



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
DE COMIDA VEGETARIANA Y SALUDABLE EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora Guía
María de Lourdes Salado, MSc.

Autora
Carolina Alexandra Viteri Baquero

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María de Lourdes Salado

Máster

C.C: 175510484-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Carolina Alexandra Viteri Baquero

C.C: 171892040-6

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por llenarme de salud y vida, por permitirme alcanzar todos mis sueños.

Agradezco a mis padres que me han ayudado de una u otra forma a culminar con éxito esta etapa tan linda e importante en mi vida. También a Mama Rosi quien siempre me ha dado ánimos para convertirme en una gran profesional, a mi abuelo Nelson que aunque nos dejó hace poco estaría muy feliz de estar festejando este gran logro a mi lado. Por último agradezco a mi novio Oscar quien ha sido mi compañero de tesis y ha estado a mi lado incondicionalmente en todo momento. Finalmente a todos mis familiares, colegas y amigos que con su conocimiento aportaron para mi trabajo de titulación y siempre estuvieron pendientes de mi progreso.

RESUMEN

El plan de negocios es acerca de la creación de un restaurante de comida vegetariana y saludable en la ciudad de Quito cuyo nombre es "Veggie Cook". La idea nace debido a que en la actualidad existe mucho interés por las personas en mejorar sus hábitos alimenticios; esto ha despertado la idea por crear un restaurante enfocado a personas vegetarianas y cárnicas que gusten de comer saludable.

Dentro del proyecto se han analizado factores externos e internos que pueden condicionar o favorecer para la apertura del restaurante como: La Inflación, el PIB, la tasa de desempleo, el crecimiento de la población, estabilidad gubernamental, cambios tecnológicos, cuidado ambiental y factores legales.

Dentro de los principales competidores están: Go Green, La Formosa y El Maple.

El segmento de mercado son personas de 20 a 60 años con un nivel socioeconómico A, B y C+ que se encuentren en el centro norte de Quito; de acuerdo al estudio de mercado la idea de negocio tuvo una acogida del 85,29% del cual solo se atacará el 2%.

La estrategia general de marketing está enfocada en la diferenciación; debido a que la propuesta de valor de Veggie Cook es crear un restaurante diferente en el cual sus principales conceptos de diferenciación son: personal capacitado acerca de temas de nutrición, variedad de platillos y actividades de entretenimiento.

La estrategia de operaciones se centra en mantener excelentes estándares de calidad; por lo cual para un correcto funcionamiento de todo el ciclo de operaciones se estableció políticas y normas para todos los miembros implicados en el canal de distribución.

La localización de Veggie Cook es en la Eloy Alfaro y Gaspar de Villarroel cuenta con 150 m² y una capacidad para albergar de 48 a 60 personas.

El equipo de trabajo consta de 10 trabajadores y la junta de accionistas.

Se estableció un cronograma de actividades en el cual se especifica el tiempo de cada proceso.

La inversión inicial es de \$156.535,24 dólares con un periodo de recuperación de 3 años 3 meses y 11 días. La tasa interna de retorno del negocio es del 10% y su valor actual neto de \$54.276,43 dólares. Lo que significa que el negocio es viable para los inversionistas ya que genera ganancias a partir del primer año.

ABSTRACT

The business plan is about the creation of a health food and vegetarian food restaurant in Quito called "Veggie Cook". The idea started because today there is much interest for people to improve their eating habits; this has led to interest in creating a restaurant focused on vegetarian food and other healthy options.

External and internal factors have been analyzed that could determinate or favor the opening of the restaurant such as: Inflation, GDP, unemployment rates, population growth and others.

The main competitors are: Go Green, La Formosa and El Maple.

The market segment are people between the ages of 20 and 60 with socioeconomic levels A, B and C+ that are in the northern center of Quito; according to market research the business idea had a host of 85,29% which will attack only 2%.

The main marketing strategy focuses on differentiation due to Veggie Cook's proposition of value, which is to create a different mind of restaurant where the main concepts are: staff trained on topics of nutrition, variety of food, and entertainment.

The operation strategy focuses on maintaining excellent quality standards, so the operation cycle has established rules and laws for all the members of the restaurant staff.

The location of Veggie Cook is Eloy Alfaro and Gaspar de Villarroel. The premises measures 150 m² and can accommodate 48 to 60 people.

The work team will be established of 10 employees and shareholders.

There will be a schedule of activities which specifies the time taken for each process and daily activity.

The initial investment is of \$156.535,24 dollars with a return of period of 3 years, 3 months and 11 days. The internal rate of return is 10% and the net present value is \$54.276,43 dollars. What this means is that the business is viable for investors because it will generate income after the first year.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Aspectos Generales	3
1.1.1	Antecedentes	3
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo General	4
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	Hipótesis.....	6
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	7
2.1	La Industria	7
2.1.1	Tendencias.....	7
2.1.2	Estructura de la industria	11
2.1.2.1	Empresas registradas en la Industria	14
2.1.2.2	Cadena de Valor	15
2.1.3	Factores económicos y regulatorios	16
2.1.3.1	Factores económicos	16
2.1.3.2	Factores políticos	23
2.1.3.3	Factores sociales	26
2.1.3.4	Factores tecnológicos	29
2.1.3.5	Factores Ambientales.....	31
2.1.3.6	Factores Legales.....	32
2.1.4	Canales de Distribución	36
2.1.4.1	Canal de distribución de la competencia.....	37
2.1.4.2	Canal de distribución escogido	38
2.1.5	Las Cinco Fuerzas de Porter	38
2.1.5.1	Poder de negociación de los proveedores (alta)	39
2.1.5.2	Poder de negociación de los consumidores (media)	40
2.1.5.3	Amenaza de productos y servicios sustitutos (baja)	41
2.1.5.4	Amenaza de los nuevos competidores (barrera de entrada) (media)	42
2.1.5.5	Rivalidad entre competidores.....	43
2.2	La compañía y el concepto del negocio	44
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	44
2.2.1.1	Modelo del negocio	45
2.2.1.2	Ventaja Competitiva	45
2.2.2	Estructura legal de la empresa	46
2.2.3	Misión, visión, objetivos y valores	47

2.2.3.1	Misión	47
2.2.3.2	Visión.....	47
2.2.3.3	Objetivos a Largo plazo.....	48
2.2.3.4	Objetivos a mediano plazo	48
2.2.3.5	Objetivos a corto plazo	48
2.2.3.6	Valores	48
2.3	El producto y servicio actuales y proyectados.....	49
2.3.1	Productos	49
2.3.2	Estrategia de desarrollo de productos a largo plazo.....	50
2.3.3	Logo y slogan.....	51
2.3.4	Servicio	51
2.3.4.1	Servicios y productos proyectados.....	51
2.4	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	52
2.4.1	Estrategia de nicho de mercado	52
2.4.2	Estrategia de desarrollo del producto	52
2.5	Análisis FODA.....	53
2.5.1	Estrategias FODA	54
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	55
3.1	Mercado relevante y cliente potencial.....	55
3.1.1	Perfil del consumidor.....	55
3.1.1.1	Metodología a utilizar	55
3.1.1.2	Segmentación de mercado	67
3.1.1.3	Calculo de la muestra.....	68
3.1.1.4	Análisis de Variables	68
3.2	Tamaño del mercado y tendencias	80
3.2.1	Mercado objetivo.....	80
3.2.1.1	Segmentación Geográfica.....	80
3.2.1.2	Segmentación Demográfica.....	81
3.2.1.3	Segmentación Psicográfica.....	81
3.2.2	Calculo de la demanda	82
3.3	La competencia y sus ventajas	82
3.3.1	Servicios sustitutos y complementarios	86
3.3.2	Participación de mercados y ventas de la industria.....	87
3.3.3	Razones por las cuales preferirían a Veggie Cook.....	88
3.3.4	Ventas de la industria.....	89
3.4	Evaluación del mercado durante la implementación.....	89
4.	PLAN DE MARKETING	91
4.1	Estrategia general de marketing	91
4.1.1	Marketing Mix.....	91
4.1.1.1	Producto o servicio.....	91
4.1.1.2	Precios.....	96

4.1.1.3	Estrategia de precio escogida: Estrategia de State Quo	98
4.1.1.4	Plaza	99
4.1.1.5	Personal	100
4.1.1.6	Procesos	101
4.1.1.7	Evidencia física	101
4.2	Táctica de ventas	101
4.2.1	Perfil buscado e incentivos	102
4.3	Política de servicio al cliente y garantías	102
4.4	Promoción y publicidad	104
4.4.1	Publicidad.....	104
4.4.2	Relaciones públicas	105
4.4.3	Promoción de ventas	106
4.5	Distribución	108
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	109
5.1	Estrategia general de operaciones	109
5.2	Ciclo de operaciones.....	110
5.2.1	Logística de Entrada	111
5.2.2	Control de inventarios	113
5.2.3	Solicitud del pedido por parte del cliente	114
5.2.4	Nivel de servicio	115
5.2.5	Sanitación e higiene.....	115
5.2.5.1	Instalaciones	116
5.2.5.2	Alimentos.....	117
5.2.5.3	Manipuladores.....	118
5.2.6	Servicio Post venta	119
5.3	Requerimientos de equipos y herramientas.....	120
5.3.1	Modelo de producción secuencial.....	121
5.4	Instalaciones y mejoras.....	122
5.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	124
5.5.1	Ventajas y desventajas de la planta.....	125
5.5.2	Equipo de trabajo	125
5.5.3	Localización	126
5.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	127
5.6.1	Temporada alta	127
5.6.2	Temporada baja	127
5.7	Aspectos regulatorios y legales.....	128
5.7.1	Patente Municipal.....	128
5.7.2	Registro Único de Contribuyentes, RUC.....	128
5.7.3	Certificado Ambiental	129
5.7.4	La Licencia Metropolitana de Funcionamiento (LUAE).....	130
5.7.5	Registro Turístico	130

5.7.6	La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).....	131
6.	EQUIPO GERENCIAL	133
6.1	Estructura Organizacional.....	133
6.1.1	Organigrama	133
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	135
6.2.1	Equipo de trabajo	136
6.2.1.1	Reglamento interno	140
6.2.1.2	Penalizaciones	141
6.3	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	142
6.4	Políticas de empleo y beneficios.....	142
6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	145
6.5.1	Derechos de los accionistas	145
6.5.2	Restricciones a los accionistas	145
6.5.3	Obligaciones de los accionistas	146
6.5.4	Directorio de accionistas	146
6.5.4.1	Toma de decisiones	146
6.6	Equipo de asesores y servicios.....	147
7.	CRONOGRAMA GENERAL	149
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	149
7.2	Diagrama de Gantt	151
7.3	Riesgos e imprevistos.....	154
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	157
8.1	Supuestos y criterios utilizados	157
8.2	Riesgos y problemas principales	160
9.	PLAN FINANCIERO	161
9.1	Inversión Inicial.....	161
9.1.1	Activos fijos o propiedad planta y equipo.....	161
9.1.2	Activos diferidos	163
9.1.3	Capital de trabajo	163
9.1.3.1	Calculo de la demanda.....	163
9.1.3.2	Materia prima	164

9.1.3.3	Costos indirectos de fabricación	164
9.1.3.4	Mano de obra	165
9.1.3.5	Gastos de comercialización	165
9.1.3.6	Costo unitario total	165
9.2	Fuentes de ingreso	166
9.2.1	Fuente de ingreso primaria	166
9.2.2	Fuente de ingreso secundaria.....	167
9.3	Costos fijos, variables y semivARIABLES	167
9.3.1	Costos variables.....	167
9.3.2	Costos fijos.....	168
9.3.3	Costos semivARIABLES	168
9.4	Margen bruto y margen operativo	169
9.4.1	Margen bruto	169
9.4.2	Margen operativo	169
9.5	Estado de resultados proyectado	170
9.5.1	Ingreso total	170
9.5.2	Costo de producción	170
9.5.4	Pago de interés	171
9.5.5	Gastos de comercialización	171
9.5.6	Impuesto a la renta y utilidades	171
9.6	Balance general proyectado.....	172
9.6.1	Activos.....	172
9.6.1.1	Activos fijos	172
9.6.1.2	Activos diferidos	173
9.6.1.3	Activos corriente.....	173
9.6.2	Pasivos.....	173
9.6.2.1	Deuda.....	173
9.6.2.2	Impuesto a la renta.....	173
9.6.2.3	Utilidades.....	174
9.6.2.4	Cuentas por pagar.....	174
9.6.3	Patrimonio	174
9.6.3.1	Las utilidades retenidas.....	174
9.6.3.2	Capital social	174
9.7	Flujo efectivo proyectado	176
9.7.1	Inversión inicial.....	176
9.7.2	Flujo del proyecto.....	176
9.7.3	Depreciaciones y amortizaciones	176
9.7.4	Pago del préstamo	176
9.7.5	Valor de salvamento	177
9.8	Punto de equilibrio	178
9.8.1	Calculo del punto de equilibrio	178
9.8.1.1	Costos fijos	178
9.8.1.2	Costos variables.....	178
9.8.1.3	Precio de venta	178
9.8.1.4	Costo unitario variable.....	178
9.8.1.5	Unidades producidas.....	179
9.9	Control de costos importantes	181

9.9.1	Análisis de sensibilidad	181
9.9.2	Índices financieros	182
9.9.2.1	Índices de liquidez.....	183
9.9.2.2	Índices de rentabilidad	183
9.9.2.3	Índices de desempeño	184
9.10	Valuación	184
9.10.1	Modelo de valuación de activos de capital.....	184
9.10.2	Valor Actual Neto	185
9.10.3	Tasa Interna de Retorno	186
9.10.4	Costo/ Beneficio	186
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	187
10.1	Financiamiento deseado	187
10.2	Estructura de capital y deuda buscada	187
10.3	Capitalización.....	187
10.4	Uso de fondos.....	188
10.5	Retorno para el inversionista	188
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
11.1	Conclusiones.....	190
11.2	Recomendaciones	193
	REFERENCIAS.....	196
	ANEXOS	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cadena de Valor de la Industria de Restaurantes	16
Tabla 2.	Evolución del Índice de Precios	18
Tabla 3.	PIB de Alojamiento y Servicio de Comidas (millones de dólares)	20
Tabla 4.	Resumen de las 5 fuerzas de Porter	44
Tabla 5.	Análisis FODA	53
Tabla 6.	Desarrollo de la metodología	56
Tabla 7.	Integrantes focus group	62
Tabla 8.	Segmentación de mercado	67
Tabla 9.	Análisis Geográfico	81
Tabla 10.	Demanda Potencial	82
Tabla 11.	Análisis de la competencia	84
Tabla 12.	Evaluación de servicio a clientes	90
Tabla 13.	Horarios de Atención	92
Tabla 14.	Precios Veggie Cook	98
Tabla 15.	Equipo de trabajo operativo	100
Tabla 16.	Políticas a los miembros del canal	103
Tabla 17.	Publicidad y activaciones de marca	105
Tabla 18.	Plan de acción	107
Tabla 19.	Tiempo del proceso	119
Tabla 20.	Costo de equipamiento	120
Tabla 21.	Capacidad de almacenamiento de equipos	121
Tabla 22.	Remodelaciones y adecuaciones	123
Tabla 23.	Descripción de funciones	135
Tabla 24.	Salarios y beneficios de ley	144
Tabla 25.	Directorio de accionistas	146
Tabla 26.	Cronograma de actividades	152
Tabla 27.	Riesgos y Problemas	160
Tabla 28.	Activos fijos	161
Tabla 29.	Depreciación activos fijos	162

Tabla 30. Amortización activos diferidos	163
Tabla 31. Calculo de la demanda	164
Tabla 32. Costo total anual.....	166
Tabla 33. Costos Variables.....	168
Tabla 34. Costos Fijos	168
Tabla 35. Margen bruto.....	169
Tabla 36. Margen operativo	170
Tabla 37. Estado de pérdidas y ganancias.....	172
Tabla 38. Estado de situación financiera	175
Tabla 39. Estado de flujo de efectivo anual y proyectado	177
Tabla 40. Análisis de sensibilidad.....	181
Tabla 41. Índice de liquidez	183
Tabla 42. Índice de rentabilidad.....	183
Tabla 43. Índices de desempeño.....	184
Tabla 44. Datos CAPM	185
Tabla 45. Calculo del VAN.....	185
Tabla 46. Aportación accionaria	187
Tabla 47. Pago dividendos	188
Tabla 48. Datos para el cálculo del CPPC	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Razones por las que la gente es vegetariana	7
Figura 2.	Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas.	12
Figura 3.	Ventas y Exportaciones (Millones de dólares) Alojamiento l.....	13
Figura 4.	Ciclo de Vida del Producto	14
Figura 5.	Restaurantes vegetarianos y light	15
Figura 6.	Evolución de la inflación Anual.....	17
Figura 7.	Inflación Anual por Sectores 2013.....	18
Figura 8.	Evolución del Producto Interno Bruto.....	19
Figura 9.	Crecimiento del PIB Real.	20
Figura 10.	Tasa Activa.....	21
Figura 11.	Tasa de desempleo.....	23
Figura 12.	Incidencia Pobreza por ingreso Nacional, Urbana y Rural.....	28
Figura 13.	Proyección de la Población hasta el 2020 Quito	29
Figura 14.	Nuevo etiquetado de productos Ecuador.	36
Figura 15.	Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores).	37
Figura 16.	Canal Indirecto o Canal 2 (del Fabricante al detallista y al consumidor final).	37
Figura 17.	Canal directo.....	38
Figura 18.	Las 5 fuerzas de Porter	38
Figura 19.	Ventaja Competitiva	46
Figura 20.	Línea de Productos	50
Figura 21.	Veggie Cook logo	51
Figura 22.	Numero de Vegetarianos y cárnicos	68
Figura 23.	La importancia de la comida saludable	69
Figura 24.	Actividades para cuidar la salud.....	70
Figura 25.	Lugares donde desayuna la gente	70
Figura 26.	Lugares donde almuerza la gente	71
Figura 27.	Frecuencia de consumo en restaurante	71

Figura 28. El factor rapidez es importante al momento de escoger un restaurante	72
Figura 29. El factor calidad es importante al momento de escoger un restaurante	72
Figura 30. La presentación de los platillos es importante al momento de escoger un restaurante.....	73
Figura 31. La presentación de los platillos es importante al momento de escoger un restaurante.....	73
Figura 32. Posicionamiento de la competencia	74
Figura 33. Acogida de la idea del negocio.....	75
Figura 34. Fijación del precio del menú del día	76
Figura 35. Fijación del precio del plato a la carta	76
Figura 36. Posible localización del restaurante	77
Figura 37. Decoración del restaurante	77
Figura 38. Publicidad	78
Figura 39. El servicio adicional que la gente desea que ofrezcan.....	78
Figura 40. La competencia directa	83
Figura 41. Participación de mercados	87
Figura 42. Menú Veggie Cook	92
Figura 43. Logo positivo.....	94
Figura 44. Logo negativo	94
Figura 45. Diseño del local.	95
Figura 46. Características adicionales.....	96
Figura 47. Canal de distribución Veggie Cook	108
Figura 48. Ciclo de operaciones.	111
Figura 49. Nivel de servicio.....	115
Figura 50. Diagrama de Secuencia	122
Figura 51. Planta General.....	124
Figura 52. Ventajas y desventajas de la ubicación.....	125
Figura 53. Localización del local.....	126
Figura 54. Organigrama General	134
Figura 55. Salario básico 2010-2014.....	142

Figura 56. Diagrama de Gantt	153
Figura 57. Punto de equilibrio	180

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Tamaño de la Muestra.....	68
Ecuación 2. Capital de trabajo	166
Ecuación 3. Ecuación contable	174
Ecuación 4. Punto de equilibrio.....	179
Ecuación 5. Calculo del CAPM	185
Ecuación 6. Cálculo del CPPC.....	189

1. INTRODUCCIÓN

El plan de negocios trata acerca de la creación de un restaurante de comida vegetariana y saludable en la ciudad de Quito llamado "Veggie Cook" el cual está enfocado a dos segmentos: Personas vegetarianas y cárnicas, pero que tienen un mismo gusto en común, el de alimentarse sanamente.

Dentro del proyecto, se han analizado los factores externos e internos que pueden condicionar o favorecer la apertura del restaurante. Se ha hecho un análisis de la industria de Alojamiento y Servicio de Comidas a la que pertenece el negocio y como está estructurada para poder identificar los principales competidores.

La propuesta planteada es muy clara ya que la cual, es crear un restaurante diferente en el cual sus principales conceptos de diferenciación son: Personal capacitado acerca de temas de nutrición, variedad de platillos y actividades de entretenimiento, todo esto en un mismo lugar. La idea es que el cliente descubra que el comer sano es rico y divertido. De esta manera se desea posicionar a "Veggie Cook" en la mente del consumidor.

En base al estudio de mercado se pudo determinar que la idea del negocio tuvo una acogida del 85,29% de dicho resultado se va atacar inicialmente al 2%. El segmento de mercado de Veggie Cook son personas de 20 a 60 años de edad con un nivel socioeconómico A, B y C+ que se encuentren en el centro norte de Quito.

La frecuencia de visitas a un restaurante es de 2 a 3 veces por semana, según las investigaciones realizadas la demanda es de 160 personas diarias al restaurante una vez posicionado en el mercado.

Los principales competidores son Go Green, la Formosa y el Maple; ya que el resto de competidores no han generado un gran posicionamiento en sus

clientes por ello un 40,91% de los consumidores no ha asistido a ningún restaurante de estas características.

La estrategia general de marketing del restaurante está enfocada en la diferenciación; por ello hace énfasis en sus tres conceptos de valor: ambiente divertido, comida sana y culturizar a los consumidores acerca del valor nutricional de sus comidas.

La estrategia de operaciones se centra en mantener excelentes estándares de calidad y trabajar con dos proveedores principales que son Pronaca y Green Products; para un correcto funcionamiento de todo el ciclo de operaciones se establecieron políticas y normas para todos los miembros implicados en el canal de distribución.

La localización de "Veggie Cook" es en el sector Eloy Alfaro, cuenta con 150 m² y una capacidad para albergar de 48 a 60 personas. Adicionalmente se especifica todos los requisitos legales establecidos por la ley para la apertura de restaurantes.

El negocio cuenta con 10 trabajadores distribuidos entre operativos y administrativos los cuales conforman la estructura organizacional. En la cúpula está el directorio ejecutivo que consta de 3 accionistas. Adicional en este plan se especifican funciones y las remuneraciones de los trabajadores.

Se estableció un cronograma de actividades en el cual se detalla el tiempo de cada proceso para su desarrollo.

Existen problemas y supuestos que se pueden dar mientras se lleva a cabo el negocio; por ello se han especificado dichos riesgos y cuáles serían las soluciones para prevenir imprevistos en el negocio.

La inversión inicial es de \$156.535,24 con un periodo de recuperación de 3 años 3 meses y 11 días. La tasa interna de retorno del negocio es del 10% y

su valor actual neto de \$54.276,43. Lo que significa que el negocio es viable para los inversionistas ya que además en el primer año ya generan ganancias como lo refleja el estado de resultados.

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

El plan de negocio responde a una tendencia que se ha generado a nivel mundial por el respeto a los animales y el medio ambiente; es por ello que muchas personas han cambiado sus hábitos de consumo y estilo de vida; esto ha ocasionado una mayor preocupación por cuidar su alimentación. La razón de este proyecto de negocio para personas que lleven una dieta vegetariana o cárnica saludable en la ciudad de Quito se da porque en la ciudad no existe gran oferta de restaurantes que estén enfocados básicamente en ofrecer un menú saludable y a la vez vegetariano. Por esta razón nace la idea de satisfacer a un segmento insatisfecho que es “la comunidad vegana quienes no cuenta con una variedad de restaurantes para poder ir a comer; tan solo se registran 22 restaurantes en la ciudad de Quito los cuales no dan cabida a muchas personas, además estos son muy pequeños y no tienen mucha variedad en el menú” (Quiña, 2012).

Por otro lado, el tema escogido tiene una visión macro ya que no se enfoca solo en personas vegetarianas, al contrario, invita a formar parte de este estilo de vida a personas que consumen cárnicos; es ahí su gran oportunidad al querer abarcar a ambos segmentos en un mismo restaurante. En la actualidad cada vez más personas se unen a la idea de cambiar su estilo de vida y escoger una dieta sana complementada con actividad física. “Hoy en día la tendencia de la población esta hacia comer saludable, escoger alimentos orgánicos, bajos en grasa y cuidar su salud” (Clifton, 2013); es por ello que la población está teniendo un mayor respeto hacia los animales, el cuidado del medio ambiente y a proteger su salud.

Es importante resaltar que la comida vegana viene de muchos años atrás, desde la época de Jesucristo donde no formaba parte de su dieta el consumo de carnes; al contrario se alimentaban de otra clase de alimentos como: Pescado, leche, verduras, legumbres y frutas. Esto lo hacían más por su interés de respetar la religión judía y porque los alimentos cárnicos tenían un costo muy elevado para la economía de aquel entonces. Adicional la alimentación que llevaban los judíos en su mayoría lo asociaban con el deseo de llevar una vida longeva (Mundo y Religión, 2012).

En actualidad las personas deciden cambiar su alimentación por varios motivos como: salud, creencias religiosas, el respeto animal o cuidado del medio ambiente (ambientalistas).

De acuerdo a un proyecto de tendencias de mercado al respecto de varios productos realizado por la Universidad de Palermo de Argentina existe en la actualidad un segmento que por moda o salud prefiere consumir alimentos bajos en grasa, libres de transgénicos, orgánicos y amigables con el medio ambiente; es hacia donde se está dirigiendo las preferencias del consumidor ya que cada vez es de suma importancia la concientización por lo que consumen. (Universidad de Palermo, 2012). En conclusión se ha encontrado una oportunidad en este segmento debido a que existe poca competencia directa ya que solo se encuentran 22 restaurantes registrados en la ciudad y pocos de ellos ofrecen variedad de productos vegetarianos y bajos en grasa en el mismo lugar (Quiña, 2012), sin discriminar a ningún consumidor por sus preferencias; al contrario integrando a ambos para satisfacer la misma necesidad de comer rico y saludable.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida vegetariana y cárnica saludable en la ciudad de Quito.

"Una comida saludable: es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana". (Ministerio de Salud de Argentina, 2014)

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la industria a la que pertenece el negocio y obtener información de los principales competidores.
- Analizar los factores internos y externos que pueden condicionar o favorecer al desarrollo del negocio.
- Elaborar el estudio de mercado para identificar la acogida de la idea de negocio y determinar sus principales competidores.
- Determinar el nicho de mercado al cual se va a enfocar el negocio.
- Elaborar un plan de marketing para la ejecución del negocio.
- Establecer políticas y normas para el correcto funcionamiento del ciclo de operaciones.
- Determinar la localización ideal del restaurante y los equipos de cocina necesarios para su equipamiento.
- Investigar acerca de los requisitos legales para la apertura de restaurantes.
- Desarrollar la estructura organizacional de la empresa para asignar funciones al personal con sus debidas remuneraciones.
- Desarrollar un cronograma de actividades para encaminar al negocio a un correcto cumplimiento de cada una de sus etapas hasta la ejecución.

- Identificar posibles riesgos y problemas que se podrían suscitar y los métodos para evitarlos.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad financiera del negocio.

1.3 HIPÓTESIS

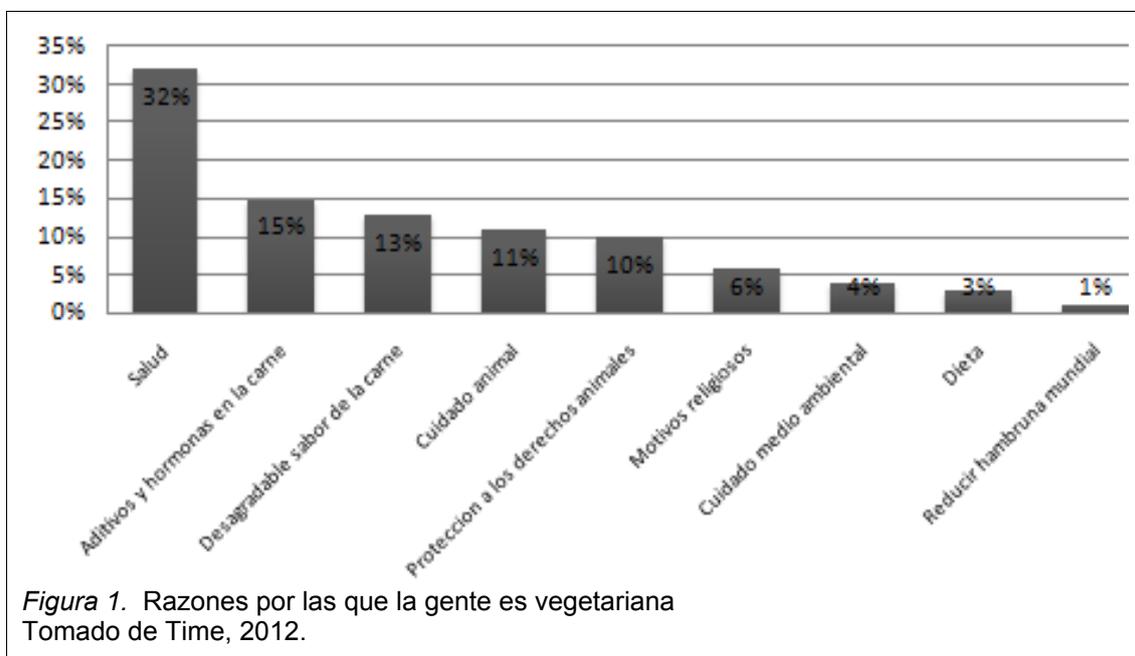
El plan de negocios para la creación de un restaurante vegetariano y de comida saludable, en la Ciudad de Quito, es una idea innovadora y viable económicamente debido a que el restaurante está enfocado en satisfacer el apetito de personas vegetarianas y cárnicas en un mismo lugar, brindándoles comida de buena calidad, excelente servicio, variedad de platillos y una divertida experiencia.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Tendencias

“En el mercado mundial se ha experimentado un crecimiento de comida saludable en la última década, por una serie de factores, como el aumento de la presión a los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo” (Marketline, 2012). Por esta razón la población ha optado por cambiar sus hábitos alimenticios y han tomado la decisión de llevar una dieta liviana o una dieta vegetariana. En la figura 1 se encuentra las razones por las que algunas personas a nivel mundial han escogido una dieta vegetariana.



Existe una presión en los países donde existe una gran población con sobrepeso por tratar de cambiar su alimentación y concientizar en las futuras

generaciones la razón de llevar una adecuada alimentación. Esta tendencia por reducir de peso ha hecho que países desarrollados se sientan obligados a especificar en sus menús el nivel de grasa, azúcares y calorías que tiene cada alimento; por ello las personas que han podido viajar a países como Los Estados Unidos pueden observar que se encuentra especificado en cada menú la cantidad calórica; esto lo hacen para disminuir el nivel de sobrepeso y concientizar en las personas sobre el cuidado de sus salud.

Es importante mencionar que existe un segmento insatisfecho que son las personas que sufren de alergias a ciertos alimentos como: Lácteos, gluten, granos, mariscos; entre otros quienes muchos de ellos lo desconocen; esta oportunidad la han aprovechado empresas extranjeras para vender sus productos nacionalmente ya que no hay productores nacionales que han explotado esta industria.

Sin embargo, se ha comprobado que existe un inmenso mercado que puede ser enfocado con el “libre de” o “sin” (*free* para los productos en inglés) desde el punto de vista de la salud (Clifton, 2013). Este cambio en el mercado viene marcado no sólo por los fabricantes de alimentos, al contrario son las nuevas preferencias del consumidor.

Muchos países se han sentido responsables por el incremento de enfermedades relacionadas a la mala alimentación como diabetes, cáncer y obesidad; las cuáles han sido causantes de muchas muertes en Ecuador. Este factor ha hecho que el Ministerio de salud actual exija una correcta etiquetación y semaforización de los productos para saber sus ingredientes y nivel de grasa, sal y azúcares. Esto ayuda a que las empresas trabajen en reducir estos porcentajes nocivos para la salud y que la gente sea más crítica en lo que consume (Eumed, 2015). Adicional, esto hace que los consumidores actuales busquen empaques donde sea visible su etiquetado y su contenido nutricional ya que si el producto tiene bajo contenido en azúcares esto le añade valor al producto.

De acuerdo a un estudio realizado de productos vegetarianos estos están tomando un mercado cada vez más grande debido a que existe una pequeña oferta y una demanda que va en asenso (Ilabaca y Sepúlveda, 2009); esto se debe a que eran muy pocas las personas que conocían de productos vegetarianos y no se encontraban a la venta en todos los supermercados.

En la actualidad han aparecido distribuidores artesanales al igual que han surgido nuevas empresas dedicadas a producir una gran variedad de productos vegetarianos con su propio valor agregado. Muchos de estos productos ya se venden en autoservicios como: La Mana o Green Products.

La tendencia por consumir estos alimentos va proliferándose ya que este tipo de productos encuentran un nuevo mercado en el consumidor, el cual busca alimentos sustitutos de los cárnicos por probar nuevos sabores que sustituyan a las carnes tradicionales. “Desde 2008 hasta 2012 existe un crecimiento sustancial en cuanto a la cantidad de nuevos productos lanzados con un reclamo vegetariano” (Clifton, 2013); en respuesta a este segmento vegetariano desatendido, se ha ido innovando más y más en la gastronomía; de ahí nace la cocina saludable. Con el crecimiento de la obesidad e informes sobre la calidad de los productos que se consumen; se está haciendo que la gente comience a preocuparse más por lo que come.

De acuerdo a estadísticas “entre el 15% y el 20% de la población mundial ha optado por una dieta verde. Si bien, este tipo de alimentos va ganando terreno a nivel mundial, Ecuador no se queda atrás, pues se ha generado un aumento de esta tendencia cerca de tres décadas atrás” (Pardo, 2013).

La decisión de las personas ha hecho que cambien sus preferencias por múltiples motivos, uno de ellos es que la gente tiende a escoger lo que come por factores éticos, ecológicos, culturales o salud; por tal razón han elegido un estilo diferente de alimentación.

Según una encuesta realizada a nivel mundial “el mayor porcentaje de personas (32%) se vuelve vegetariano por razones de salud, un 21% por defensa y respeto a los animales, un 15% por la presencia de aditivos y hormonas en las carnes, un 13% por rechazo al sabor de la carne, un 6% por razones religiosas y un 4% por preocupación hacia el planeta” (Gómez, 2011).

Dentro de los restaurantes vegetarianos un 20 a 25% de comensales son vegetarianos, el resto de personas que empiezan a consumir estos alimentos son personas con ganas de perder unas libras de más, comer sano y mantener un estilo de vida mental y físicamente activo (Gómez, 2011).

De acuerdo a un artículo publicado por la revista Vegantropía que trata acerca de los hábitos de consumo de la cultura vegana; la cual ha mostrado un crecimiento desde 2011 ya que han aparecido asociaciones animalistas que ayudan a que más gente cree conciencia acerca de la defensa de los animales (Revista Vegantropía, 2013).

Un punto positivo para esta nueva cultura, es que ya no hay escases de productos vegetarianos; al contrario ya se pueden encontrar variedad de productos en autoservicios, tiendas especializadas en la venta de productos vegetarianos, restaurantes, programas de radio y personas que predicán su estilo de vida (Diario El Hoy, 2014).

Una de las tendencias más novedosa en Europa es el consumir *slowfood* que es todo lo contrario a consumir comida rápida; ya que esta nueva tendencia se dirige a un segmento que desea servirse sus alimentos tranquilamente y a la vez que se ofrezca comida como hecha en casa.

El factor que influye es la comodidad que requieren los consumidores, ya que no poseen tiempo para preparar sus alimentos además los fabricantes buscan poner a disposición de los consumidores nuevas ofertas de alimentos elaborados. La informalidad cumple un papel importante ya que el consumidor

al no disponer de tiempo quiere una atención de calidad y personalizada que a la vez satisfaga sus expectativas. Lo que busca el consumidor es un espacio informal donde le ofrezcan un menú de su agrado y se sienta a gusto.

Al observar las diferentes tendencias que se han desarrollado es evidente que la población está siendo más crítica en los alimentos que consume y prefiere llevar una alimentación sana, lo que refleja una oportunidad de negocio en donde se engloban la mayoría de necesidades que tiene el consumidor.

2.1.2 Estructura de la industria

De acuerdo a la estructura esquemática de la clasificación central de productos (CPC), se pudo identificar que el servicio de comida restaurante se encuentra en:

- Estructura por secciones (1 dígito): (6) Servicios comerciales de distribución, alojamiento, servicios suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte y servicios de distribución de electricidad, gas y agua.
- Estructura por divisiones (2 dígitos): (63) Servicio de alojamiento, comidas y bebidas.
- Estructura por grupos (3 dígitos): (633) servicio de suministro de comida (INEC, 2012).

De acuerdo a la clasificación CPC, se pudo identificar que el servicio de restaurante es la 633, a la vez que determinar este número es muy útil para que se pueda tener un código de homologación tanto nacional como internacional en el momento que se desee ubicar un producto o servicio.

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU4) se puede determinar que el servicio de comida restaurante se encuentra clasificado en la actividad económica de Alojamiento y Servicio de Comidas

dentro del subsector económico I5610.0 Restaurantes y Servicios Móvil de Comidas (INEC, 2012); dentro de CIU4, no hay ninguna actividad que ofrezca específicamente comida vegetariana, por lo cual se lo ha clasificado dentro de la actividad económica I561011 que es de Restaurantes, marisquerías, picanterías, cafeterías, etc. (INEC, 2012).

De acuerdo al análisis de la estructura de la industria, se puede determinar que la actividad económica de restaurantes y servicio de comida es muy amplia, es por ello que no hay un enunciado o subgrupo donde se encuentre restaurantes vegetarianos; lo clasifica dentro de una industria concentrada debido a que existen pocos restaurantes abiertos bajo este concepto.

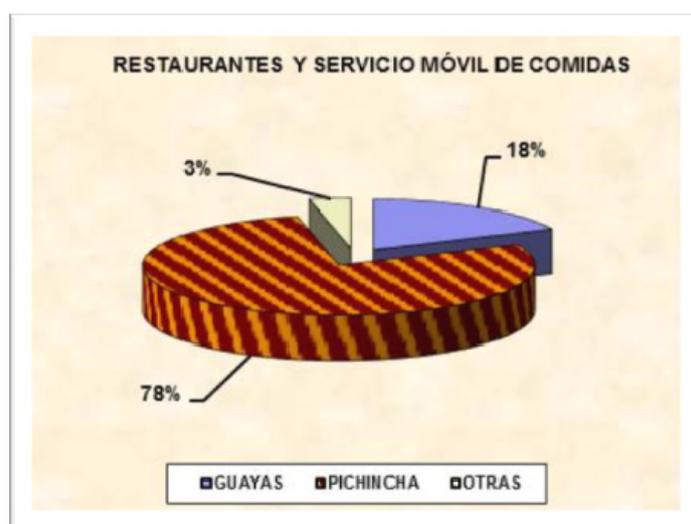


Figura 2. Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas.

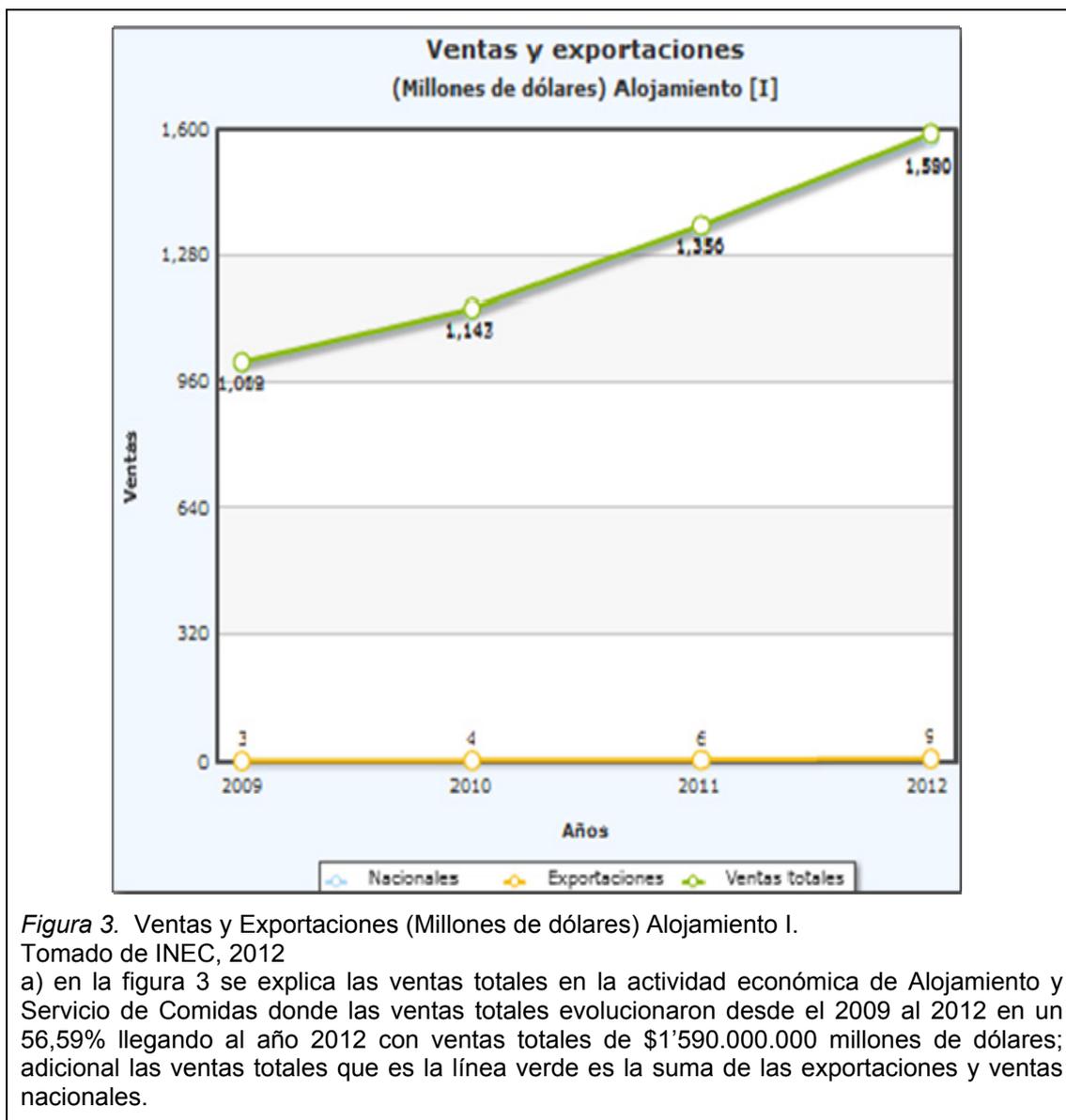
Tomado de INEC, 2013

a) Se puede observar de acuerdo a la estadísticas del INEC la ciudad de Pichincha es la que tiene mayor participación con el 78%, lo que indica que poner un restaurante en la ciudad de Quito es bastante competitivo, además se registran 425 compañías que ofrecen el mismo servicio.

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas se puede determinar que el servicio de comida restaurante está dentro de la actividad económica de Alojamiento (I), "en la cual se encuentran registradas 51.379 empresas y vende anualmente \$1'589.605.793 millones de dólares". Por otro lado solo analizando la provincia de Pichincha donde se encuentra la

competencia directa del plan de negocios que se desea implementar, en el 2012 se registró ventas de \$931.563.922 millones de dólares" (INEC, 2012).

De acuerdo al Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), se puede visualizar que dentro de los últimos 4 años, la industria de alojamiento ha mostrado crecimiento desde el año 2009 hasta el 2012.



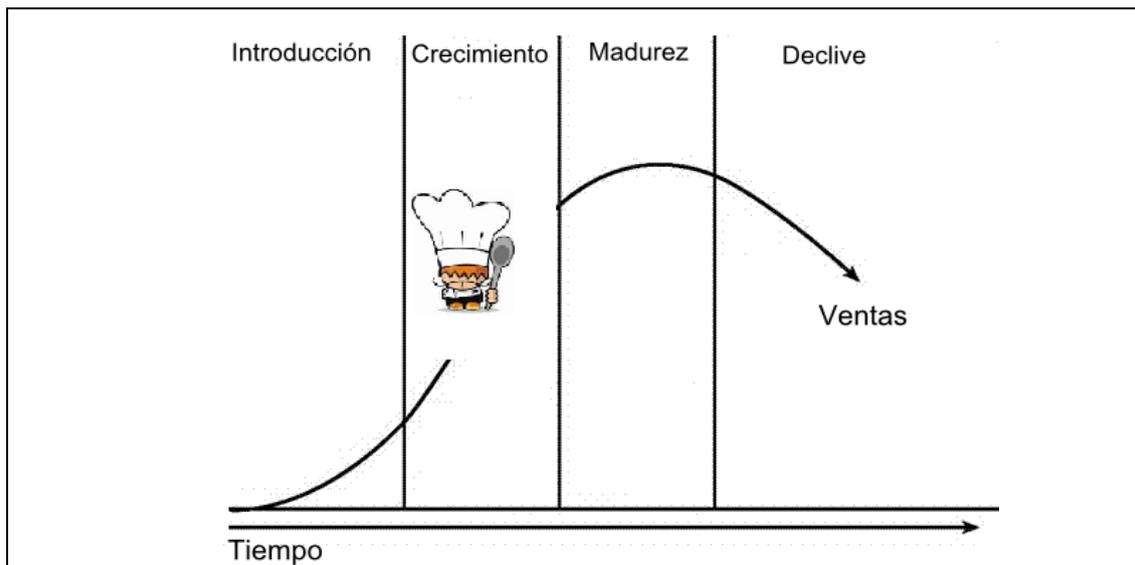


Figura 4. Ciclo de Vida del Producto

a) En base a la figura del ciclo de vida del producto se puede determinar que tiene un crecimiento del 56,59% lo que es un punto favorable ya que ha incrementado en un 50% su crecimiento en tan solo 4 años y se podría estimar que para el año 2014 seguirá creciendo; esto representa para la industria de alojamiento y servicio de comida una gran oportunidad para el emprendimiento de nuevos negocios.

2.1.2.1 Empresas registradas en la Industria

De acuerdo al análisis de las empresas que están constituidas dentro de la actividad económica de alojamiento y servicio de comida, se puede determinar que el "83,66% de las empresas son personas naturales y no llevan contabilidad y tan solo un 5,58% son personas naturales que si llevan contabilidad en el negocio" (INEC, 2012); lo que significa que es difícil analizar cuál va a ser exactamente el tamaño de mercado que se va a ocupar debido a que la mayoría de empresas no muestran sus balances porque son negocios pequeños o que no tienen acciones en la bolsa.

En Quito se encuentran registradas 213 empresas en la actividad Restaurantes y Servicios Móvil de Comidas. Entre las empresas más representativas y las cuales están constituidas como compañía son Greenride del Ecuador Cía. Ltda. y Coradifaliements (Superintendencia de Compañías, 2012).

Los pequeños negocios de servicio de comida que son la competencia directa, están en la ciudad de Quito y se dividen de la siguiente manera: Se registran 22 restaurantes; 11 de ellos están en el sector de La Mariscal, 5 están ubicados en el Centro Histórico y 6 se encuentran en los valles (Diario El Comercio, 2010).



Figura 5. Restaurantes vegetarianos y light

a) Se puede observar cuáles son los principales competidores y el sector donde están ubicados; ellos ofrecen un servicio similar al plan de negocios que se desea plantear, además es importante señalar que la mayoría de los restaurantes expuestos no figuran como empresa o compañía; al contrario están registrados como personas naturales que llevan contabilidad.

2.1.2.2 Cadena de Valor

Por medio de la cadena de valor se puede identificar y describir mediante un esquema que permita visualizar, cuál es el análisis de la economía de la industria de servicios de comida, partiendo desde sus proveedores hasta el consumidor final.

Tabla 1. Cadena de Valor de la Industria de Restaurantes

Actividades de Apoyo	Infraestructura	-Dirección administrativa y operativa del restaurante -planificación financiera, contable, marketing y publicidad-control de calidad.				Satisfacción al cliente
	Gestión de Recursos Humanos	-Selección de personal capacitado -capacitación-incentivos a los trabajadores-estructura organizacional -política salarial y laboral.				
	Tecnología	-Optimización de procesos-Adquisición de nuevos productos y maquinaria-Adquisición de sistemas informáticos contables y de inventarios.				
	Compras	-Políticas con proveedores- normas de calidad, precios y tiempo con proveedores-rotación de inventarios.				
Actividades primarias	Logística Interna	Elaboración (cocina)	Distribución	Comercialización	Servicio Post Venta	Utilidad
	-Manipulación y verificación de la materia prima. -Almacenamiento de los productos. -Rotación de inventarios. -Devolución de productos.	-Limpieza de los productos -Corte por porciones de la materia prima. -Preparación del menú - Presentación de los platillos	-Toma de pedidos -Nivel de atención a los clientes -Organización del tiempo que cumpla con los estándares. -Entrega oportuna del pedido -Atención posterior al pedido -Limpieza del local	-Promociones -Publicidad -Añadir valor al producto -Estrategias de fuerza de ventas	-CRM -Servicio adicional después de la venta - Identificación del perfil del consumidos -Análisis de gustos y preferencias	

a) De acuerdo al análisis de la cadena de valor de la industria de restaura se puede determinar que es muy completa y que los restaurantes dependen directamente de sus proveedores, en el caso de pequeños negocios. La rotación del stock es constante por el perecimiento de los productos, al igual que el punto clave es el servicio y atención que se brinda al cliente. Por último el servicio post venta es lo que permite tener clientes, evaluar la atención brindada y lograr tener consumidores satisfechos.

2.1.3 Factores económicos y regulatorios

2.1.3.1 Factores económicos

Dentro de los factores que tienen impacto directo con el negocio son la inflación, el producto interno bruto(PIB), tasas de interés, tasa de desempleo y el riesgo país; estos son los factores que todo negocio debería analizar antes de emprender ya que la estabilidad económica que posee un país afecta directamente al éxito o fracaso del mismo.

a) Inflación

El Ecuador luego de vivir una crisis inflacionaria en el 2000 y consecuente haberse dolarizado hizo que el índice de los precios aumente y el PIB de aquel entonces se encontraba por los suelos; esto causo una depresión económica para el país ya que al cambiar de moneda todos los precios de los productos, bienes y servicios se vieron afectados y pasaron alrededor de 5 años para que se regularícela estabilidad del país (Tomalá, 2011).

La inflación en el 2012 reflejaba un 4,88% de inflación y en el año actual hasta el 31 de Julio del 2014 se encontraba en el 4,11% (BCE, 2014). Analizando un consolidado de la inflación anual terminó en Diciembre 2013 con 4,16%. A continuación se encuentra un resumen de cuál ha sido la inflación desde el año 2012 hasta la actualidad:

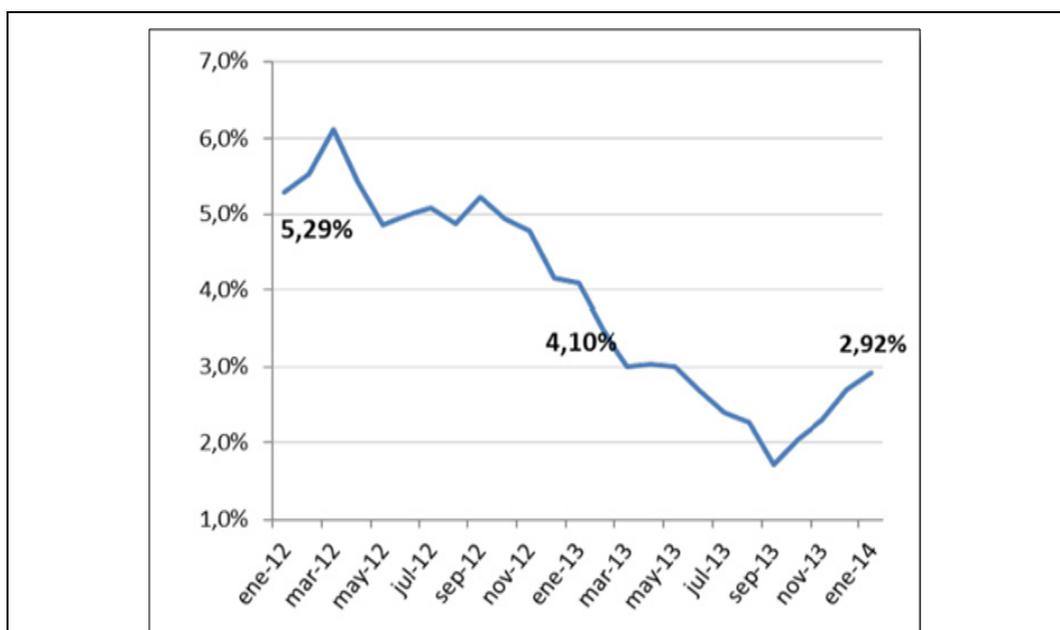


Figura 6. Evolución de la inflación Anual.

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

a) Se puede observar que desde el 2012 la inflación fue de 5,29% y al 2013 comenzó a decrecer hasta encontrarse en un 4,10%. En el 2014 estuvo en el 2,92%, pero para julio 2014 volvió a incrementar al 4,11%; es decir han existido varias fluctuaciones en cada periodo.

Ahora solo analizando la inflación por sectores económicos se puede observar que "la inflación anual de Diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%, porcentaje inferior al del 2012 que fue de 4,16%" (BCE, 2014).

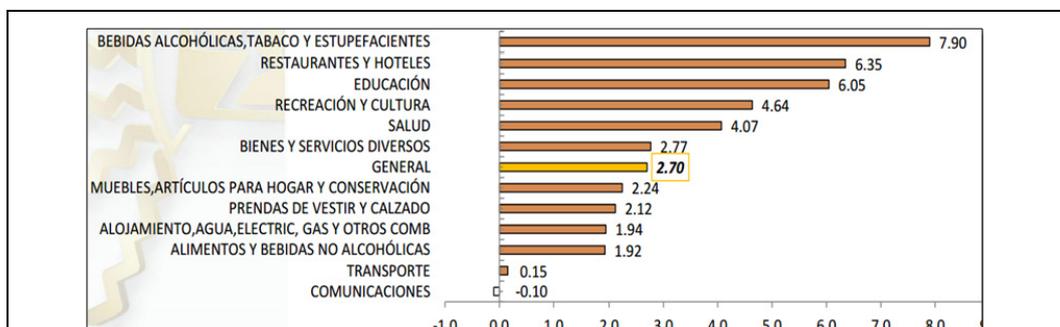


Figura 7. Inflación Anual por Sectores 2013.

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2014.

a) De acuerdo a la inflación por sectores la más alta es de Bebidas Alcohólicas que tiene un 7,90%, seguido por la Industria de Restaurantes y Hoteles que refleja una inflación del 6,35% (BCE, 2014, p. 23). Lo que indica que los precios dentro de la industria se han visto elevados y esto puede afectar al sector porque podría disminuir la demanda en vista al alza de precios.

Es importante tomar en cuenta la evolución del índice de precios que ha tenido el Ecuador desde los últimos años para tener una referencia de cuanto subirán los precios en los años siguientes. A continuación se encuentra el índice de precios desde el 2013 al 2014.

Tabla 2. Evolución del Índice de Precios

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
ene-13	142,34	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	142,61	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	143,23	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	143,49	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	143,17	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	142,97	-0,14%	2,68%	0,94%
jul-13	142,94	-0,02%	2,39%	0,92%
ago-13	143,19	0,17%	2,27%	1,10%
sep-13	144,00	0,57%	1,71%	1,67%
oct-13	144,59	0,41%	2,04%	2,09%
nov-13	145,16	0,39%	2,30%	2,49%
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
ene-14	146,51	0,72%	2,92%	0,72%

a) Se puede observar cual ha sido la variación mes a mes del índice de precios desde el 2013, en la actualidad se encuentra en el 0,72 % con una variación anual del 2,92%. En conclusión el promedio de evolución del índice es de un 0.20%. Tomado de INEC, 2014.

b) Producto Interno Bruto (PIB)

Analizando el PIB de Ecuador podemos determinar que el PIB petrolero ha representado los índices más altos debido a que nuestro producto principal de exportación es el petróleo. Sin embargo, se ha notado un notable crecimiento en la exportación de los productos no petroleros como son: banano, flores, camarón y atún. Por otro lado, comparando nuestro PIB con respecto a América del Sur el cual es de 3,7%, demuestra que Ecuador ha tenido un buen desempeño ya que ha registrado una tasa del 5,1% (BCE, 2014, p. 6). "En términos de millones el segundo trimestre del 2013 el PIB fue de USD 23, 081 millones" (BCE, 2014, p. 7). De acuerdo al Boletín Económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil presenta una estimación del PIB hasta el 2015:

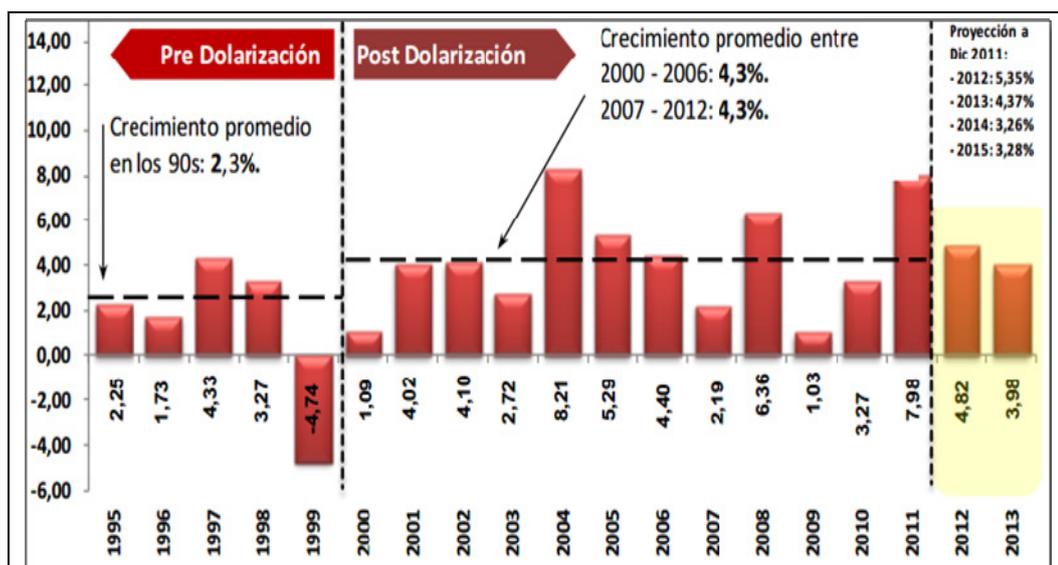
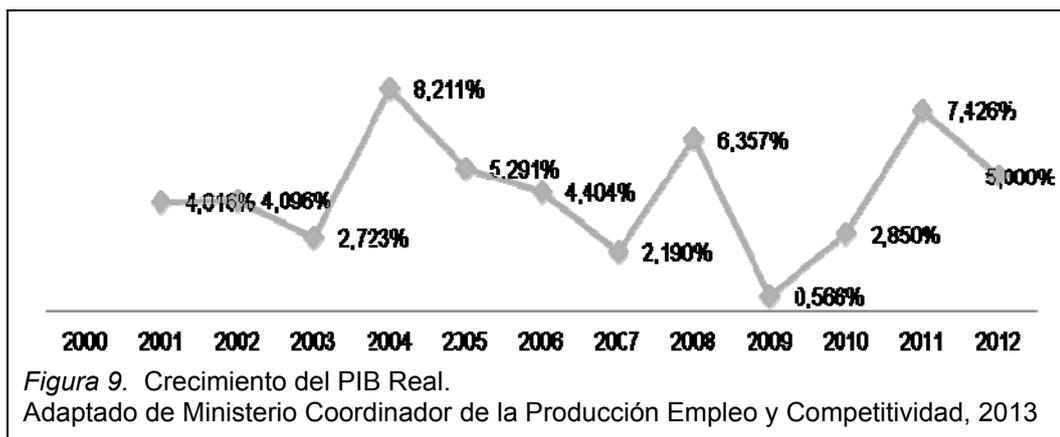


Figura 8. Evolución del Producto Interno Bruto.

Tomado de Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG, 2012).

a) Analizando el ascenso que ha tenido el PIB luego de la dolarización ha sido significativo ya que ha crecido un 4,3% del 2007 hasta el 2012. Adicionalmente se estima que el PIB para el 2014 disminuya y sea de 3,26% y para el 2015 sea del 3,28%. Cabe acotar que esta es una estimación realizada en el 2012 lo cual refleja que el PIB posiblemente va a disminuir para este año y el siguiente.



El crecimiento del PIB desde el 2000 hasta el 2012 por ejemplo el PIB en millones de dólares en el 2000 empezó con \$37.726.410 y en el 2012 representa \$63.293.398 lo que refleja un crecimiento del 68%.

Tabla 3. PIB de Alojamiento y Servicio de Comidas (millones de dólares)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB Anual	\$910.396	\$990.214	\$1.031.311	\$1.092.760	\$1.136.121	\$1.208.634
Crecimiento		8,77%	4,15%	5,96%	3,97%	6,38%

a) El PIB de Alojamiento y Servicio de Comidas ha tenido un crecimiento porcentual al pasar de los años desde el 2008 hasta 2013 se puede visualizar que ha tenido una evolución continua lo que representa una oportunidad para los emprendimientos dentro de esta industria. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013.

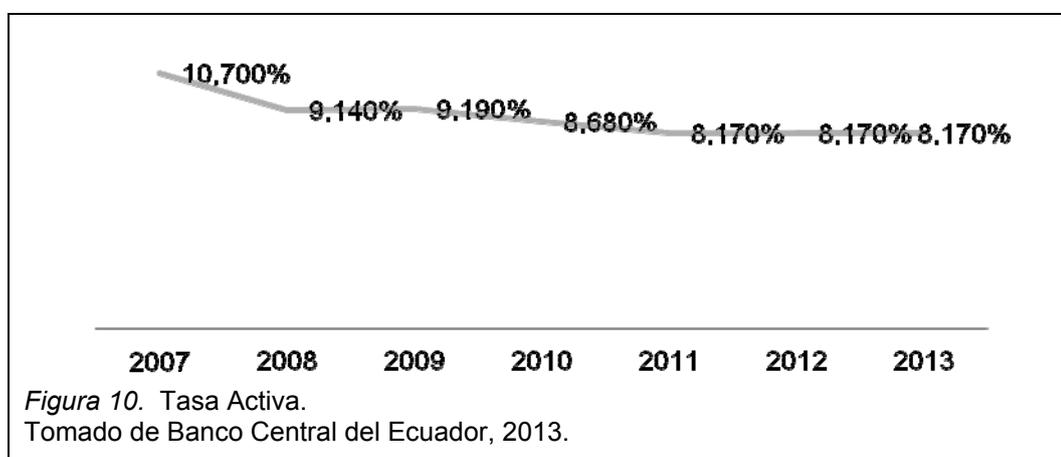
Por otro lado el principal aporte al PIB es el de los servicios el cual en el 2013 aportó el 34%, seguido por el Comercio y Manufactura el 11%, Petróleo y Minas 10%, Construcción y Agropecuario y finalmente Electricidad y Agua con el 2% (BCE, 2014). Dentro de los servicios se encuentra la actividad de Alojamiento y Servicio de Comida lo que es una oportunidad ya que es una industria que sigue creciendo y es una de las principales actividades económicas del país.

c) Tasas de Interés

Es importante saber cuáles son las tasas de interés que está ofreciendo el Banco Central en la actualidad para poder determinar cuál será la tasa a

pagar por un crédito o por mantener los ahorros de los inversionistas. Por ejemplo: La Tasa de Interés Activa está en 8,17% y la Tasa Pasiva se encuentra en el 5,14% (BCE, 2014). Estos datos son muy útiles por dos motivos ya que si se necesita solicitar un crédito para pymes es importante saber cuál va a ser el valor cobrado por las instituciones bancarias y la tasa pasiva para tomar en cuenta cuánto gana de interés el dinero que se tiene depositado en la cuenta.

Analizando, cuál ha sido el flujo de la tasa de interés activa desde el 2012 es notorio que se ha mantenido una estabilidad; la tasa de interés más alta fue en Julio 2014 con 8,21% y la menor en Mayo del 2014 de 7,64%. Con respecto a las tasa pasiva esta ha aumentando la tasa de interés, lo que es una oportunidad para los depositantes ya que hace dos años la tasa estaba en 4,53% y actualmente ofrece el 5,14%. A continuación, se encuentra un resumen del crecimiento de la tasa de interés activa del 2007 al 2013.



d) Riesgo País

El Riesgo País nos sirve para medir la confianza que muestra el país para que países extranjeros estén interesados en invertir en el Ecuador; por lo cual es importante medir como se encuentra el índice EMBI que es el índice de mercado de países emergentes. Hasta el 21 de Agosto 2014 el

índice está en (399,00) y conforme ha pasado este año ha ido disminuyendo lo cual es una oportunidad para el Ecuador. Los empresarios desean invertir en un país donde exista estabilidad económica y no se pongan barreras para futuros negocios. En relación a los países de América Latina como “Colombia registra 183 puntos en Riesgo País y Perú 191. Chile es uno de los mejor ubicados en la región con 171 puntos” (Diario Expreso, 2013). Este índice indica que países como Colombia y Perú son muy competitivos para los mercados extranjeros ya que tienen un riesgo país menor al Ecuador y lo que genera mayor confianza; es por ello que muchas empresas transnacionales evitan entrar al Ecuador por algunas barreras: Altos impuestos, múltiples requisitos para la formación de empresas, estabilidad económica media y leyes cambiantes; por lo cual suele ser más atractivo implantarse en países como Colombia y Perú ya que la matriz productiva es similar.

e) Tasa de desempleo

El desempleo ha sido uno de los grandes problemas para el Ecuador, por ello hubo una gran cantidad de migrantes en el año 2000, sin embargo la situación ha mejorado ya que haciendo un análisis de 4 años atrás se puede observar que en el año 2008 el desempleo estaba en el 7,06% y en el 2014 ya se ubica en el 5,71% (BCE, 2014); lo que significa un progreso para el Ecuador ya que existen mayores fuentes de empleo y por ende la migración ha disminuido. Otro dato importante es que muchos de los migrantes de España han retornado al país por la crisis de Europa y se están dando muchos incentivos por parte del Gobierno Ecuatoriano para que los profesionales permanezcan en el país o se sigan preparando académicamente con becas estudiantiles.

Este es un resumen de cuál ha sido el desempleo del Ecuador desde el año 2012:

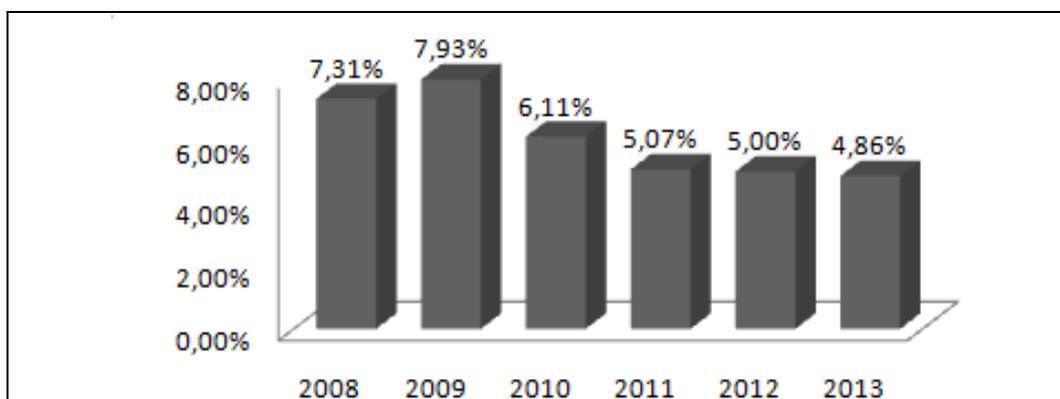


Figura 11. Tasa de desempleo.

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2014.

a) De acuerdo a un análisis desde el 2008 se puede visualizar que la tasa de desempleo en el 2008 estaba en el 7,31% y conforme han pasado los años el porcentaje fue disminuyendo ubicándose en el 2013 en una tasa del 4,86%; lo que significa un progreso para la estabilidad económica del país.

2.1.3.2 Factores políticos

Los factores a analizar son regulaciones de comercio exterior vigentes que afectan directamente al giro de negocio, estabilidad gubernamental del Ecuador y como se ha ido promoviendo el emprendimiento empresarial.

a) Regulaciones del comercio exterior

En el 2013 el Ecuador tuvo una balanza comercial negativa de \$-1084 millones lo que representa que aún se mantiene un índice superior de importaciones sobre las exportaciones (BCE, 2014); por esta razón el Gobierno actual está luchando por incentivar al consumo nacional y diversificar su matriz productiva. Los productos que han incrementado su valor arancelario son: vehículos, celulares, electrodomésticos, ropa y licores. Por lo tanto esto ha frenado las importaciones con la finalidad de incentivar la producción nacional.

En cuestión al tema alimenticio, existen nuevas reformas en cuanto al etiquetado de los productos nacionales e importados, los cuales deben cumplir con un semáforo de niveles de sal, azúcares y grasas con el fin de cuidar la salud de la población.

Analizando el insumo principal de los alimentos vegetarianos que es la soya, es importante conocer el promedio de producción de la misma: "En el mundo se produce un promedio de 202`621.534 TM de soya al año; Estados Unidos, Argentina y Brasil conforman el 80% de este volumen" (INEC, 2010); indica que América Latina es un país rico en la producción de soya. Lamentablemente, el Ecuador es uno de los países con menor producción de soya ya que no ha sido explotado como Estados Unidos el desarrollo de productos alimentarios en base de soya.

No obstante, Bolivia como principal productor de soya e integrante del Acuerdo Comercial de La Comunidad Andina de Naciones (CAN), puede exportar e importar con arancel 0; lo cual se vuelve una oportunidad para los productores ecuatorianos de alimentos derivados de la soya. La comercialización de la soya, se realiza principalmente en las provincias de Guayas y Pichincha. Los productos que se pueden hacer en base a derivados de la soya son: Soya en grano, harina de frijoles, salsa, leche y tofu. Además, se la puede utilizar para productos como: Cera para velas y biodiesel (INEC, 2010).

Considerando otros aspectos y nuevas reformas en cuanto a tecnología y normas alimentarias, estas hacen que la población sea más crítica al momento de realizar una compra en el supermercado y genera una oportunidad para los productos vegetarianos ya que son bajos en grasa y en azúcares.

b) Estabilidad Gubernamental

La estabilidad del Ecuador fue muy criticada por el resto de países durante muchos años debido al constante cambio de presidentes en la última década, actualmente tenemos un presidente durante dos elecciones consecutivas; lo cual ante los ojos del mundo, hacen ver que el país mantiene una estabilidad política. Durante el mandato de Rafael Correa, han sido notorios los cambios en muchos ámbitos como: Salud, educación, tecnología, proyectos hidroeléctricos, construcción, transporte y obras públicas. Es por ello que muchos de los negocios que se están creando en la actualidad, tienen apoyo de entidades financieras como la Corporación Financiera Nacional (CFN), lo cual ha impulsado la creación de nuevas empresas. En conclusión, es una oportunidad para nuevos negocios, ya que existe un apoyo gubernamental para fomentar el crecimiento económico del país.

c) Promoción de la actividad empresarial

Como se dijo anteriormente el Gobierno ha promovido la creación de nuevos negocios y empresas para fomentar el consumo nacional, además hay instituciones internacionales que brindan apoyo a nuevas propuestas de negocio como: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN); todos ellos iniciaron la creación de nuevos proyectos de apoyo para empresarios en lo que desarrollaron: Incubadoras de empresas, capacitaciones y brindan financiamiento.

En la actualidad ha aumentado la participación de empresas que se dedican al comercio, manufactura y la industria de alojamiento y servicio de comidas. Existe apoyo para la formación de una empresa pero la desventaja es que el mercado ecuatoriano se caracteriza por la gestión de varios procesos largos y complejos al momento de querer constituirla, por

ejemplo: De acuerdo al Índice para Hacer Negocios, el Ecuador se ubicaba en el puesto 135 de 189 países; debido a que una empresa toma alrededor de 60 a 90 días en constituirse si todo está en regla sino tarda aproximadamente medio año. "El Gobierno Ecuatoriano está implementando un plan para que la constitución de una empresa no tarde más allá de 6 horas ; de esta manera no habrá más barreras con respecto a la tramitología para los nuevos emprendedores ya que tendrán su empresa de una manera, rápida, eficiente y automatizada". (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2014).

2.1.3.3 Factores sociales

Se analizará los gustos y preferencias de los consumidores, nivel de ingresos de la población y nivel poblacional; que de una u otra manera puedan favorecer o limitar el desarrollo del plan de negocio.

a) Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo

Es importante determinar cómo han cambiado los gustos y preferencias del consumidor en los últimos años ya que cada vez es notorio que las personas son más consumistas pero cuidan más su aspecto personal. Así también son más detallistas acerca de la moda, buscan innovación en los productos, tienen lealtad por ciertas marcas y se preocupan por el cuidado de su salud (Marketing Consumidor, 2009).

Las personas más adultas están más arraigadas a buscar alimentos que les ayuden a prevenir enfermedades, alimentos poco procesados, les preocupa consumir alimentos transgénicos y tratan de buscar otras opciones alimenticias. Por todos estos motivos, tanto jóvenes como adultos han cambiado sus gustos y las modas, lo que afecta directamente al nivel de consumo; ya que se ha desarrollado una tendencia por comer

más saludable y esto se está observando en el país; ya existen lugares que ofrecen comida más sana, menos procesada; es decir que ofrezcan una comida como en casa.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada para este proyecto los consumidores actuales prefieren ya no cocinar en casa por el factor tiempo; por esta razón es una oportunidad para nuevos negocios que ofrezcan una alimentación sana, como hecha en casa dentro de un local amigable y acogedor.

Por otra parte el Gobierno está dando importancia a rescatar platillos típicos ecuatorianos y al turismo; debido a que en la actualidad se está haciendo festivales y concursos de comida típica al igual que muchos chefs reconocidos han ido a representar la gastronomía ecuatoriana a nivel internacional; esto empuja a pequeños negocios a crear más franquicias ecuatorianas rescatando su identidad.

b) Cambios en el nivel de ingresos

Analizando cuál ha sido el cambio en el nivel de ingresos del Ecuador podemos determinar que si existe una mejoría en términos de “la reducción de la desigualdad del ingreso per cápita a nivel nacional, medida a través del coeficiente de Gini, que entre Diciembre de 2006 y Diciembre de 2012 pasó de 0,54 a 0,48. En la misma línea, se registra una reducción en la brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre, esto se refleja en el hecho de que en el año 2006 el 10% más rico tenía un ingreso 36 veces mayor que el 10% más pobre, en 2012 esta relación se redujo a 25” (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013, p. 1). Analizando solo la provincia de Pichincha que es el mercado que se va a estudiar se estima que la población económicamente activa es de 2.576.287 millones (INEC, 2010).

A continuación se puede ver cómo ha sido el cambio del nivel de pobreza a partir del 2006-2012.

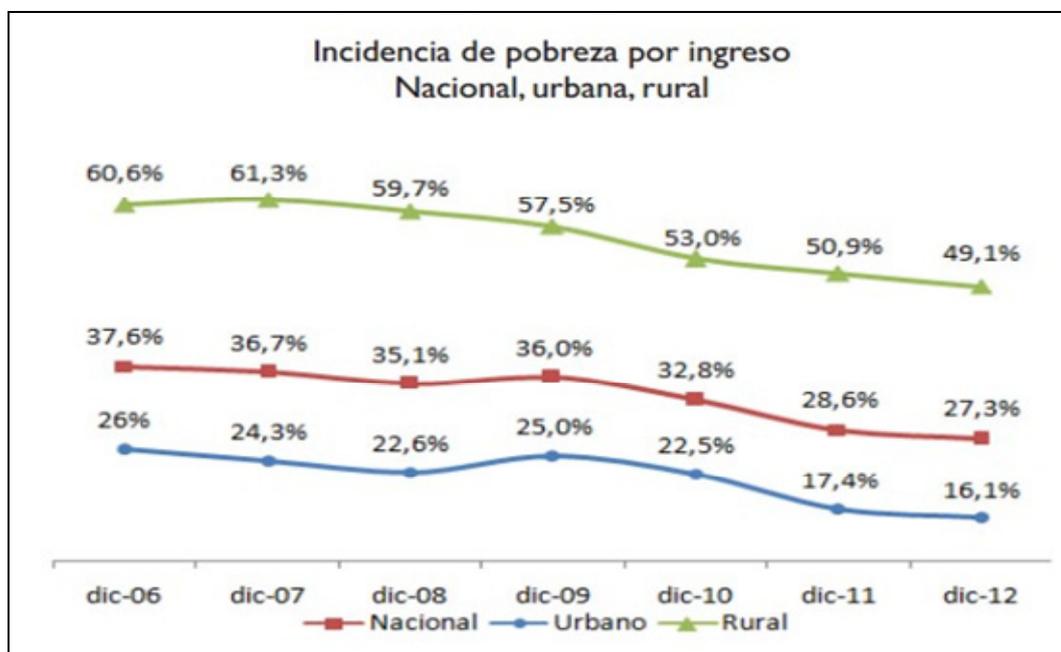


Figura 12. Incidencia Pobreza por ingreso Nacional, Urbana y Rural.
Tomado de INEC, 2013.

a) Se puede observar que la incidencia de pobreza ha disminuido considerablemente ya que en el año 2006 era 37,6% y para el 2012 ha reducido a 27,3%, lo que refleja que la pobreza ha decrecido, cabe acotar que como se mencionó anteriormente el Gobierno ha luchado por disminuir la desigualdad y que exista una distribución equitativa del ingreso.

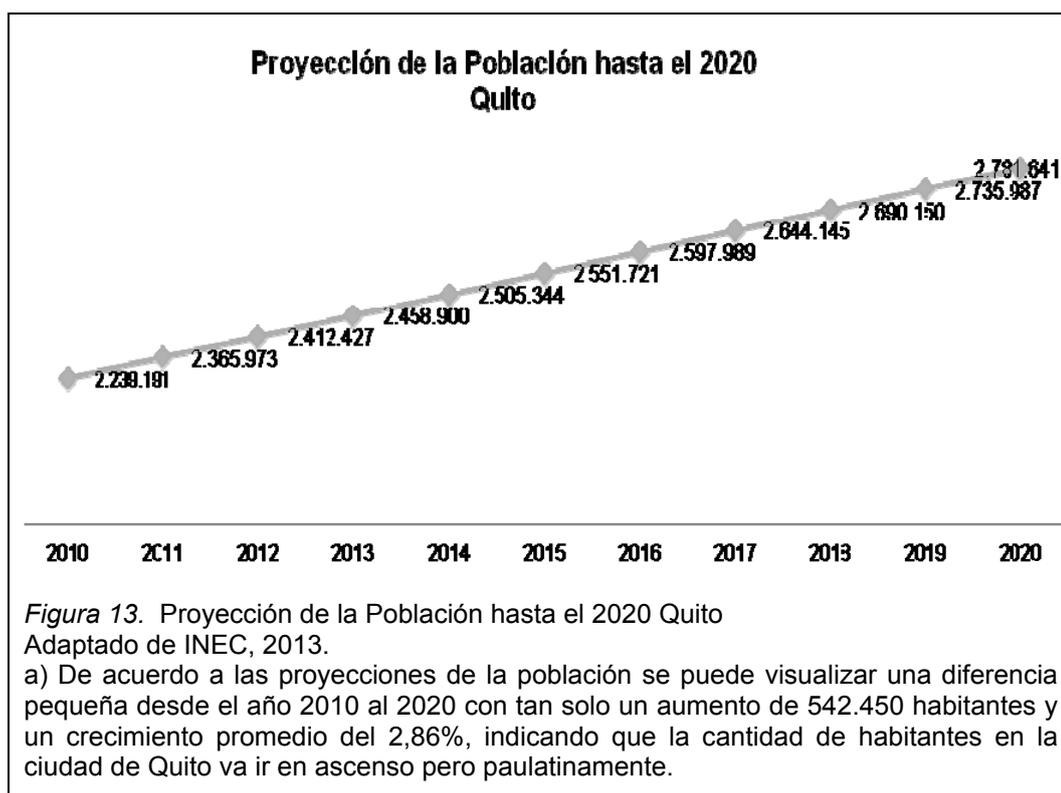
c) Nivel Poblacional

En la actualidad la población del Ecuador ha aumentado después del último censo realizado en el año 2010, debido a la apertura de fronteras y la crisis europea que ha hecho que muchos ciudadanos ecuatorianos retornen al país.

Ecuador hasta el año 2013 reportó una población de 15.737.878 de habitantes, lo que significa un aumento de 245.614 personas respecto a 2012; ya que la población del 2012 fue de 15.492.264 (DatosMacro, 2014). Analizando solo la ciudad de Pichincha que es la provincia en la que se centrará la investigación refleja una población de 2.576.287

habitantes y en el cantón Quito existen 2.239.191 habitantes siendo el cantón con mayor población en esta provincia (INEC, 2010).

Es importante tener en cuenta cual va a ser la evolución de la población en los próximos 4 años:



2.1.3.4 Factores tecnológicos

Es necesario analizar que tecnología se requiere para el funcionamiento del restaurante ya que han surgido cambios en la matriz energética y a su vez investigar si existen acuerdos para la adquisición de cocinas de inducción; con la finalidad de constatar que factores pueden impulsar el desarrollo del negocio.

a) Cambio de matriz energética

En la actualidad, el Gobierno aprobó un proyecto el cual consiste en el cambio de cocinas a gas por el uso de cocinas eléctricas con la finalidad

de cambiar la matriz energética en el Ecuador y se remplazará por una nueva tecnología eléctrica la cual es más eficiente y disminuirá el subsidio del gas que en la actualidad es más de los \$700 millones. Además, al adquirir esta nueva tecnología el Gobierno invertirá 485 millones que permitirá reemplazar alrededor de tres millones y medio de cocinas a gas por cocinas de inducción (Diario El Telégrafo, 2014).

Este nuevo proyecto implementado por el Gobierno hará que nuevos negocios y hogares tengan que implementar esta nueva tecnología, sin embargo el precio de estas cocinas está en un precio de \$600 dólares, las cocinas que poseen seis hornillas, \$150 con dos hornillas y \$350 de cuatro hornillas las más básicas. Además, el Gobierno brindará facilidades para el pago de las cocinas de inducción ya que el gasto se reflejará en la planilla de la luz (Diario El Comercio, 2014).

Esta es una amenaza para futuros negocios ya que implica que toda la tecnología adquirida tendrá que ser cambiada por eléctrica y el pago de luz será mayor más aun en el servicio de restaurantes ya que es necesario el uso de varias cocinas y hornos. Sin embargo, analizando desde un punto de vista económico, el Ecuador está tratando de disminuir el endeudamiento que tiene al subsidiar el gas. “En el 2016 los nuevos proyectos hidroeléctricos estarán concluidos para asegurar a las familias el uso de estos nuevos electrodomésticos y esto beneficiara a todos” (Diario El Telégrafo, 2014).

b) Nuevos acuerdos comerciales ayudan a obtener tecnología de punta

Ecuador firmo el año pasado, 2014, el acuerdo con la Unión Europea (UE), el cual va a ayudar a mejorar al comercio internacional y a proteger algunos sectores productivos que son sensibles, como el agrícola. Por otro lado, este acuerdo tiene muchos beneficios, debido a que muchos de los productos entrarán con un arancel cero al territorio ecuatoriano.

En el 2013 se importó de la UE \$8720000 millones de dólares en Hornos; cocinas, calentadores, mesas de cocción, parrillas y parrillas (Trade Map, 2013); lo que podría representar un valor menor al momento que ya entre en vigencia el acuerdo. Por lo cual se podrían adquirir hornos industriales, cocinas de múltiples hornillas y entre otros. De acuerdo al modelo Ricardiano al momento de hacer un intercambio comercial el país debe especializarse en lo que tiene ventaja comparativa es decir, si Ecuador no es experto ni tiene la tecnología necesaria para elaborar máquinas de cocina industriales, se debe obtener del país o grupo de países que si posean esta ventaja ante el Ecuador.

2.1.3.5 Factores Ambientales

En la actualidad la población ha empezado a ser mas consciente del cuidado del planeta por el mismo hecho que deben proteger el espacio donde habitan. El factor ambiental va ligado directamente al crecimiento y desarrollo de los alimentos (agricultura); por ende la falta de cuidado al planeta causa que los alimentos no tengan un crecimiento normal y sean modificados. Por esta razón, algunas empresas buscan obtener certificaciones para proyectar una imagen social y ecológicamente responsable; esto agrega valor a sus consumidores.

a) Certificación Ecuatoriana Punto Verde

Hoy en día el cuidado ambiental o responsabilidad social empresarial es un tema de gran interés, ya que muchas de las empresas son reconocidas por el servicio o el producto que ofrecen y a su vez crean conciencia en los consumidores para ser percibidos como una empresa socialmente responsable. En el Ecuador no había una explotación sustentable de los recursos, pero en la actualidad el Ministerio del Ambiente ha impulsado nuevos proyectos y certificaciones para que se acrediten algunas empresas como el Certificado Ecuatoriano Punto Verde el cual “está dirigido a empresas de producción y servicios que cuente con la Licencia Ambiental correspondiente y demuestren uno o más casos de

producción limpia” (Ministerio del Ambiente, 2012). Para poder obtener el certificado la empresa tiene que aprobar cuatro pasos como: Presentar la solicitud, obtener una calificación del 80% ante el Organismo Evaluador de la Conformidad (OEC), presentar un informe y finalmente un tiempo de 2 años después de haber pasado por todo este proceso se entrega el punto verde y la empresa se acredita como Eco-eficiente. Esta certificación ayuda a muchas empresas para que futuros inversionistas y consumidores busquen productos o servicios que sean consistentes y amigables con el medio ambiente.

b) Reciclaje y cuidado ambiental

El reciclaje no es un tema nuevo a nivel mundial, porque mediante el reciclaje de la basura se hacen algunos envases e incluso productos. En el Ecuador la mayoría de instituciones educativas enseñan a los estudiantes sobre la importancia del reciclaje; incluso es parte del trabajo rural que debe hacer cada alumno para graduarse.

En países como Los Estados Unidos deben clasificar su basura antes de arrojarla; ya que productos como el vidrio, cartón y plástico puede ser reusables; al igual que la basura orgánica es usado para abono de plantas.

La importancia del reciclaje es que pequeños y grandes negocios cada vez se vean obligados a reciclar y de igual manera consumir productos que no sean tóxicos para el medio ambiente o adquirir productos más sanos e incluso orgánicos ya que cada vez las personas se vuelven más críticas en los productos que consumen.

2.1.3.6 Factores Legales

Es importante analizar previamente las leyes del país ya pueden limitar al funcionamiento del negocio entre ellas están: ley de competencia, impuestos,

ley de apertura de establecimientos, ley orgánica de salud y nuevo etiquetado de productos.

a) Leyes de Competencia

La ley de Competencia estimula el desarrollo económico y su principal objetivo es sancionar a los agentes económicos que afectan a la competencia y tratan de perjudicar al mercado a nuevos emprendedores.

En el gobierno actual el presidente Rafael Correa en Agosto del 2011 presenta a la asamblea la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado. La Asamblea hizo algunas mejoras para favorecer a empresas actuales y a nuevos emprendedores. “De acuerdo al censo económico del 2010 el 90% del mercado económico está en manos del 1% de los agentes del mercado” (Acosta, 2012). El beneficio que nos brinda esta ley es que promueve la competencia sana, servicios de calidad y promueve la reducción de intermediarios. Por otro lado, la Ley de Competencia de Poder de Mercado puede imponer multas a los agentes económicos por conductas anticompetitivas, estas multas pueden variar entre un 8% sobre el volumen del negocio total de la empresa, si es grave es un 10% y un 12% por infracciones muy graves. En caso de que la Superintendencia de Compañías no logre determinar el volumen del negocio puede ser la multa de hasta \$132.000,00 dólares (Acosta, 2012).

Otro beneficio para los emprendedores, es que el gobierno estimula la producción interna y trata de fortalecer los mercados nacionales; la idea es que los negocios ecuatorianos sean competitivos y existan leyes claras protegiendo y permitiendo las inversiones en el Ecuador.

b) Impuestos

El pago de impuestos es una obligación de todos los ciudadanos, los cuales son cobrados de acuerdo a los ingresos de cada persona. Uno de

los impuestos que los ciudadanos deben pagar es el Impuesto a la Renta. “Impuesto a la Renta deben pagar los contribuyentes sobre la totalidad de los ingresos gravados donde se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. Al tener la base imponible se puede determinar cuánto es lo que se debe pagar dependiendo del rango que se encuentre la empresa” (Servicio de Rentas Internas, 2014). Las empresas o negocios que están obligados a llevar contabilidad son los que operen con un capital mayor a \$60.000 o si los ingresos brutos son mayores que \$100.000 y los gastos anuales son mayores a \$80.000. Los impuestos deben ser cancelados por todas empresas debidamente registradas en el país de lo contrario pueden ser penalizadas.

Para nuevos empresarios el pago de altos impuestos podría representar una amenaza pero viéndolo desde la perspectiva económica estar al día en las obligaciones tributarias es contribuir al desarrollo económico del país; además la justificación del Impuesto a la Renta va conforme al ingreso monetario de la compañía.

c) Leyes de apertura de establecimientos

Anteriormente la apertura de un negocio se tornaba burocrática debido al sin número de requisitos que se solicitaban. En la actualidad se ha tratado de agilizar los procesos, por ello la Ministra de Salud del Ecuador estipuló que se eliminen los permisos de funcionamiento para microempresas las cuales representan la mayoría de negocios del país; esto hará que ya no tenga ningún costo sacar estos permisos de funcionamiento, pero no significa que el negocio no seguirá siendo verificado por el Ministerio de Salud, al contrario, se realizarán controles posteriores a más de 200 mil establecimientos.

La Ley Orgánica de la Salud tiene una vigencia de un año adicionalmente debe presentar el croquis del establecimiento, permisos del Cuerpo de

Bomberos o Licencia Metropolitana. En un futuro lo que se desea lograr es llegar a automatizar los procesos y que todo sea digital, en la actualidad está manejando todo el tema sanitario la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) (Ministerio de Salud Pública, 2014).

d) Ley Orgánica de Salud

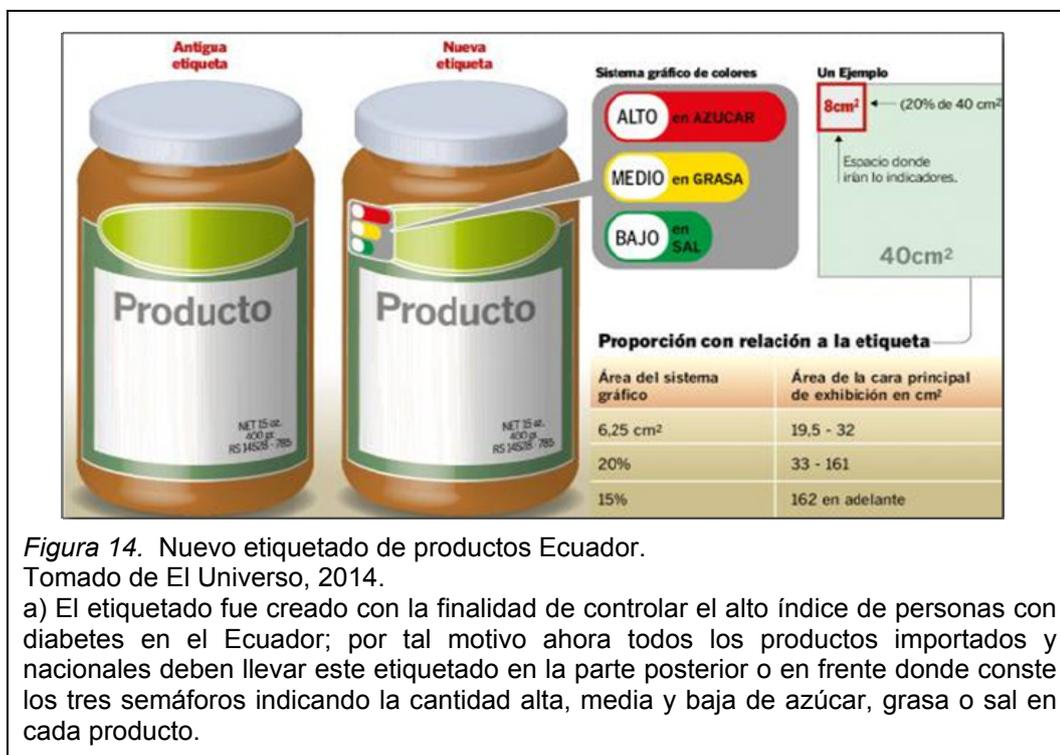
El Ministerio de Salud por medio de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) está encargada de controlar la calidad de los productos que llegan al consumidor. La Ley Orgánica de la Salud es muy rigurosa en el control de sanidad de establecimientos y productos.

En el 2013, realizaron aleatoriamente algunas auditorias sanitarias a 864 establecimientos y evidenciaron que 295 locales no cumplían con la ley. Los inspectores de estas normas son muy rigurosos en verificar los registros sanitarios ya que revisan si el registro no está caducado. Por ello, al momento de lanzar un producto es mejor tener todos los documentos al día antes de lanzar un producto o servicio ya que si el ARCSA identifica alguno de estos incumplimientos puede proceder a clausurar el local (Ministerio de Salud Pública, 2013). Entre otras funciones del ARCSA está el emitir el registro sanitario, permisos de funcionamiento, control pos registro y la homologación de estos. Para empresas que quieren ingresar al país con sus productos además permite que registros sanitarios internacionales se puedan aplicar en el Ecuador (Ministerio de Salud Pública, 2013).

e) Etiquetado de los productos

En Ecuador se ha implementado una reforma en el etiquetado de los productos el cual es un semáforo donde indica el nivel de azúcar y de sal

que cada alimento posee, de tal manera las empresas han tenido que apresurarse e invertir en este cambio ya que empresas de alimentos pequeñas y grandes ya deben estar sujetas a esta reforma:



Este nuevo etiquetado es una amenaza para empresas ya existentes las cuales ya tenían sus envases diseñados por mucho tiempo atrás y deberán invertir en investigación y desarrollo. Para el segmento de mercado que son las personas que consumen comida vegetariana o están interesadas en cuidar su salud el ver este etiquetado en los productos es de vital importancia ya que son muy críticos en los alimentos que consumen.

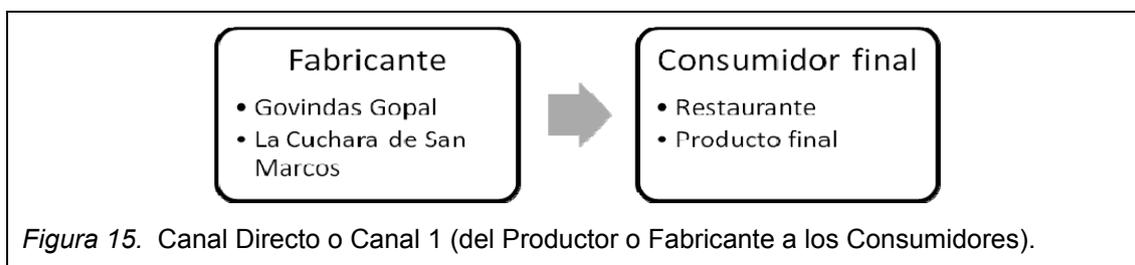
2.1.4 Canales de Distribución

El canal de distribución depende mucho del tipo de negocio que se esté manejando, por ejemplo, un canal directo lo emplean empresas industriales que tienen pocos compradores y es más conveniente ser fabricantes y toda su mercadería destinarla al consumidor final.

El canal indirecto es el que utilizan la mayoría de negocios que se dedican a: Hotelería, restaurantes, electrodomésticos, ropa, etc. Existen canales indirectos cortos cuando hay un intermediario y largo cuando hay más de dos intermediarios en el canal (Cajas, 2012, pp. 22-23).

2.1.4.1 Canal de distribución de la competencia

La competencia utiliza ambos canales de distribución, es decir, directo e indirecto; ya que algunos competidores que tienen muchos años en el mercado tienen un canal directo sin intermediarios a diferencia de los competidores nuevos los cuales cuentan con varios proveedores.



Este tipo de restaurantes no poseen intermediarios debido a su largo tiempo en el mercado. Además poseen cultivos de sus insumos como: Hortalizas, vegetales y frutas; debido a que más adelante muchos de los alimentos los elaboran naturalmente sin químicos y para consumo inmediato. Finalmente está listo el producto final para la venta o para preparar platillos dentro del restaurante.



Este canal se caracteriza por mantener relaciones estables con los proveedores debido a que se depende exclusivamente de ellos para abastecerse de los productos necesarios para elaborar el menú.

2.1.4.2 Canal de distribución escogido

El canal de distribución se eligió en base al análisis de la competencia y a que el negocio necesita abastecimiento de una variedad de proveedores.

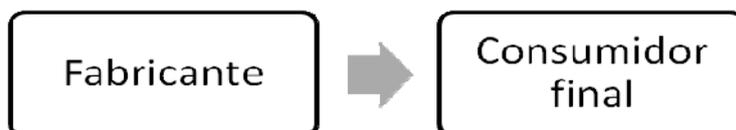


Figura 17. Canal directo

El canal escogido es directo debido a que el restaurante será abastecido de materia prima por parte de sus proveedores, pero "Veggie Cook" es el oferente directo para el consumidor final. Este plan de negocios se enfoca en la creación de un restaurante el cual se encargará absolutamente del desarrollo y creación de su menú y se atenderá directamente al cliente en las instalaciones; adicional se puede proporcionar el producto para llevar.

2.1.5 Las Cinco Fuerzas de Porter



Figura 18. Las 5 fuerzas de Porter

2.1.5.1 Poder de negociación de los proveedores (alta)

- Son muy pocos los proveedores de alimentos vegetarianos en Ecuador debido a que no existe una estadística exacta de esta población.
- Los productos que forman parte de la dieta vegetariana son: Hortalizas, legumbres, frutas, aliños, embutidos de soya, pasta, carnes de lenteja, lácteos de soya, almendras o trigo, tofu, etc. Algunos de estos productos se venden en supermercados pero no existe mucha variedad.
- Al no existir muchas empresas o productores que se dediquen a la venta de estos productos hace que los precios establecidos suban y se genere una especie de monopolio. Mientras menor sea la cantidad de proveedores que exista en el mercado, mayor será el poder de negociación para el vendedor.
- En el negocio de la comida vegetariana no existen muchos sustitutos debido a que la dieta consiste en no usar carne animal y en algunos casos ni derivados animales. Por ello no existe mucha variedad al escoger las materias primas y es preferible mantener relaciones con proveedores específicos ya que son pocos los fabricantes que realizan productos de calidad, que no se dañen con facilidad y deliciosos a la vez. En este segmento exige exclusividad en sus alimentos.
- La clave está en encontrar proveedores que vendan productos de calidad; los cuales sean de difícil acceso para los competidores aunque algunos de ellos como Green Products tiene uno de los precios más altos del mercado pero justifica su calidad y sabor; el beneficio de este productor es su forma de pago la cual es a contra factura. Además, ofrece beneficios como: Activaciones de marca dentro del local, muestras gratis de producto y promociones; las cuales justifican el valor a pagar.

- La idea al inicio del negocio es depender de los proveedores quienes tienen el *know how* del mismo sino, posteriormente usar una estrategia de integración hacia atrás para tener el control de la materia prima.

2.1.5.2 Poder de negociación de los consumidores (media)

- El cliente siempre tiene la razón por lo cual el consumidor tiene una ventaja contra el vendedor y por lo general trata de conseguir de la industria precios accesibles.
- Los clientes vegetarianos no tienen muchas posibilidades de escoger restaurantes por ello los precios pueden ser más elevados que otros tipos de comida.
- En base al análisis de mercado se determinó que los clientes estarían dispuestos a pagar un costo más elevado por un producto exclusivo, como el que se ofrecerá; es por ello que el poder de negociación es medio porque puede que el cliente tenga la facultad de escoger, pero cuando la oferta de dichos productos es baja y busca valor agregado la única opción es pagar un valor adicional.
- Los consumidores son quienes tienen la última palabra por esta razón en temas de fidelidad de marca nada es seguro porque los gustos y las tendencias cambian; por lo cual tienen mucho poder de negociación ante el vendedor.
- Los restaurantes que están enfocados a comida vegetariana son pocos en Quito tan solo existen 22 restaurantes (Quiña, 2012); de los cuales 5 de ellos se ha podido encontrar publicidad en redes sociales y el resto son solo conocidos mayormente por la comunidad vegetariana. Lo que significa que los consumidores no poseen mucha variedad para escoger y se está desatendiendo a un segmento que son las personas que llevan un estilo sano en sus comidas pero no necesariamente son vegetarianas.

2.1.5.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos (baja)

- Disponibilidad de sustitutos: No existe una gran variedad de productos sustitutos para las personas vegetarianas, debido a que ellos no pueden consumir otra clase de productos que no sean legumbres, frutas, alimentos de soya, pasta, derivados de trigo, granos, hortalizas, entre otros. Las personas que llevan una ingesta diaria de estos alimentos, son conscientes que el precio de una carne de soya o derivados de almendra por ejemplo, tienen un precio más elevado que una libra de carne; pero es un mercado inelástico ya que aunque aumente el precio de estos productos ellos lo tienen que consumir.
- Servicios sustitutos: Un servicio que podría sustituir a los restaurantes es que los clientes, por tratar de ahorrar, preparen sus alimentos en casa y eviten muy a menudo comer fuera.
- Diferenciación: El consumidor vegetariano busca obviamente sustitutos para la carne y tratar de hacer su alimentación lo más variada y sana posible; pero al momento de escoger sustitutos siempre buscarán un mejor sabor y calidad porque son pocas las marcas que tengan estos atributos.
- Como empresa se debe analizar la relación calidad-precio, ya que las empresas competidoras pueden ofrecer un servicio más barato y de buena calidad debido a que algunos de ellos como La Cuchara de San Marcos son productores y distribuidores de sus productos y sus costos definitivamente son menores.
- Muchos de los competidores no tienen ningún espacio en redes sociales debido a que ellos son más conocidos en el boca a boca de la comunidad vegana, por lo tanto se podría hacer énfasis en la publicidad del futuro proyecto estudiado.

2.1.5.4 Amenaza de los nuevos competidores (barrera de entrada) (media)

- Barreras legales: No existen muchas barreras legales al momento de constituir una empresa pero se deben cumplir los siguientes: Obtener el RUC, inscripción en el Registro Mercantil, obtener la patente Municipal, sacar la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, aprobación de sanidad por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y Registro turístico. Adicional tener debidamente legalizados los contratos de los trabajadores y la empresa. Es obligatoria la afiliación en el Instituto de Seguridad Social (IESS) de todos los trabajadores.
- Impuestos: El no mantener una contabilidad ordenada y transparente desencadena en una serie de problemas como: Multas, clausura del local o restricción de funcionamiento.
- Acceso a canales de distribución: El canal escogido es directo ya que se va a ser el fabricante del producto final (platillos del menú) y se le ofrece directamente al cliente dentro de las instalaciones del local.
- Diferenciación del producto: El valor agregado que tiene el negocio es ofrecer alimentos frescos y naturales; todos los platillos son preparados con productos de calidad y tratando de ofrecer un buen servicio que satisfaga las necesidades de personas vegetarianas y cárnicas, además de realizar un seguimiento post venta a los clientes.
- Costos de la empresa: Al no ser fabricantes de las materias primas esto provoca que los costos aumenten; es decir en escases de productos los precios se elevarán, sin embargo la clave está en manejar varios proveedores y tratar de interactuar con diferentes distribuidores para conseguir los precios más bajos posibles.

- **Posicionamiento:** Al ser un nuevo negocio, este llevará tiempo en posicionarse; por lo cual se deberá invertir mucho en publicidad para que la gente conozca el concepto del negocio y a que segmento se desea atacar.
- **Clientes:** La idea de negocio se centra en un segmento específico de personas que deseen comer saludable o sean vegetarianas; por lo cual al ser un segmento específico, la estrategia debe ir canalizada a estos consumidores potenciales.
- **Políticas de Gobierno:** El gobierno actual fomenta al emprendimiento de nuevos negocios y ayuda con créditos para pymes, la desventaja es que en el país los pasos para constituir una empresa son varios y esto muchas veces estanca el proceso.

2.1.5.5 Rivalidad entre competidores

- **Competencia:** Los competidores dentro de la industria de alojamiento y servicio de comida son muchos, pero analizando solo el grupo de personas vegetarianas son relativamente pocas por ser un segmento desatendido, esto genera una oportunidad de negocio para una población que va en ascenso.
- **Poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que existen pocos en el mercado que ofrezcan un producto a bajo precio, de calidad y exclusivo.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Son pocos los productos que se pueden sustituir en la ingesta diaria de los vegetarianos ya que al poder consumir una cantidad limitada de productos, no tienen otro remedio que pagar el precio que determinen los ofertantes.

- Poder de negociación con los clientes: Al no tener estadísticas de cuál es el porcentaje de vegetarianos en el Ecuador no se puede saber cuál es el tamaño exacto del mercado, pero sí está claro que son pocas las opciones que tienen los consumidores al momento de escoger un restaurante para comer. Este segmento es muy crítico al momento de escoger ya que exigen calidad y diferenciación.
- Barreras de entrada: La principal barrera para iniciar un negocio es el alto costo en infraestructura; lo que con lleva a una alta inversión, mientras que una fortaleza es la diferenciación en el servicio que se quiere ofrecer y la presentación de los platillos.

Tabla 4. Resumen de las 5 fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre competidores	baja	Media baja
Poder de negociación de los consumidores	media	Media
Poder de negociación de los proveedores	Media-alta	Alta
Amenaza de los consumidores(Barreras de entrada)	media	Media baja
Amenaza de productos y servicios sustitutos	baja	Baja

a) Se puede visualizar mediante esta tabla resumen que la rivalidad entre competidores y la aparición de productos sustitutos tienen un riesgo bajo, lo cual es una oportunidad para el plan de negocio a implementarse. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores tiene un riesgo alto ya que no se tiene un control de la materia prima.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Esta idea de negocio surge gracias a que en la actualidad existe una nueva tendencia por el cuidado del medio ambiente, la salud, la protección animal y el respeto de creencias religiosas (Time, 2012). Debido a esto, muchas personas quieren cuidar su alimentación y han buscado una alternativa en la comida vegetariana sin dejar de lado otro segmento que son las personas que

comen carne pero desean mejorar su alimentación actual y no han encontrado un lugar que satisfaga la mayoría de sus necesidades.

2.2.1.1 Modelo del negocio

Veggie Cook es una idea diferente e innovadora, ofrece una variedad de productos y un servicio personalizado para satisfacer a un consumidor vegetariano o cárnico por igual; de esta manera pueden disfrutar de una comida saludable ambos segmentos sin tener problemas al momento de mirar la carta del menú.

Veggie Cook es un restaurante de especialidad (clasificado por comida vegetariana) y de segunda clase, ya que ofrecerá platillos a la carta y tendrá al menos un menú del día.

2.2.1.2 Ventaja Competitiva

El concepto del negocio se basa en implementar un restaurante que proyecte un ambiente agradable y moderno con la finalidad de acoger a un segmento insatisfecho, ya que la mayoría de restaurantes vegetarianos son rústicos, poco decorativos, apagados y les falta más innovación en la gastronomía.

Al igual que los restaurantes tradicionales que tienen un menú variado no poseen muchas opciones de platillos bajos en grasa dentro de la carta; esto ha creado una idea errónea en las personas donde asocian que comer ensalada es la única elección más saludable cuando existen muchas opciones adicionales; las cuales se ofrecerán en Veggie Cook.

Este es un restaurante no tradicional ya que no discrimina ninguna preferencia en los gustos alimenticios del consumidor al contrario desea satisfacer ambos segmentos en el mismo lugar.

Variedad	Personal Capacitado	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Veggie Cook ofrece variedad en sus platillos • Satisface el apetito de un consumidor cárnico o vegetariano 	<ul style="list-style-type: none"> • Veggie Cook tiene personal capacitado para brindar la información nutricional que posee cada platillo. • El personal puede brindar asesoramiento de acuerdo a las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • En Veggie Cook no solo gozas de una deliciosa comida también compartes un momento agradable. • Se ofrecen actividades para culturizar a nuestros clientes y mantenerlos divertidos.

Figura 19. Ventaja Competitiva

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La Razón Social de la empresa será: Veggie Cook S.A. y el nombre comercial Veggie Cook.

La sociedad anónima es un tipo de estructura muy común si el modelo de negocio es más dinámico y necesita la intervención de varios accionistas. La ventaja de este tipo de sociedad es que el fondo lo suministran los accionistas, quienes son responsables solo del valor de sus acciones, además no pueden ser accionistas menos de 2 personas. De acuerdo al artículo 147 de la Ley de Compañías, se estipula cuanto será el porcentaje de acciones de cada accionista dependiendo de su aportación.

La sociedad anónima está constituida por un monto social mínimo de \$800, pero el capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. La obligación como accionistas es de un 50% capital suscrito y la diferencia en dos años. (Ley de Compañías, 2002, pp. 44-88).

Se escogió formar una sociedad anónima debido a que se hizo una comparación entre los beneficios de la sociedad limitada para determinar cual poseía más ventajas:

- S.A. se puede vender las acciones en caso de terminar la sociedad interna o externamente.
- No hay límite máximo de accionistas como en la S.R.L se permite máximo 15.
- En ambas sociedades el aporte mínimo es del 25% dentro del los 2 años.
- S.A. se puede aumentar el capital establecido hasta en una quinta parte sin ningún problema mientras en la sociedad limitada esto es decidido mediante la junta y por medio de un acta.
- En la S.A. la dirección es por parte de todo el directorio mientras en la S.R.L es por la gerencia (Ley de Compañías, 2002, pp. 44-88).

2.2.3 Misión, visión, objetivos y valores

2.2.3.1 Misión

Somos un equipo de profesionales que nos interesa velar por la salud y bienestar de nuestros clientes, recreando un ambiente agradable donde se pueda disfrutar de una gastronomía vegetariana y variada con la finalidad de satisfacer el exigente apetito de nuestros consumidores, sin dejar de lado la constante innovación que es necesaria para convertirnos en una empresa sustentable en el tiempo.

2.2.3.2 Visión

Para el año 2020 ser uno de los principales restaurantes de gastronomía vegetariana y variada a nivel nacional, transmitiendo nuestra ideología que es mejorar la alimentación de nuestros clientes mediante la innovación constante del menú, la variedad y el placer de sentir una comida saludable en cada visita.

2.2.3.3 Objetivos a Largo plazo

- Llegar a ser en el 2020, una empresa rentable y sólida lo cual se analizará a través de los resultados financieros de cada periodo.
- Aumentar las ventas para los próximos 5 años mediante la apertura de una sucursal en el sector centro de Quito.

2.2.3.4 Objetivos a mediano plazo

- Innovar constantemente la gastronomía para mantener y abarcar nuevos clientes en los próximos dos años.
- Informar a los clientes acerca de las propiedades nutricionales de la comida vegetariana en los próximos dos años.

2.2.3.5 Objetivos a corto plazo

- Posicionar a VEGGIE COOK en la mente del consumidor en un plazo de 2 años mediante la interacción en redes sociales.
- Adquirir un local comercial donde se puede dar cabida a más personas y de esta manera aumentar la capacidad productiva dentro después del primer año.

2.2.3.6 Valores

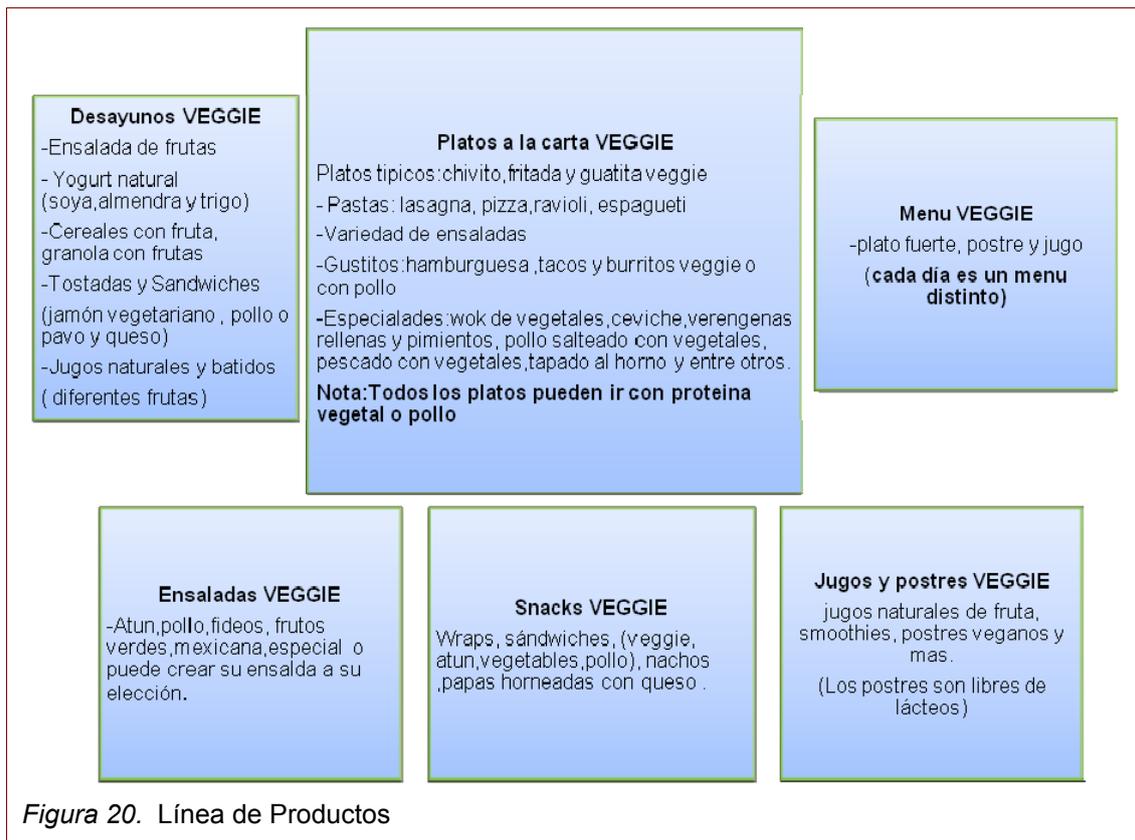
- Responsabilidad: Cumplimos con nuestro trabajo porque amamos lo que hacemos y deseamos ser el mejor restaurante de comida vegetariana y saludable en la ciudad de Quito.

- Honorabilidad: Somos correctos, seguimos las normas y somos honestos con los recursos que tenemos ya que deseamos el bienestar de la compañía.
- Compromiso: Cumplimos con el servicio que ofrecemos y estamos comprometidos en cuidar la salud de nuestros clientes.
- Respeto: Respetamos los gustos de nuestros clientes y nos adaptamos a ellos.
- Concientización Ambiental: Apoyamos al uso responsable de los recursos naturales y así también contribuimos al reciclaje de desperdicios.

2.3 EL PRODUCTO Y SERVICIO ACTUALES Y PROYECTADOS

2.3.1 Productos

VEGGIE COOK es un restaurante que ofrecerá platillos a la carta, al menos un menú del día, desayunos, snacks pastelería y bebidas.



2.3.2 Estrategia de desarrollo de productos a largo plazo

Veggie desea lanzar una línea de galletas con bajo contenido en azúcar, hechas en base de avena y chía "semilla con altas fuentes de fibra, antioxidantes, calcio, proteínas, ácidos grasos y omega 3" (Superalimentos, 2015).

Se venderán las galletas en dos presentaciones, vainilla y chocolate para el 2020, estas estarán a la venta dentro de autoservicios con la marca Veggie Cookies; una vez posicionada la marca madre.

2.3.3 Logo y slogan



2.3.4 Servicio

El servicio que se desea ofrecer, es que los clientes al momento de entrar a Veggie Cook vivan una experiencia donde pueden tener una variedad de productos dentro del menú. Además, de personal capacitado acerca del valor nutricional de cada plato quienes podrán asesorarle de acuerdo a sus preferencias. Por último, el pedido demorará entre 15 minutos pero su espera será muy divertida ya que varias actividades se pueden realizar mientras espera su orden.

Cada plato ofrecido en Veggie Cook tiene especificado el valor nutricional que se puede evidenciar en el anexo 10.

2.3.4.1 Servicios y productos proyectados

- Se estima para mediano plazo ampliar el menú, siempre innovando y agregándole productos nutritivos y deliciosos en los platillos de nuestros consumidores.
- Tener envío a domicilio dentro del Norte de Quito.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.4.1 Estrategia de nicho de mercado

Atacar a un nicho de mercado específico que son la comunidad vegetariana y aquellas personas que se preocupan por llevar una alimentación balanceada o desean tenerla; mediante la innovación gastronómica, variedad de platillos y además de ofrecer un servicio personalizado en cuanto a capital humano y un excelente servicio al cliente; donde comer sano y rico sea una experiencia inolvidable.

2.4.2 Estrategia de desarrollo del producto

Innovar constantemente el menú del restaurante mediante la capacitación de nuestro equipo de trabajo para poder ofrecer a nuestros clientes platillos nutritivos, ricos y con una excelente presentación; además de hacer énfasis en asesorar a nuestros clientes acerca de que ordenar en el menú de acuerdo a sus necesidades o preferencias.

2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 5. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para asesorar y explicar a los clientes acerca del valor nutricional de los platillos. • Existe variedad de platillos para satisfacer a cárnicos y vegetarianos. • La localización del restaurante está en el Norte de Quito donde es una zona comercial donde hay gran afluencia de personas. • Buenos contactos con proveedores exclusivos. • Cadena de valor de la industria está alineada a la cadena de valor de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al no ser fabricante directo de la materia prima en caso de un incumplimiento de los proveedores no se puede abastecer la demanda. • Se cuenta con un capital humano operativo limitado ya que no se puede exactamente determinar la demanda diaria, sino solo una vez el proyecto en marcha. • Fuerte inversión para obtener certificados ambientales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia por el respeto a los animales y medio ambiente. • Tendencia hacia comer sano • La comunidad vegetariana ha ido creciendo y no tienen muchas opciones de restaurantes para escoger. • Son pocos los sustitutos para la comida vegetariana. • Existe leyes de competencia para equilibrar la competencia justa. • El crecimiento de la industria de comidas ha crecido en un 56,59% entre el 2009 al 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inflación ha aumentado y se encuentra en el 4,11% • Poner un restaurante en Quito es competitivo. • Existen pocos proveedores de comida vegetariana. • No se puede estimar las ventas de la competencia debido a que la mayoría son personas naturales que no llevan contabilidad. • De acuerdo al índice de hacer negocios el Ecuador se encuentra en el puesto 135 de 189 países. • Cambio de la matriz energética de gas a electricidad.

2.5.1 Estrategias FODA

- Capacitar al personal de la empresa para que sepa informar acerca de las propiedades nutricionales de cada uno de los platillos.
- Invertir en investigación y desarrollo de diferentes platillos para poder captar nuevos clientes y mantener los actuales.
- Crear una campaña acerca de la importancia de tener una buena alimentación.
- Invertir en la plantación de algunos productos que son la materia prima de los platillos vegetarianos para no ser directamente dependientes de los proveedores.
- Medir la afluencia de visitas al restaurante para poder estimar la demanda diaria de materia prima y de capital humano necesario para brindar un buen servicio.
- Investigar constantemente el posicionamiento y acogida en el mercado para poder adquirir más equipos de cocina y consecuente aumentar la capacidad de producción.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.1.1 Perfil del consumidor

La investigación de mercado es un mecanismo para indagar cual será el cliente potencial que esté dispuesto a asistir a un restaurante para vegetarianos y de comida saludable. El perfil del consumidor son personas entre 20 a 60 años con un nivel socioeconómico A, B y C+ que opten por comer sano.

La razón de los clientes escogidos se debe a que un restaurante de vegetarianos no solo lo frecuentan personas que no comen carne, al contrario" el 70 % de los clientes son "no vegetarianos" (Velásquez, 2010); lo que indica que estos restaurantes dan cabida a personas con una ingesta diaria cárnica pero por motivos de salud, vanidad y curiosidad; deciden inclinarse por este estilo de comida. En conclusión, un restaurante de vegetarianos es para todo tipo de segmento que desee comer sano.

3.1.1.1 Metodología a utilizar

La metodología escogida será de acuerdo al cliente, proveedor, competidor y sustituto. En el anexo 3 se encuentra las fuentes de información necesarias para indagar cada pregunta. Las fuentes primarias elegidas para cada uno son:

Tabla 6. Desarrollo de la metodología

Necesidad de información	Fuente Primaria	Metodología Fuente primaria	Fuente Secundaria	Metodología Fuente secundaria
Clientes y Sustitutos	Primaria	Encuestas, 1 focus group	Secundaria	INEC, Autoservicios, Pagina web, revistas y periódicos
Proveedor y Sustitutos	Primaria	3 entrevistas a expertos	Secundaria	Autoservicios, página web, BCE, revistas, periódicos e INEC.
Competencia	Primaria	1 entrevista a expertos	Secundaria	Superintendencia de Compañías, pagina web

a) Entrevista a expertos: este tipo de entrevista es individual y consiste en entrevistar a un experto del tema, en un lugar en el cual la persona se sienta cómoda. Debe ir un entrevistador el cual lleva una guía de preguntas, con la cual puede manejar la entrevista y tener parámetros importantes sobre el tema en cuestión. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 108).

Además se puede testear el producto o comentar sobre el servicio para saber la opinión del experto.

- **Entrevista 1.-**

Entrevistado: Luis Humberto Amado

Profesión: Administrador

Ocupación y conocimiento del negocio: Propietario del restaurante Sakti

Conclusión: El restaurante Sakti tiene 12 años laborando en el sector de La Mariscal. Está enfocado en personas vegetarianas, su sazón viene de la cultura Hindú. El concepto de su negocio no se basa solo en ofrecer alimentos al contrario es vivir encontrándose con uno mismo así lo llama. Dentro del lugar en la parte del patio se ofrecen clases de Yoga y se

comparten recetas vegetarianas. Adicional Luis comenta que ha formado un grupo de vegetarianos en el cual tienen reuniones semanales para compartir experiencias, recetas; al igual que practican la religión Adventista.

De acuerdo a sus clientes comenta que el 70% de sus visitas no son vegetarianos y 30% si lo son; la razón es que la comida que ofrecemos no les hace daño y tiene todas las propiedades nutricionales que remplaza la carne solo hay que saber remplazar al carbohidrato que en este caso es la carne.

Estima que 5000 personas en Quito son vegetarianas es decir el 0,22% de los quiteños.

Con respecto a la competencia comenta que hay mercado para todos ya que cada restaurante es diferente del otro porque cada uno fusiona diferentes sazones y la receta es única. Por ejemplo, en la zona de La Mariscal hay restaurantes vegetarianos con sazón: Japonesa, ecuatoriana, colombiana e hindú como Sakti.

La principal materia prima de los vegetarianos es la soya con la que se puede hacer variedad de productos como: Harinas, gluten, lácteos y embutidos. Uno de sus principales proveedores son: Camari, mercados artesanales en la Plaza Foch y La Floresta donde venden productos orgánicos y Supermercado Santa María.

Aconseja realizar los embutidos y el gluten artesanalmente ya que se ahorran muchos costos, pero es muy complicado.

Comenta que en restaurantes tradicionales no hay opciones vegetarianas, lo cual es una desventaja ya que para sustituir sus alimentos lo hacen por: Harinas, cereales, verduras, granos, legumbres y frutas.

Sus precios están alrededor de \$3.90 un almuerzo y de \$5-\$12 un plato a la carta.

Los platillos a la carta que ofrecen son: Llapingacho, lasaña, hamburguesas, sándwiches y churrascos y una variedad de repostería vegana.

La decoración es muy hogareña usa el contraste de los colores blanco y plomo, el local está decorado por plantas artificiales y acompañado por música clásica.

- **Entrevista 2.-**

Entrevistado: María Augusta Cevallos

Profesión: Ingeniera Hotelera y Gastronomía

Ocupación y conocimiento del negocio: Dueña de Magus Repostería Vegana.

Conclusión: Su modelo de negocio es la elaboración de postres veganos con una distribución directa al consumidor mediante pedidos a su página web y redes sociales; esto nació debido a que ha visto que todos los postres tradicionales son hechos con lácteos y huevos y hay un segmento de clientes que son intolerantes a estos ingredientes.

Su materia prima son: leche de arroz, alpiste, trigo, panela, miel, azúcar morena y almendras que sustituyen a los lácteos. Aconseja que lo mejor es elaborar el producto final internamente debido a los altos costos que tienen los productos importados, de esa manera preparando algunos insumos internamente se puede lograr abaratar costos.

Nos comenta que, como consumidora de productos vegetarianos es duro adaptarse ya que todos los restaurantes no ofrecen comida vegetariana, entre los restaurantes que más prefiere son: de gastronomía vegetariana

China y Tailandesa. María Augusta Cevallos aconseja que para llevar una dieta equilibrada las personas deben informarse e investigar; ya que para compensar las propiedades que tiene la proteína animal se debe sustituir por granos y cereales.

En cuanto a la oferta de los productos vegetarianos hay pocas líneas de productos en el mercado, entre las más destacadas es Green Products. Sin embargo, existen lugares donde se puede encontrar mayor variedad de productos como: tiendas Camari, tiendas Naturistas y algunos restaurantes.

Acerca del semáforo establecido a los productos comenta que sinceramente no ha frenado el consumo de productos con altos niveles de grasa, azúcar o sal ya que no causa impacto e igual van a seguir comprando esos productos, lo ideal es primero crear conciencia en la gente.

María Augusta comenta que hay mucha oportunidad en este negocio ya que no hay mucha variedad de estos productos, además que la clave del éxito es el sabor y que se condimenten bien los alimentos. Su recomendación para el futuro negocio a implementarse es buscar una buena localización y hacerse conocer por redes sociales.

- **Entrevista 3.-**

Entrevistado: Verónica Espinosa

Profesión: Nutricionista

Ocupación y conocimiento del negocio: Docente de la carrera de Nutrición en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

Conclusión: El éxito de una buena alimentación es el de equilibrar todos los alimentos. Sin embargo, ella no aconseja que adapte una dieta

vegetariana a un niño ya que necesita todos los nutrientes pero si una persona adulta. Por ejemplo: solo carne brinda la proteína comparando con gluten de soya; no va a cumplir con tal nutriente. La clave es hacer buenas mezclas alimentarias para equiparar la ausencia de carnes rojas. Verónica aconseja a sus pacientes mejorar las porciones, la combinación proteica y la frecuencia; por ello sugiere que se disminuya el consumo de carnes rojas y sustituya por blancas o se dirija a consumir productos vegetarianos.

En la actualidad muchas personas piden asesoría nutricional sin presentar una enfermedad; debido a la aparición de muchos alimentos perjudiciales cuando se consumen en exceso.

Con respecto con la semaforización de los alimentos la entrevistada mencionó que la medida no ha ayudado mucho a frenar el consumo ya que esto depende del nivel de instrucción de la población, la preferencia y precio.

Su recomendación para el negocio es primero tener claras las características del consumidor y tratar de direccionar e incentivar al consumo de una comida más saludable ya que las características del ecuatoriano es ingerir una dieta híper calórica.

- **Entrevista 4.-**

Entrevistado: Paola Molina

Profesión: Gastronomía

Ocupación y conocimiento del negocio: Dueña de Green Products

Conclusión: Green Products son proveedores de proteína vegetal en base a soya y trigo de ahí salen ocho productos que son: milanesa, hamburguesa, salchicha, pescado, albóndigas y entre otras. La idea del negocio nació debido a los problemas de salud que existían en su familia

y por llevar un mal estilo de vida. Su idea de negocio trata de crear una alternativa de comer saludable y adaptarlo al paladar ecuatoriano. Dentro de su competencia esta Agropesa que se dedica a la venta de carne pero por la oportunidad de mercado poseen una línea de proteína vegetal.

Green Products produce 500 paquetes diarios de proteína vegetal y produce 6 días a la semana.

Sus principales clientes son: Supermaxi, Camari, Casa Español, Green Choice y Casa Oriental. De acuerdo a sus ventas en el último año han aumentado en un 20%.

La competencia directa de Green Products es Carvegel, La Mana no son una competencia directa ya que son productos diferentes porque están en la línea de congelados.

Las propiedades entre carne vegetal y carne normal son las mismas ya que contienen 16 gr de proteína, la única desventaja es que la carne vegetal no tiene vitamina B pero tiene un 0,20% de colesterol a diferencia de la animal.

La carne vegetal suele ser más cara por la soya texturizada que es importada y los impuestos. Además no manejan economías de escala y su proceso de producción es manual por lo que aumentan costos operativos.

No manejan políticas de exclusividad y sus pedidos mínimos son de 50 dólares, brindan servicio a domicilio y ofrecen degustaciones gratis y reciben pedidos una vez a la semana.

El tiempo límite de consumo de estos productos es de 1 mes y en congelación 3 meses. La forma de preparación es mucho más fácil ya que las carnes que venden son ya precocinadas y no necesitan más

aderezos para no perder su textura. Entre las recomendaciones las carnes sobrantes pueden ser congeladas nuevamente. No deben mezclarse carnes vegetales con carnes animales.

Las políticas de pago que manejan es a contra factura pero se lo puede negociar.

b) Focus Group

Es un método que se caracteriza por reunir a un grupo de 6 a 8 personas quienes dan su puntos de vista acerca de un tema a debatir, existirá un entrevistador quien les hablará acerca del producto o servicio y la misión principal del entrevistador es enfocar los comentarios hacia las variables que se desea indagar (Kotler & Armstrong, 2003, p. 108).

Focus Group Veggie Cook: La investigación de mercado cualitativa se llevo a cabo el 11 de Octubre del 2014 en la ciudad de Quito. La sede fue en la sala comunal del Edificio Bellini II en el sector de Bellavista. Acudieron al grupo focal 10 personas.

Tabla 7. Integrantes focus group

Género	Edad	Ocupación	Segmento
Masculino	24	Estudiante	Cárnico
Femenino	32	Docente	Vegetariano
Masculino	27	Músico	Vegetariano
Femenino	26	Estudiante	Cárnico
Femenino	30	Pintora	Cárnico
Femenino	22	Diseñadora Gráfica	Cárnico
Masculino	45	Arquitecto	Cárnico
Masculino	25	Ingeniero en Sistemas	Vegetariano
Femenino	35	Comerciante	Cárnico
Masculino	24	Analista Financiero	Cárnico

Hábitos de consumo

Las personas están de acuerdo que una correcta alimentación es la de combinar: una proteína, carbohidratos, verduras y cereales, sería una buena opción alternarlo con comida vegetariana; ya que el excesivo consumo de carne produce cansancio. Entre las actividades que realizan para cuidar su salud es la de equilibrar una rutina de ejercicio con una adecuada alimentación, aunque por el factor tiempo no les es fácil llevar una dieta equilibrada ya que en muchos de los casos no tienen tiempo para desayunar y lo compensan con mayor comida en el almuerzo o en la cena.

Entre las principales compras del hogar están: vegetales, carnes, cereales, lácteos, pasta y entre otros.

Los productos sustitutos a los derivados animales son: leche de almendras, quinua y hongos, queso de soya, ensaladas, granos o elaborar sus propios alimentos en casa; es importante destacar que el precio de estos productos es más elevado pero en el futuro el resultado es tener un mejor estilo de vida. Sin embargo, para ahorrar en las compras del hogar se pueden elaborar muchos productos como: mantequilla de maní, leche de almendras y lasaña vegetariana en casa.

Los entrevistados comentan que sienten una gran satisfacción después de comer saludable pero la desventaja es que la sensación de llenura se va muy rápido.

Semaforización y supuesto impuesto a la comida chatarra

En la actualidad se está debatiendo implementar un impuesto a la comida chatarra; lo que llevaría a un aumento en los precios, sin tomar en cuenta que el estado lo que quiere hacer es hacer conciencia en la población acerca de mejorar los hábitos alimenticios.

La semaforización de los productos es útil ya que si capta la atención de la persona al momento de escoger un producto. Aconsejan que se incentive desde los niños en las escuelas a frenar el consumo de comida rápida y se brinden mayores opciones, sin ser la única opción imponer un impuesto; ya que esto es un tema más de falta de cultura.

Frecuencia de consumo en restaurantes

La mayoría de los entrevistados toman su desayuno en la casa ya que es su primer alimento del día. De acuerdo a la alimentación es muy variada la respuesta ya que en el almuerzo algunas personas comen en: casa, oficina o en restaurante.

Factores importantes para escoger un restaurante son la calidad de la comida, rapidez del servicio, porción de los platillos, higiene, buena atención, variedad del menú, buenas recomendaciones, publicidad y precio.

Frecuencia de asistencia a un restaurante: es un promedio de 3 veces por semana en la hora del almuerzo.

Posicionamiento

Los restaurantes más posicionados son: The Green Choice, Go Green, El Maple, la Cuchara de San Marcos, Salads 2go, Mundo light.

Características de la competencia:

- Go Green: Excelentes ensaladas, ofrecen un concepto de comer saludable y la atención es rápida.
- The Green Choice: Se enfoca a ambos segmentos vegetarianos y cárnicos, tienen variedad en la comida y actividades para distraer al cliente como juegos de mesa.

- Mundo light: Variedad de postres y ensaladas de frutas.
- El Maple: Almuerzos y platillos a la carta vegetarianos, pero no tienen sanidad en los alimentos.
- La Quinoa: Ofrecen almuerzos vegetarianos.
- Salads 2go: Ricas ensaladas, solo ofrecen servicio a domicilio pero el precio de las ensaladas es muy alto.
- Wellbeing: Tienen un servicio personalizado ya que ofrecen asesoramiento acerca de su alimentación a cada cliente y también venden algunos productos vegetarianos.

Idea del negocio

Les parece muy buena ya que es algo diferente e innovador, aunque ya existe competencia lo ideal es identificar bien el segmento y hacer publicidad mediante redes sociales.

Aconsejan los entrevistados que en futuro se ofrezca comida internacional y típica vegetariana.

Nombre escogido

Veggie Cook ya que es un nombre jovial, agradable y el nombre engloba todo lo que se va ofrecer.

Decoración del restaurante

Desean que se utilice un color verde oscuro y café, no debe haber decoraciones de animales y los asaderos y vegetales no deben exhibirse

sino estar dentro de la cocina, les gustó la idea ya que se ve muy limpio y moderno, desean mesas grandes y separadas, la iluminación está perfecta, añadir señalización y colocar plantas artificiales.

Horarios

El horario ideal sería de 10:00 am a 10:00 pm ya que la mayor afluencia de gente es en el almuerzo.

Recomendaciones

Servicio a domicilio, sacar una línea de producto para la venta en autoservicios, identificar la competencia directa, tener buena imagen, personal capacitado sobre temas de nutrición, información nutricional en platillos o individuales, actividades para niños y variedad de postres. La música debe ser tranquila y una buena opción sería sugerir el restaurante en Trip Advisor. En cuanto a otras opciones en el menú podría ofrecerse té de frutas deshidratadas y ofrecer al menos un menú del día.

Degustación de la comida

- Jugos de frutas naturales: Les agrado la combinación de varias frutas en un jugo, que no contenga azúcar y que sean líquidos. Jugos sugeridos: Maracuyá y frutilla, mora y guanábana, frutilla, mango y tomate de árbol, batidos de frutas.
- Fritada vegetariana: La carne tenía un buen sabor y muy similar a la carne de choncho. Recomendación deberían ofrecerse salsas para acompañar.
- Espagueti en salsa blanca y de tomate: Debe contener más sal, ambos les pareció deliciosos, buena textura y bien condimentados.

- Hamburguesa: muy bueno el sabor y bien condimentada, bastante similar a una carne de res. Recomendación que se ofrezca en diferentes clases de pan.
- Galletas de avena y quinua: Les gustó mucho, les pareció deliciosas y muy saludables.

c) Encuesta

Es el método más utilizado para obtener datos primarios y la mejor manera de recaudar información descriptiva. Este método ayuda a enterarse de datos como: actitudes, preferencias o comportamientos de compra que solo se pueden averiguar preguntando directamente al consumidor (Kotler & Armstrong, 2003, p. 107).

3.1.1.2 Segmentación de mercado

Tabla 8. Segmentación de mercado

Población	Porcentajes	Totales
Población de Pichincha		2.576.287
Población de Quito		2.239.191
Población Económicamente activa Pichincha		1.249.950
Edad entre 20-60 años Quito	46,59%	58310,107
Nivel Socioeconómico A, B y C+(Quito)	4,998%	29101,747
Localización por sectores(Norte de Quito)	46,40%	13503,210
TOTAL		13503

a) La información adquirida de las diferentes fuentes ha servido para poder determinar cuál es el tamaño de la muestra a la que se quiere atacar. Se ha segmentado tomando en cuenta la población de la ciudad de Quito, la población económicamente activa, las edades comprendidas entre jóvenes y adultos de 20 a 60 años. Otro dato que es muy importante de analizar es el nivel socioeconómico que tienen las personas y finalmente analizar la población que está en todo el Norte de Quito. Tomado de INEC, 2010, p. 2. Secretaria Nacional de Territorio Hábitat, y Vivienda, 2010, INEC, 2013.

3.1.1.3 Calculo de la muestra

Datos:

- Tamaño de la población $N = 13503$
- Valor correspondiente al nivel de confianza (distribución de Gauss nivel de confianza del 95%) $Z_a^2 = 1,96$
- Probabilidad de aceptación del producto $p = 50\%$
- 1-probabilidad de aceptación del producto $q = 1- 50\%$
- Error que se prevé cometer $d = 5\%$
- Tamaño de la muestra $n=374$

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Ecuación 1. Tamaño de la Muestra
Tomado de Galindo, 2010, p. 331.

3.1.1.4 Análisis de Variables

1. ¿Usted es vegetariano o cárnico? y ¿Está conforme con la alimentación que lleva diariamente?

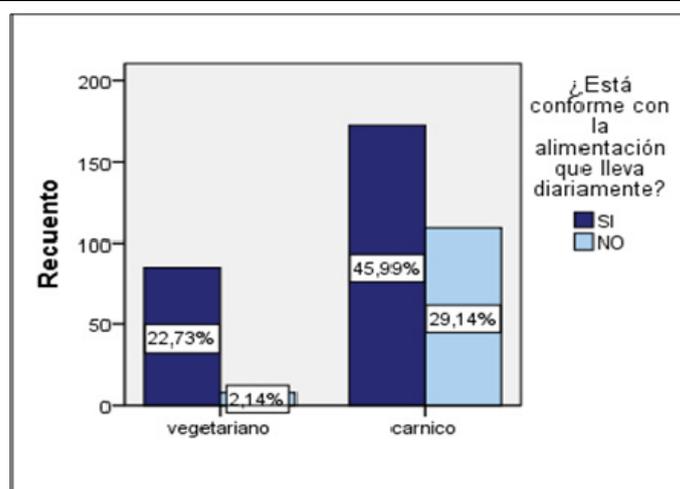
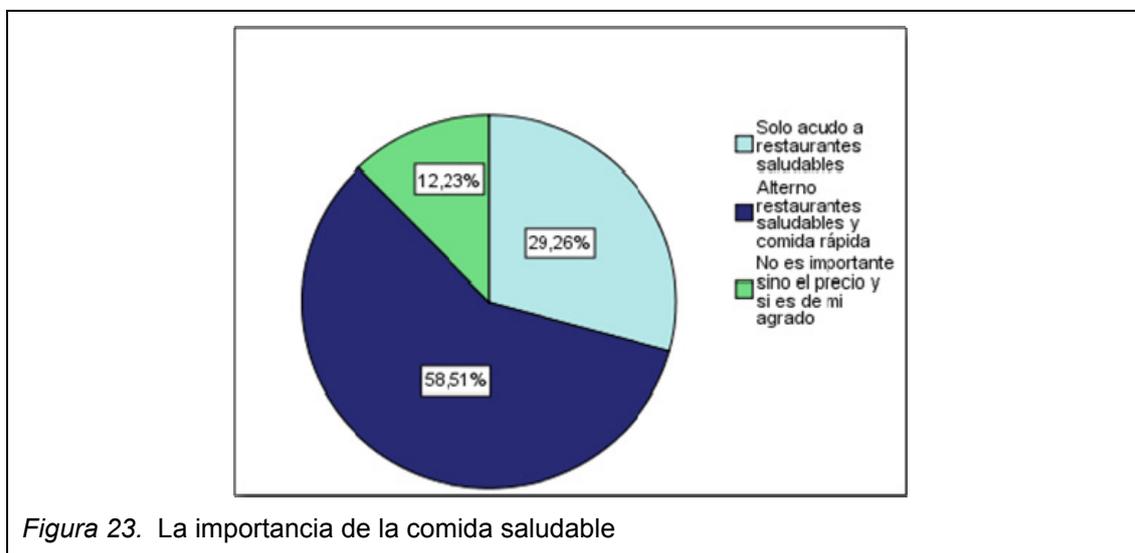


Figura 22. Numero de Vegetarianos y cárnicos

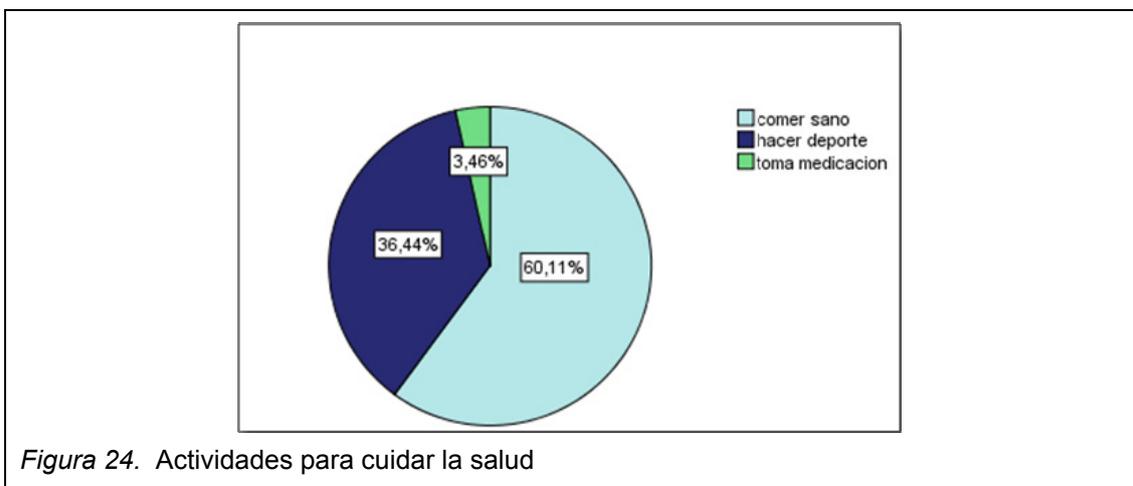
Se observa que el 75,13% de los entrevistados lleva una alimentación cárnica y el 24,87% es vegetariano. Analizando si los encuestados están conforme con su alimentación, la mayoría responde que sí la cual es el 68,72%. Realizando un análisis más profundo de ambas variables se puede decir que el 91,4% del total de vegetarianos encuestados están conforme con su alimentación; mientras que las personas que comen carne el 61,2% están conformes y el 38,8% no lo están.

2. ¿Qué importancia representa para usted que la comida que consume sea saludable?



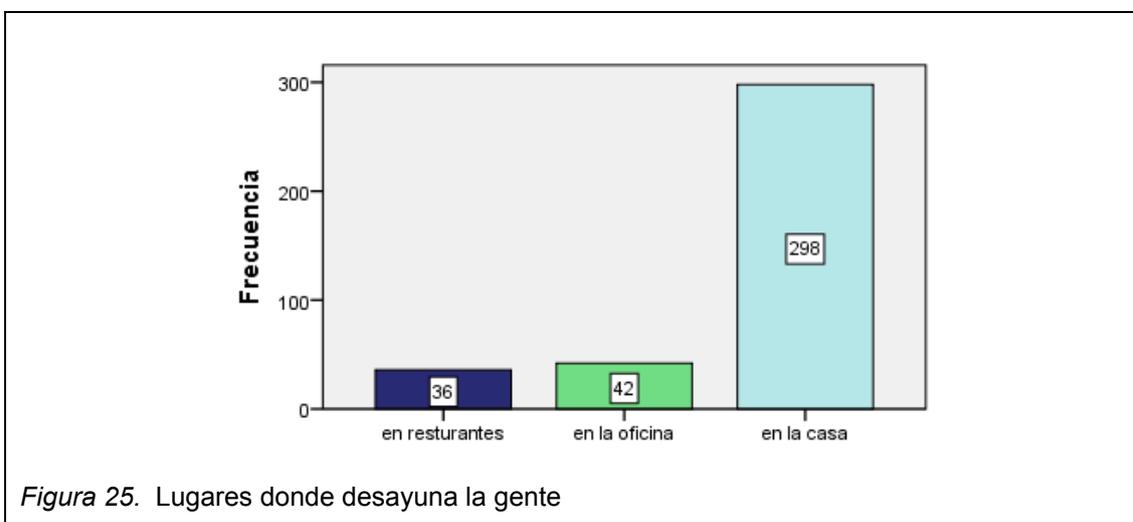
Esta pregunta es clave para saber qué importancia tiene para la población que la comida que consume sea saludable. Se pudo destacar que para el 58,51% de los encuestados es muy importante alternar restaurantes saludables y comida rápida; esto significa que entre semana cuidan su alimentación pero el fin de semana si les agrada comer comida rápida. Además hay un porcentaje importante que es un 29,26% de los encuestados que solo acude a restaurantes saludables; lo que significa que este segmento va en crecimiento al ser un porcentaje significativo.

3. ¿Qué tipo de actividades realiza para cuidar su salud?



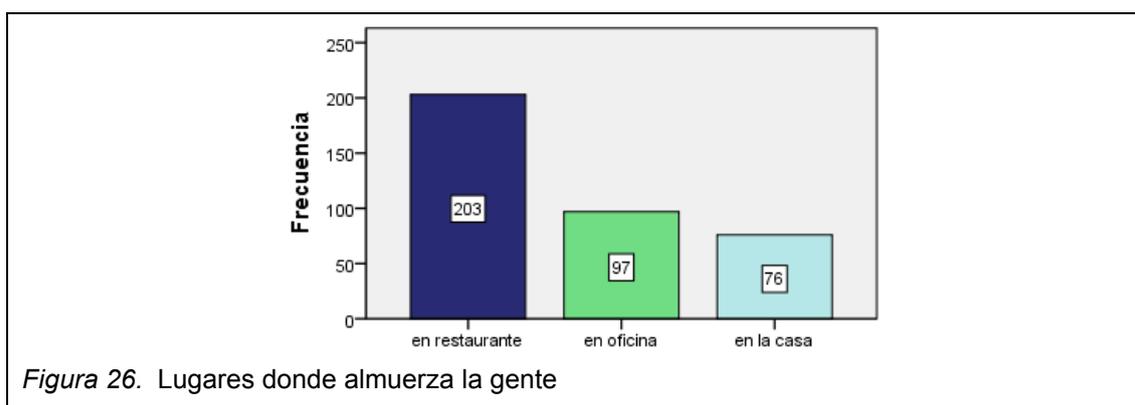
De acuerdo a la investigación se puede determinar que el 60,11% de la población trata de comer sano para cuidar su salud, seguido por un 36,44% que hace deporte; estas dos actividades van de la mano ya que cuando una persona realiza deporte también le da mayor importancia a su alimentación. Un pequeño porcentaje es el que toma medicación por muchos motivos, por complementar su alimentación con multivitamínicos o por alguna enfermedad que padezcan pero el principal consejo de los expertos de la salud será que para llevar un mejor estilo de vida se combine buena alimentación y deporte.

4. ¿En qué lugar suele desayunar?



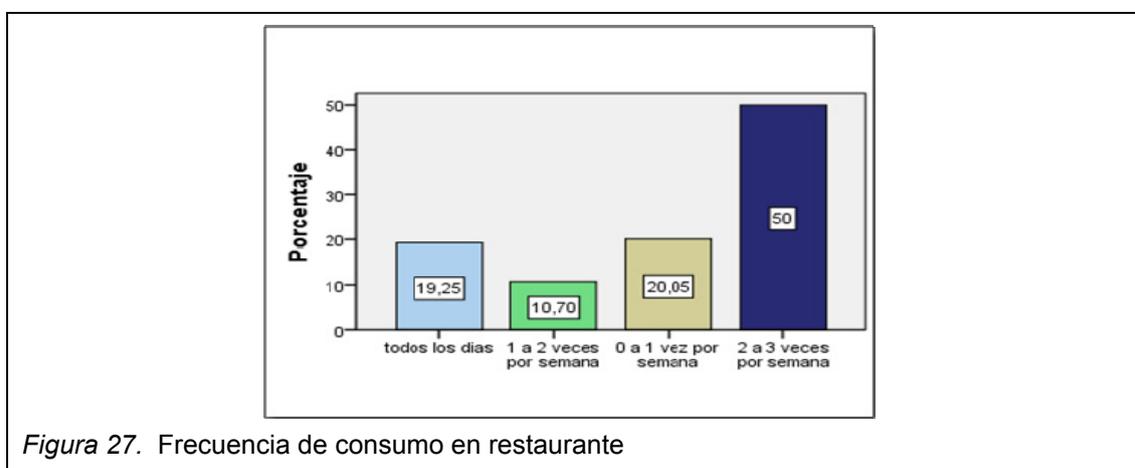
Se puede deducir que del total encuestado que son 374 personas 298 de ellos prefieren servirse el desayuno en sus casas ya que es su principal alimento del día. El resto de los encuestados por motivos de tiempo se sirven su desayuno en la oficina o restaurantes; lo que significa que para los restaurantes que los desayunos no son su principal ingreso.

5. ¿En qué lugar suele almorzar?



De acuerdo a la investigación realizada el 54% de los encuestados contestaron que suelen almorzar en restaurantes, seguido por un 25,8% come en su oficina ya que algunas empresas ofrecen catering y un 20,2 % puede comer en casa; lo que significa una oportunidad ya que la mayoría de la población sale a comer en restaurantes en su hora de almuerzo.

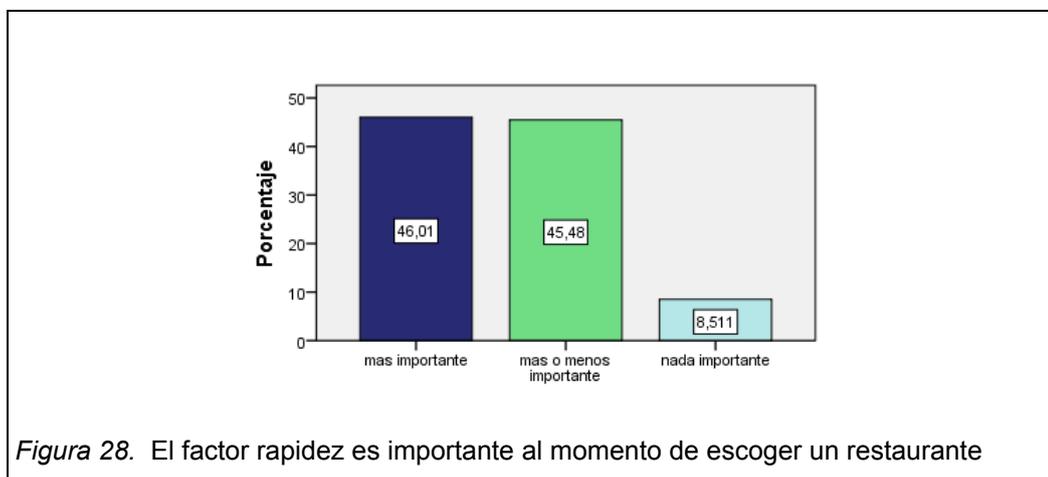
6. ¿Cuántas veces en la semana come en un restaurante?



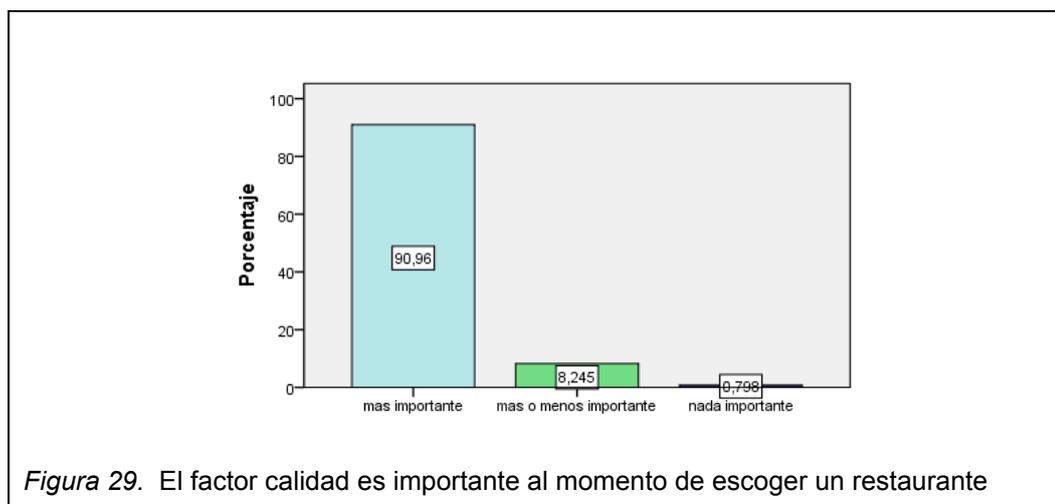
De acuerdo a la frecuencia de visita a un restaurante se puede determinar que la asistencia de personas a un restaurante está determinada por estos rangos: el 20,05% de 0 a 1 día a la semana, de 1 a 2 veces el 10,70%, de 2 a 3 veces por semana el 50% y finalmente un 19,25% todos los días. Lo que significa una oportunidad ya que la mayoría de los encuestados que representa un 79,95% asiste a un restaurante por lo menos de 1 a 7 veces por semana.

7. ¿Al momento de escoger un restaurante que factores son los más importante para usted?

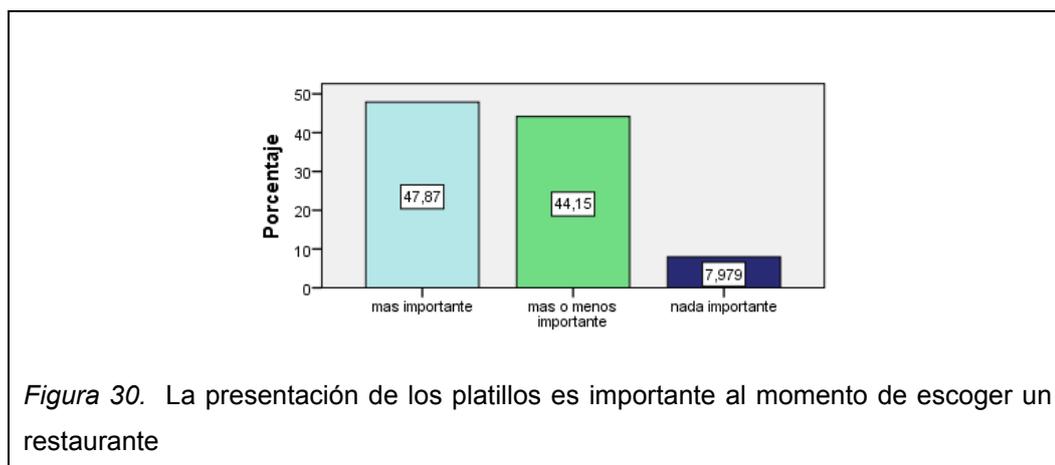
Rapidez



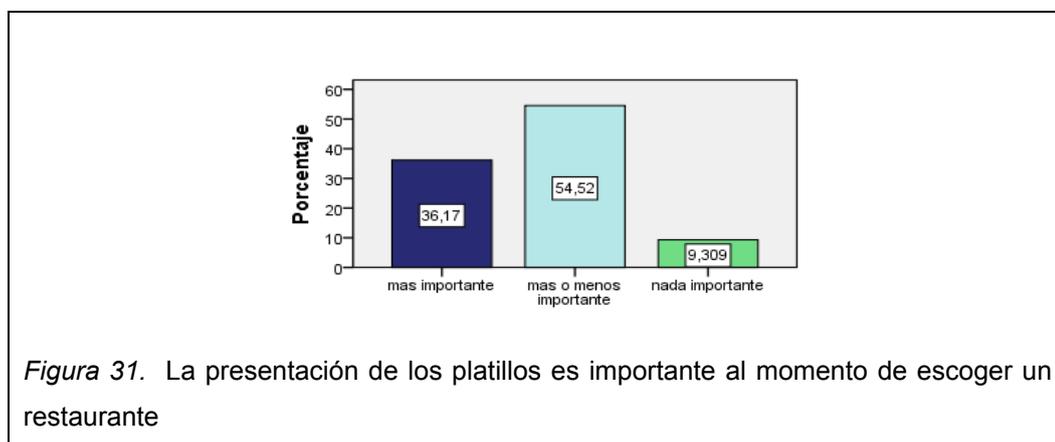
Calidad



Presentación de los platillos

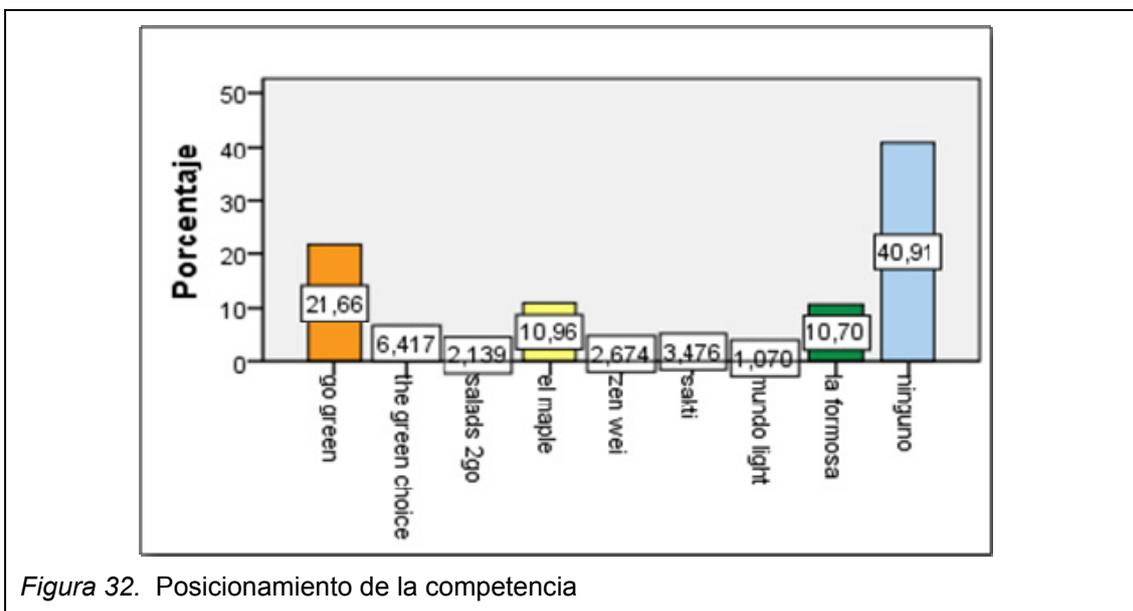


Precios



Al momento de determinar cuáles son los factores más importantes que repercuten en la elección de un restaurante los encuestados han escogido es la calidad el 90,9% ,seguido por la presentación de los platillos y la rapidez del servicio y finalmente lo que la gente cataloga como más o menos importante es el precio ya que al momento de escoger un restaurante el factor más importante es para ellos la calidad de la comida y el servicio que les ofrezcan y el precio va de la mano pero están consientes que una comida de calidad tiene un valor mayor.

8. De los siguientes restaurantes, ¿Cuál es su favorito?



Esta pregunta es clave para poder identificar el posicionamiento de la competencia. Por ejemplo el 40,91% de los encuestados no conoce ningún restaurante de los antes mencionados en la encuesta; ya que no están suficientemente posicionados en la mente del consumidor debido a que existe mayor publicidad de cadenas grandes de comida y estos restaurantes. A excepción de Go Green, no han hecho mucha interacción en redes sociales. Por otro lado uno de los restaurantes más posicionados es Go Green con el 21,66% de preferencia de los encuestados, seguido por El Maple y La Formosa.

9. ¿Le interesaría ir a un restaurante donde le ofrezcan comida culinaria vegetariana y saludable?

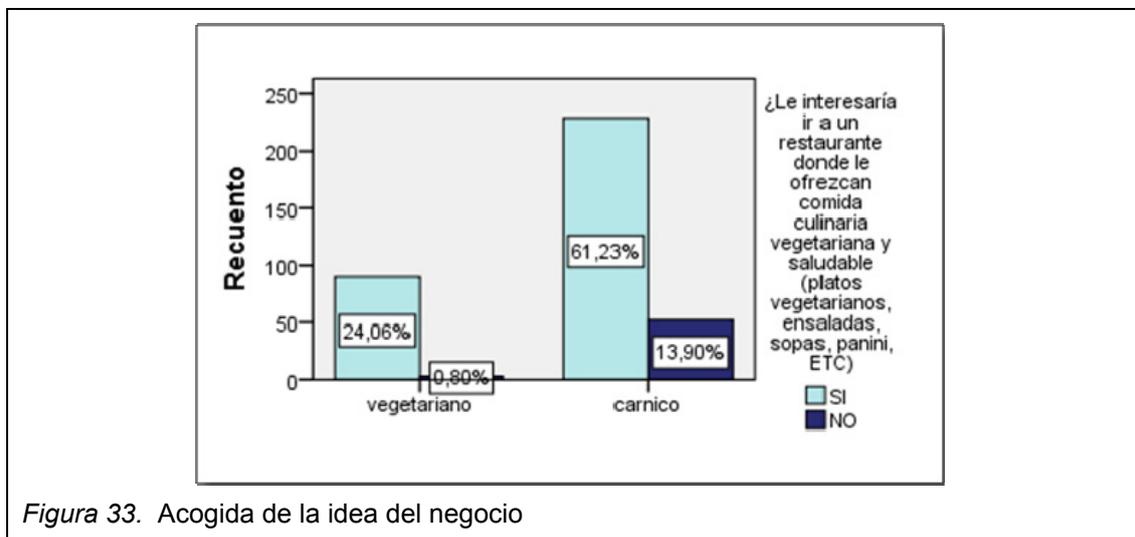
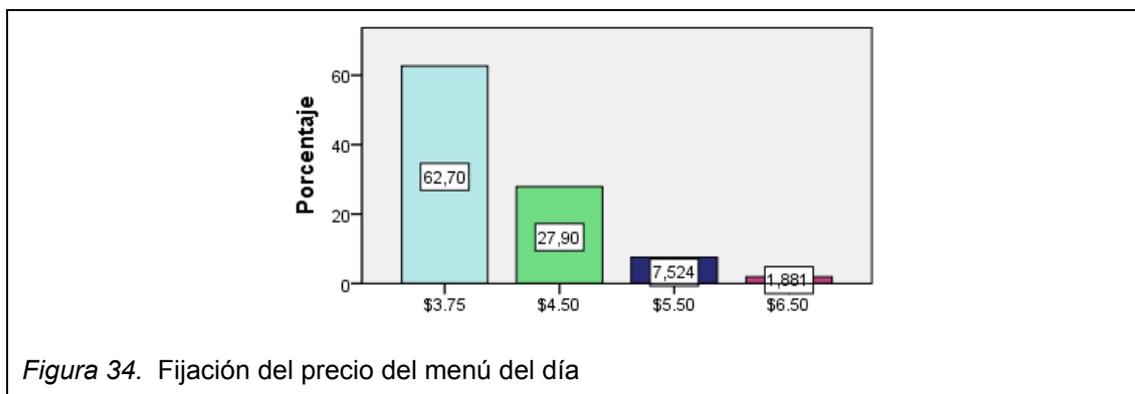


Figura 33. Acogida de la idea del negocio

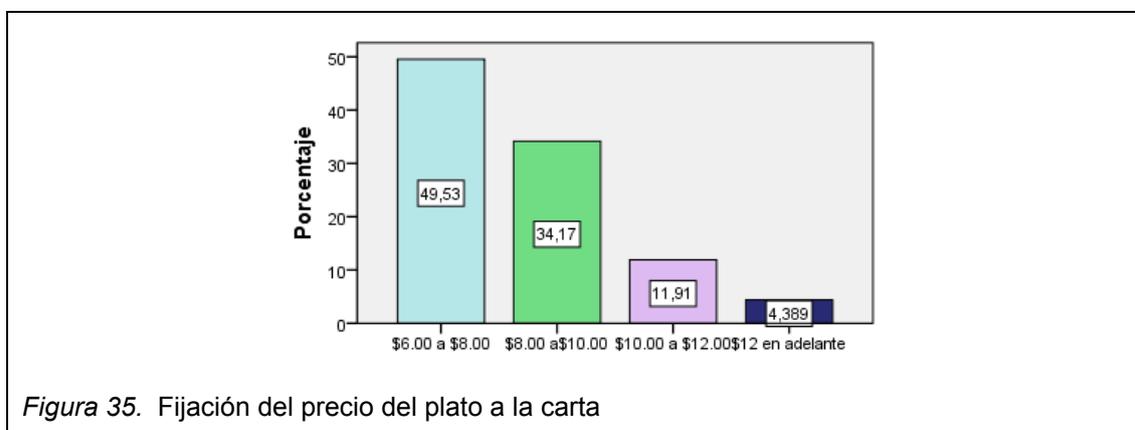
En esta pregunta se pudo testear si tiene acogida la idea de negocio que se desea plantear que es un restaurante de vegetarianos y comida saludable que se enfoca en dos segmentos la respuesta de los encuestados vegetarianos fue que el 24,06% si les interesa la idea de negocio, mientras que a las personas que comen carne el 61,23% también están de acuerdo con asistir a un restaurante con las características antes mencionas y tan solo un 13,90% son reacios a la idea. Un dato importante es que el 85,29% del total de los encuestados están interesados en el restaurante; lo que significa que pueden ser potenciales clientes en un futuro.

10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un menú del día?



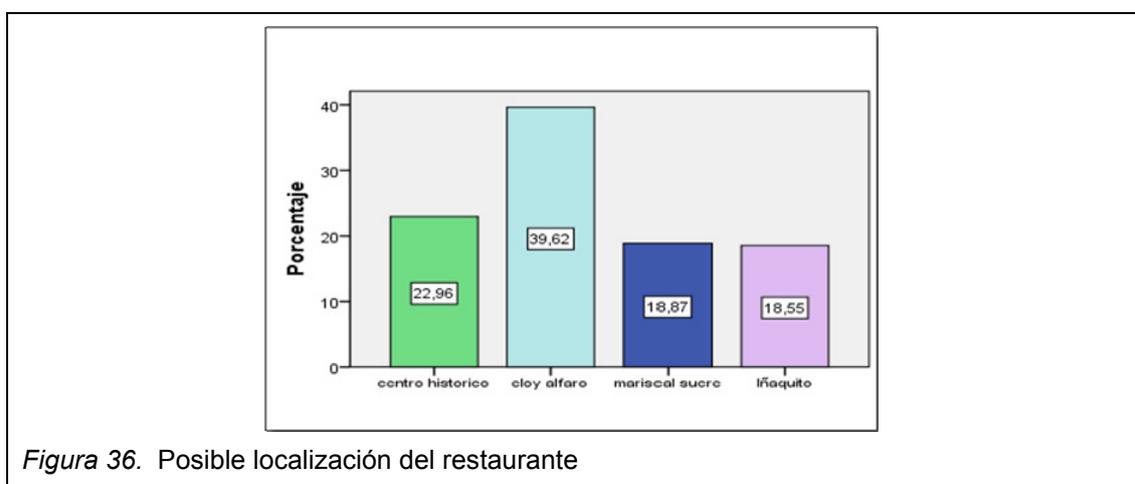
Los precios se establecieron de acuerdo a los fijados por la competencia y se pudo determinar que el encuestado siempre va a fijar el menor precio establecido que es \$3,75, seguido por \$4,50; lo que significa que el precio establecido por un menú del día que se va a ofrecer será de \$4,50 como máximo lo que estaría dispuesto a pagar el consumidor.

11. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un plato a la carta?



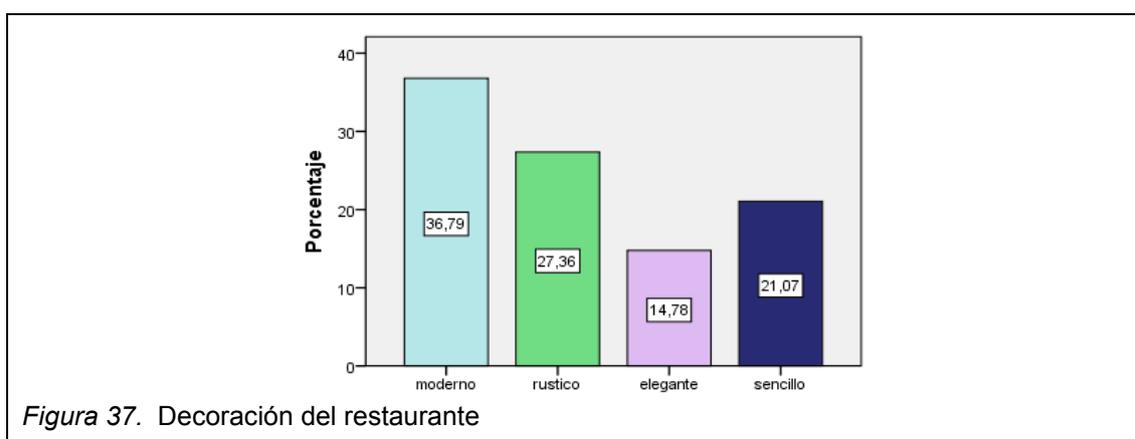
Los precios se establecieron de acuerdo a los fijados por la competencia y se pudo determinar que la mayoría de los encuestados pagarían entre \$6,00 hasta un máximo de \$10,00 por un plato a la carta esta información es muy valiosa para saber estimar los precios. Por otro lado hay un pequeño segmento que si estaría dispuesto a pagar un precio mayor por un plato con más ingredientes y más elaborado hasta unos \$12,00 dólares.

12. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que esté ubicado el restaurante?



Se desea testear en esta pregunta cuál sería la ubicación ideal del restaurante y la mayoría de los encuestados que son un 39,62% estima que es el sector Eloy Alfaro, lo ideal sería encontrar un local que ofrezca parqueadero ya que eso es vital para la selección de un restaurante. Por otro lado algunos encuestados desean que esté ubicado en el Centro Histórico, Mariscal Sucre e Ñaquito; esto podría ser tomado como futuras opciones de localización más adelante.

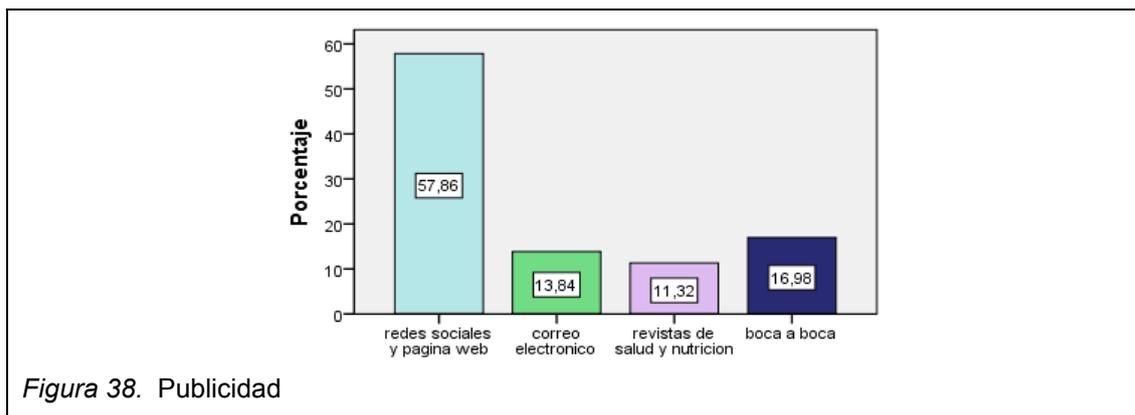
13. ¿De acuerdo al local cual debería ser la decoración ideal para usted?



De acuerdo a la investigación se puede determinar que el 36,79% prefiere una decoración moderna es decir que proyecte una imagen moderna, aunque un

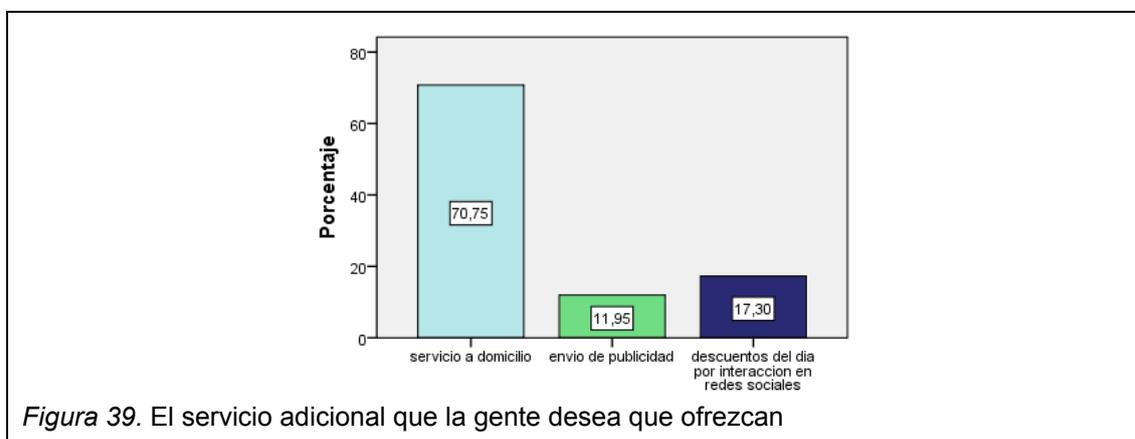
27,36% le agrada que sea rustico; en conclusión se podría adaptar una decoración moderna pero con un toque rustico a la vez.

14. ¿Cómo le gustaría enterarse de este tipo de restaurantes que están dirigidos a un segmento vegetariano y light?



La mayoría de personas hoy en día se enteran de nuevos restaurantes por la interacción que tienen estas en redes sociales; es por ello que un 57,86% de la población le gustaría enterarse por medio de las redes sociales y la pagina web del restaurante a que se dedican y que menú ofrecen, además que la mayoría de restaurantes también se hacen conocer mediante la recomendación de la gente, ya que al existir buenas experiencias las personas son las que se encargan en difundirlo y hacerlo conocido.

15. ¿Qué servicio adicional le gustaría que se ofrezca?



La última pregunta es para averiguar cual servicio adicional desea la gente que el negocio les ofrezca y el 70,75% de los encuestados dicen que sería el servicio a domicilio, esto será adaptado posteriormente dependiendo de la demanda que exista ; ya que podría ser un complemento al servicio que se desea ofrecer y sería una buena estrategia más adelante.

Conclusiones:

- La mayoría de la población son cárnicos que es un 75,13% del total encuestado lo que significa que la mayor parte de consumidores son cárnicos.
- Casi la mitad de la población encuestada que es 68,72% se encuentra satisfecha con su alimentación y realiza actividades para cuidar su salud como: comer sano y realizar deporte.
- De acuerdo a la importancia que dan las personas a comer saludable, las personas responden que alternan comida saludable y rápida lo que representa un 58,51% de encuestados.
- La mayoría de personas se sirve el desayuno en casa y el almuerzo suele ser en restaurante.
- El 50% de los entrevistados comentan que acuden a un restaurante de 2 a 3 veces por semana.
- De acuerdo al posicionamiento de la competencia entre los más recordados son: Go Green, El Maple y La Formosa.
- Un resultado muy positivo es que el 85.29% de los encuestados les interesa la idea de negocio.

- El 40,91% de los encuestados no conocen ningún restaurante vegetariano.
- El rango de precios que está dispuesto a pagar un consumidor está entre \$8 a \$10 dólares.
- El sector ideal para la ubicación del restaurante es Eloy Alfaro o el centro de Quito.
- A la gente le gustaría enterarse de esta nueva idea por medio de redes sociales y en un futuro desearían que exista servicio a domicilio.

En el anexo 7 se encuentra la encuesta realizada.

3.2 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

3.2.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo al que se dirige Veggie Cook son personas entre 20 a 60 años que lleven una alimentación cárnica o vegetariana, pero que su principal interés sea cuidar su dieta diaria. Estas personas se encuentran en un estrato social A, B y C+ y residen o laboran en el centro norte de Quito.

3.2.1.1 Segmentación Geográfica

Es importante tomar en cuenta la población de Pichincha y de Quito ya que es donde se encuentra el mercado objetivo, al igual que el número de habitantes que se encuentran en cada sector de la capital.

Tabla 9. Análisis Geográfico

Población de Pichincha	Población de Quito	Porcentaje de habitantes en el Centro-Norte de Quito
2.576.287	2.239.191	<u>46,40%</u>

a) Se puede observar que la mayoría de la población de Pichincha le corresponde al cantón Quito; lo que es un factor positivo ya que el estudio se centrara en la capital. De acuerdo a la Secretaria Nacional de Territorio Hábitat y Vivienda se puede determinar que los barrios ubicados en el centro Norte de Quito representan el 46,40% de la población; entre los sectores representativos que se ubican ahí es: Eloy Alfaro, Manuela Sáenz y Eugenio Espejo. Tomado de Secretaria Nacional de Territorio Hábitat, y Vivienda, 2010, INEC, 2013.

3.2.1.2 Segmentación Demográfica

El mercado objetivo que se desea analizar es de personas jóvenes y adultas entre 20 a 60 años quienes representan el 46,59% de la población de Quito. De igual manera la población económicamente activa es 1.249.950 habitantes en Pichincha (INEC, 2010, pp. 2-5).

Se ha escogido el nivel socioeconómico comprendido entre A, B y C+ que es el 13,10% de la población del Ecuador, pero solo analizando el cantón Quito representa el 4,99%. Aquella población tienen un estilo de vida media alto y alto; ya que tienen estudios de nivel superior a post grado, tienen acceso a internet, poseen redes sociales y hacen sus compras en centros comerciales (INEC, 2011, p. 9).

3.2.1.3 Segmentación Psicográfica

Son personas que cuidan en la actualidad su alimentación por varios motivos como: salud, vanidad y moda. Además estas personas tienen una particularidad en algunos casos como: no les agrada comer carne animal, contribuyen al cuidado animal o es parte de su cultura. Por otro lado, son personas que en la actualidad comen carnes blancas y alternan con comida vegetariana.

Esta población tiene restaurantes específicos donde encuentran esta clase de comida vegetariana o algunos prefieren preparar sus alimentos en casa. Son personas que comen muy rara vez comida rápida y prefieren *Slow Food*; ya que son muy críticos en su alimentación.

3.2.2 Calculo de la demanda

Tabla 10. Demanda Potencial

Años	Demanda	Demanda cautiva	Demanda real de personas diarias	Precio	Demanda en dólares diaria	Demanda anual en dólares
2015	11517	2,00%	160	\$ 10,88	\$ 1.740,87	\$ 501.370,88
2016	12218	2,06%	165	\$ 11,28	\$ 1.856,38	\$ 534.636,65
2017	12585	2,12%	170	\$ 11,69	\$ 1.982,24	\$ 570.885,55
2018	12962	2,19%	175	\$ 12,12	\$ 2.116,64	\$ 609.592,16
2019	13351	2,25%	180	\$ 12,57	\$ 2.260,15	\$ 650.923,11

a) La demanda potencial se calculó de la siguiente manera, primero se identificó el tamaño de mercado que son 13503 personas y se lo multiplico por el porcentaje de aceptación de la idea del negocio que es el 85,29% que da un total de 11517 personas en el 2015. La demanda cautiva es el porcentaje de mercado que se va atacar que será el 2% e irá aumentando en base al crecimiento de la industria el cual es un 6% pero solo se tomará el 3% ya que es un negocio nuevo. Adaptado de Coello, 2014.

El precio promedio por plato se multiplicará por la demanda de personas diarias que se determino que son 160 debido a la investigación de mercados realizada. Se llego a la conclusión que de las 374 personas encuestadas el 50% come 3 veces promedio en restaurante y adicional de las cuales solo el 85,29% le interesa la idea del negocio; esto sale como resultado 160 frecuencia de personas. Finalmente se le multiplica por 24 días laborables y los 12 meses del año para sacar la demanda en dólares.

3.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Después de realizar la investigación cualitativa y cuantitativa ya se pueden identificar cuáles son los principales competidores que tiene Veggie Cook y determinar cuál es el tamaño de mercado que no ha sido explotado.

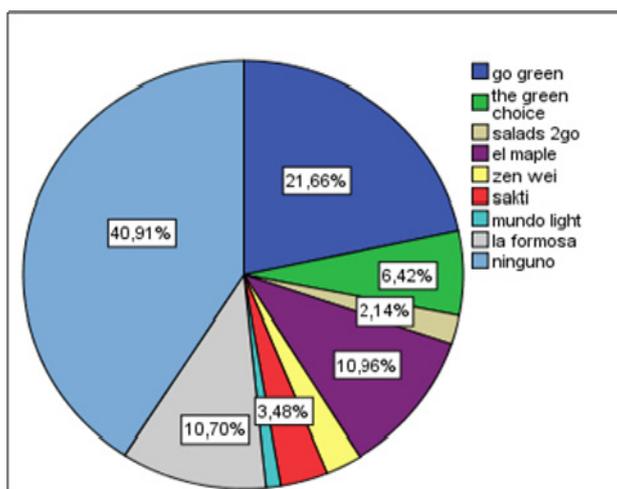


Figura 40. La competencia directa

a) Se puede determinar que el 40,91% de los entrevistados no tienen conocimiento acerca de ningún restaurante de comida vegetariana o saludable en la ciudad de Quito. Entre los restaurantes más posicionados están: Go Green con el 21,66%, El Maple 10,96%, La Formosa el 10,70% y The Green Choice con el 6,42%.

Tabla 11. Análisis de la competencia

Nombre	Productos	Negocio	Precio	Servicio	Localización e Información de contacto	Diferencia con Veggie Cook	Estrategia y ventaja comparativa
Go Green "Siempre fresca, siempre verde"	<ul style="list-style-type: none"> Igos Sándwiches Quesadillas Ensaladas Jugos Parfaits. (Go Green, 2014) 	Ofrecen comida saludable lista para servirse o llevar por ello está ubicado en centros comerciales. Todos sus platillos son pequeños y no tienen platillos a la carta es un tipo de restaurante de comida rápida saludable.	Precios oscilan de \$3 a \$8 dólares	<ul style="list-style-type: none"> Tienen un servicio rápido No tienen meseros Poseen servicio a domicilio Poseen 3 ayudantes de cocina Dom-mier:10-8 Jue-Sab:10-9	<ul style="list-style-type: none"> Paseo San Francisco Quicentro Shopping Portugal y Shyris Teléfono: 1800 222444	<ul style="list-style-type: none"> Veggie Cook ofrece un concepto de comida saludable y vegetariana al contrario de Go Green. Ofrecemos platillos a la carta y al menos 1 menú del día, en cambio Go Green ofrece variedades de ensaladas y sándwiches. Veggie ofrece comida saludable pero que satisfaga el apetito durante las 5 horas siguientes. Ofrece productos nutritivos. Es un restaurante de slow Food no de comida rápida saludable como Go Green. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece comida fresca, lista para llevar donde el cliente no tenga que esperar más de 5 minutos. Hacer que la gente no se sienta culpable al momento de comer y brindarles una alternativa de comida rápida pero saludable. Cambiar el concepto de que la comida rápida engorda ya que Go green está en centros comerciales pero ofrece un menú saludable. Interactuar en redes sociales para posicionarse en la mente del consumidor.
El Maple	<ul style="list-style-type: none"> Pastas Platillos internacionales Comida Típica Almuerzos Hamburguesas Ensaladas Postres Bebidas (El Maple, 2014) 	El Maple fue creado para satisfacer el apetito de clientes internacionales por lo cual está ubicado cerca de la Plaza Foch. Ofrecen comida vegetariana nacional e internacional.	Precios oscilan de \$ 4 a \$8 dólares	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de restaurante Poseen 3 cocineros y 3 meseros Lun - dom: 11-9	<ul style="list-style-type: none"> Joaquín Pinto E7-68 y Diego de Almagro Teléfono: 2900000	<ul style="list-style-type: none"> El Maple solo ofrece comida vegetariana. Está enfocado a clientes internacionales por lo cual su página web es en inglés. No poseen opciones para clientes cármicos como Veggie Cook. No ofrece actividades de entretenimiento para esperar su comida. 	<ul style="list-style-type: none"> Deleitar el apetito de clientes internacionales ofreciéndoles una variedad de platillos extranjeros y típicos. Intervenir en redes sociales y realizar un blog enfocado al segmento objetivo. Ofrecer servicio de restaurante durante el día y en las noches open bar. Venta de productos vegetarianos.
La Formosa	<ul style="list-style-type: none"> Pastas Woks de vegetales Ensaladas Sopas Tés y jugos almuerzos 	Es un restaurante taiwanés vegetariano que ofrece almuerzos self service y una pequeña variedad de platillos a la carta.	Precios oscilan entre \$3,50 a \$6 dólares.	<ul style="list-style-type: none"> Servicio self service Tienen 3 meseros Lun-sab 12:4 pm	<ul style="list-style-type: none"> Juan León Mera y Jerónimo Carrión Andalucía y Luis cordero Teléfono: 2224885	<ul style="list-style-type: none"> Es un restaurante que ofrece en su mayoría almuerzos pero con un sistema self service al contrario de Veggie Cook que no es su principal interés vender menú del día. Están enfocados solo a personas vegetarianas Su estilo y comida que ofrecen es taiwanés, no ofrecen variedad de platillos como Veggie Cook. La Formosa ofrece un servicio de comida rápida pero vegetariana y el promedio de estadía de una persona es 20 min, a diferencia de Veggie Cook que es slow Food. No tienen interacción en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer el paladar de personas vegetarianas. Posicionarse en la mente del consumidor como un restaurante que ofrece almuerzos vegetarianos. Ofrecer distintas combinaciones de almuerzos vegetarianos a sus clientes mediante el servicio self service.

<p>The Green Choice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carne, pollo, pescado a la plancha • Berenjenas griegas • Ensaladas • Sandwiches • Sopas • Pastas • Desayunos • Jugos, téis e infusiones, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. 	<p>Green Choice es un bar restaurante que ofrece comida saludable y vegetariana. Su concepto es el comer rico y a la vez saludable e incentivar en sus clientes el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Precios oscilan entre \$4 a \$9 dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de bar restaurante y cafetería • Tienen 2 meseros y 2 jefes de cocina <p>Lun- Vie: 09-10 Sáb y Dom: 11-5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Shyris y Naciones Unidas <p>Telefono:515-5555</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Green Choice solo ofrece comida baja en grasa ya que elabora todos sus platillos con carnes asadas pero no tienen una amplia variedad de platillos vegetarianos. • Tienen actividades para los clientes como: libros y juegos de mesa. • No poseen personal especializado en temas acerca de nutrición. • Ofrecen bebidas alcohólicas lo cual no es el concepto de Veggie Cook. • Dicen estar enfocados a ambos segmentos pero no ofrecen la misma variedad para ambos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un lugar agradable para que las personas puedan comer como en casa y divertirse. • Tener una amplia variedad de platillos saludables. • Ofrecer jugos naturales lo cual es su producto estrella. • Ofrecer promociones en bebidas y en picadas de 6 a 9 pm. • Crear conciencia en el cuidado del medio ambiente mediante incentivos a clientes que usen bicicleta.
-------------------------	--	--	--	--	---	---	--

3.3.1 Servicios sustitutos y complementarios

Vegetarianos: la comida vegetariana no tiene un sustituto específico debido a que no se puede utilizar carne animal, pero existen algunos sustitutos que se pueden remplazar en lugar de utilizar soya como:

- Carnes: Trigo, maíz, alverjas, garbanzos y fréjol.
- Lácteos: leche, yogurt y quesos de almendra, alpiste, arroz y trigo.
- Verduras: existe una amplia variedad de verduras y legumbres para elaborar ensaladas.
- Cereales: arroz, avena, trigo, centeno, cebada, quínoa, maíz y el mijo (Igualdad Animal, 2014).

Una alimentación vegetariana siempre está acompañada de una ingesta de cereales, verduras y proteínas. Al no consumir carne los consumidores vegetarianos se ven obligados a ingerir otras proteínas; la cual les provea esa energía que es necesaria para tener una balanceada alimentación.

Cuando existe un incremento de los precios de los productos vegetarianos la demanda de estos productos es inelástica ya que aunque aumente el precio del producto el consumidor lo seguirá consumiendo porque no hay un sustituto específico que le permita reemplazarlo. En caso que haya un alza de precios o cambios en las preferencias del consumidor un sustituto al servicio de comida vegetariana sería que las personas coman dentro de casa y elabore sus propios alimentos.

La leche de almendra al ser un producto importado tiene un costo alto; por lo cual algunas personas han optado por elaborar su propia leche de almendra en casa y a su vez elaborar sus propias proteínas en base a arroz, granos y entre otros.

Cárnicos: Cuando una persona lleva una dieta que está basada en la ingesta de carne tiene variedad de sustitutos en caso de cambiar los precios o gustos y

preferencias del consumidor. Analizando un servicio sustituto a la comida saludable es cocinar en casa, pedir ensaladas o carnes a la plancha en restaurantes y reducir las porciones de carbohidratos.

Cuando una persona quiere sustituir o complementar su alimentación con otra clase de gastronomía tiene una variedad de opciones para hacerlo ya que existen variedad de restaurantes en la ciudad de Quito, pero la variedad de opciones se reduce cuando se busca un lugar donde le ofrezcan comida sana es decir baja en grasas y vegetariana en el mismo lugar

3.3.2 Participación de mercados y ventas de la industria

Luego de haber analizado la competencia profundamente y los posibles productos y servicios sustitutos que existen, se puede analizar cuál es el tamaño de mercado donde puede tener participación Veggie Cook.

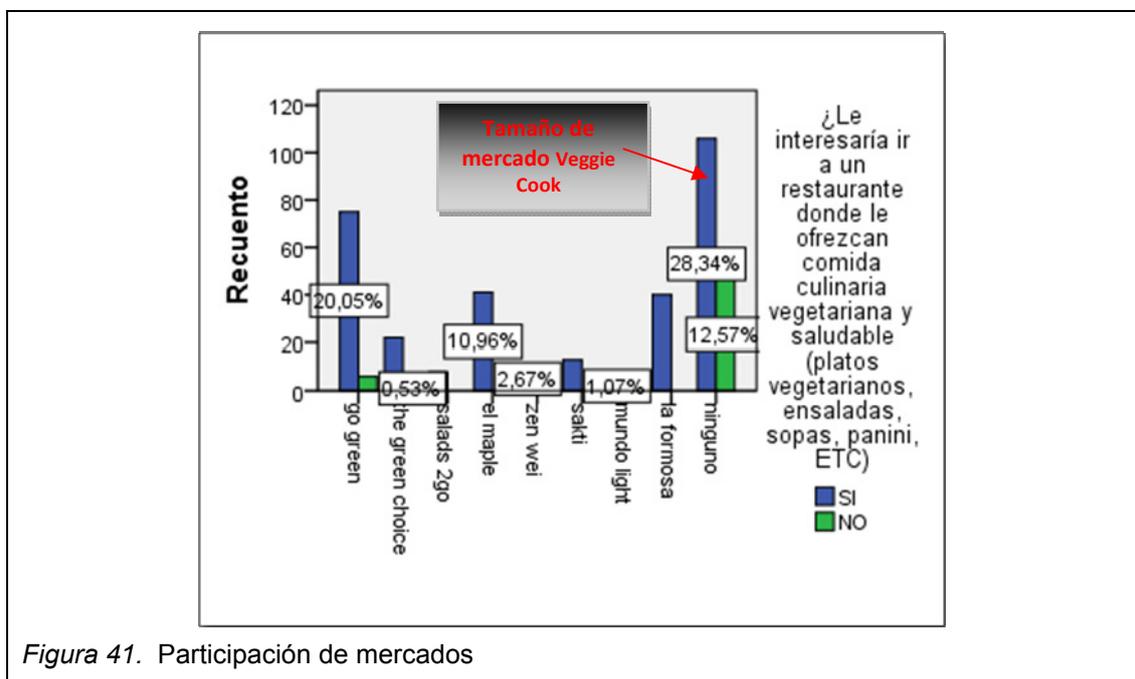


Figura 41. Participación de mercados

En la encuesta realizada hubo dos preguntas claves que ayudaron a determinar el tamaño de mercado restante. El 40,91% de los encuestados no conocía ni ha ido a ninguno de estos restaurantes vegetarianos o de comida

saludable; lo cual representa un tamaño de mercado que no ha sido explotado y tendría una oportunidad para hacerlo Veggie Cook. Analizando las personas que están interesadas en la idea del negocio y no conocen ningún restaurante es el 28,34% y este resultado sería el tamaño de mercado en el que se podría tener participación.

El tamaño de mercado que se va atacar son las personas que están interesadas en la idea del negocio que son el 28,34%, pero al ser una idea de negocio nueva no todos las personas irían al restaurante y sería muy optimista querer abarcar todo ese segmento de mercado. Por lo cual solo se atacará el 2% del mercado. Adicional un punto positivo es que la industria de alojamiento y servicio de comidas va en ascenso ya que “Ecuador alcanzó los US\$ 900 millones de dólares el 2013 donde ha crecido alrededor del 10% anual los últimos 5 años y se espera crezca a tasas promedio anual del 6% al 2018” (Coello, 2014).

3.3.3 Razones por las cuales preferirían a Veggie Cook

- Satisface el paladar de clientes vegetarianos y personas que deseen llevar una dieta más saludable. Es decir acoge a ambos segmentos.
- Ofrece variedad de platillos a la carta vegetarianos y cárnicos.
- Se especializa netamente en cuidar la salud por ello solo se ofrecen jugos e infusiones; no son parte del menú ni sodas ni bebidas alcohólicas.
- Su principal interés es alimentar saludablemente a sus consumidores; por ello su objetivo es culturizar a los clientes sobre los beneficios de llevar una buena alimentación.
- Cuenta con personal capacitado para brindar información acerca de las propiedades nutricionales de cada plato.

- Se implementará un ambiente agradable con una decoración moderna y rústica en el cual el consumidor de Veggie Cook disfrutará de un buen momento en compañía de sus familiares y amigos.
- Existe un menú en el que cada plato especifica: nivel de azúcar, sal y grasa para que nuestros clientes no se sientan engañados acerca de lo que están consumiendo.
- En el local hay algunas actividades que pueden hacer nuestros clientes mientras esperan su comida como: Leer revistas, juegos de mesa, individuales interactivos y disfrutar de una música agradable.

3.3.4 Ventas de la industria

De acuerdo a la actividad económica de alojamiento y servicio de comidas se puede determinar que “están registradas 51.379 empresas y vende anualmente \$1589.605.793 millones de dólares. Por otro lado solo analizando la provincia de Pichincha donde se encuentra el plan de negocios que se desea implementar, en el 2012 se registró ventas de \$931.563.922 millones de dólares” (INEC, 2012).

3.4 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Según Philip Kotler (2013) la mejor publicidad es la que hace un cliente satisfecho. Por ello, al implementar un negocio la investigación continúa después del lanzamiento del producto o servicio es indispensable. La evaluación de los gustos, preferencias y recomendaciones del consumidor se debe realizar constantemente con la finalidad de mantener satisfecho al cliente y generar una retroalimentación para la organización que a su vez permita captar potenciales clientes.

Tácticas de evaluación: Una vez implementado el negocio, se deberá hacer una evaluación cada cuatrimestre con la finalidad de identificar el nivel de

satisfacción del cliente en muchos aspectos como: servicio, calidad del producto, limpieza, instalaciones y recomendaciones.

Tabla 12. Evaluación de servicio a clientes

Parámetros de evaluación	1=muy bueno 2=bueno 3=regular 4=malo			
	Rapidez	Cordialidad	Información Nutricional	
Calidad del Servicio				
	Variedad	Sabor	Cantidad	Presentación
Calidad del Producto				
	Mesas	Baños	Pisos	
Limpieza				
	Música	Revistas	Individuales	Juegos
Instalaciones y entretenimiento				
Sugerencias				

a) La herramienta creada ayuda para poder evaluar cuál ha sido el desempeño de Veggie Cook en el primer cuatrimestre de implementación, se evalúan criterios como: calidad de servicio, calidad del producto, limpieza, instalaciones y entretenimiento. Las recomendaciones son de mucha ayuda ya que toda idea de mejora es positiva. Cada criterio está evaluado del 1 al 4 siendo: 1 muy bueno ,2 bueno, 3 regular y 4 malo; de esta manera se saca un promedio por la evaluación de cada criterio. Esta herramienta va ayudar a analizar si la calificación fue deficiente o excelente y seguido a ello desarrollar tácticas para mejor en el criterio deficiente.

Es muy importante recopilar información cuantitativa de todos los clientes; debido a esto se realizará la encuesta dentro de las instalaciones; la cual estará ubicada en el individual interactivo; donde puedan evaluar todos los criterios antes mencionados y analizar la información estadística que ofrece esta herramienta. En el anexo 8 se encuentra la encuesta.

4. PLAN DE MARKETING

"Toda empresa hoy en día requiere de tener un buen plan de marketing ya que este proporciona dirección y enfoque a la marca, producto o empresa. Toda empresa estará mejor preparada para lanzar un producto o generar ventas de productos existentes con un plan bien desarrollado" (Kotler & Armstrong, 2013, p. 33)

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Estrategia de diferenciación: Veggie Cook desea ofrecer un concepto diferente de restaurante, el cual está enfocado en satisfacer el apetito de dos segmentos de personas de 20 a 60 años que deseen comer saludablemente y/o que sean vegetarianas; ya que ambos buscan alimentos ricos y saludables. Además se quiere brindar un menú variado que permita a los clientes visualizar el valor nutricional de su comida, tener un personal capacitado y disfrutar de un ambiente agradable y divertido.

4.1.1 Marketing Mix

4.1.1.1 Producto o servicio

Estrategia de diversificación de mercado: ofrecer una variedad de platillos para satisfacer a ambos segmentos, vegetarianos y cárnicos por igual; brindando una diversidad de platillos para saciar cualquier gusto de los clientes u ocasión que tengan los mismos.

Veggie Cook es un restaurante de especialidad (clasificado por comida vegetariana y cárnica) y de segunda clase ya que ofrecerá platillos a la carta y tendrá al menos un menú del día.

Su mercado objetivo son personas de 20 a 60 años que estén interesados en llevar una buena alimentación o mantengan una dieta vegetariana. Veggie Cook estará localizado en el sector Eloy Alfaro. Posee 150 m² y dos baños.

Tabla 13. Horarios de Atención

	Días	Entrada	Horas trabajadas	Días trabajados	Total de horas semanales
Desayuno	Lunes a Jueves	8h00 a 11h30	3h30	4	14
	Viernes a sábado	9h00 a 11h30	2h30	2	5
Almuerzo	Lunes a Jueves	12h30 a 15h30	3h30	4	14
	Viernes a sábado	12h30 a 15h30	3h30	2	7
Cena	Lunes a Jueves	18h00 a 20h30	2h30	4	10
	Viernes a sábado	18h00 a 21h30	3h30	2	7
	Total de horas trabajo				57

Los principales platillos que ofrece Veggie Cook son productos con un alto valor nutricional, además que los insumos utilizados pasan por normas de calidad donde es de vital importancia la higiene y frescura de los alimentos, para que el cliente se sirva una comida fresca y que posteriormente no le haga daño. El menú que se va ofrecer a los clientes es el siguiente:

			
platos típicos pastas ensaladas woks orientales (Todos los platos pueden ser servidos con carnes blancas o vegetal)	hamburguesas wraps tacos y quesadillas nachos papas horneadas	meru veggie: plato fuerte, postre y bebida	Jugos de diferentes frutas smoothies ensaladas de frutas postres

Figura 42. Menú Veggie Cook

La carta del menú se encuentra en el anexo 9 donde están especificados todos los platillos que se van a ofrecer y su valor nutricional.

a) Servicio o producto ampliado: Veggie Cook desea diferenciarse de su competencia por algunos conceptos como:

- **Variedad:** Ofrece platillos vegetarianos y cárnicos para cualquier paladar donde existen platillos: orientales, ecuatorianos, mexicano e italianos; con la finalidad de ofrecer algunas opciones de acuerdo al gusto u ocasión que tenga cada cliente.
- **Valor nutricional:** Se especifica dentro de la carta del menú cual es nivel de calorías que posee cada plato. Por ejemplo especificar si contiene azúcar él un juego o nivel de calorías de una lasaña.
- **Personal capacitado:** Es necesario contar con personal capacitado acerca del giro del negocio de la empresa e instruirlo acerca de las características nutricionales de cada plato para que sepa sugerir a cada uno de los clientes que servirse dependiendo de sus necesidades.
- **Un ambiente agradable** permite a los clientes sentirse a gusto en un lugar; por lo cual buena música, actividades para divertirse como juegos de mesa, individuales interactivos y entre otros es lo que se desea ofrecer a todos los clientes de Veggie Cook.

b) Logo: El nombre escogido resalta el tipo de comida que se desea ofrecer, por ello nace el nombre de Veggie Cook que en la traducción de inglés al español que significa "Veggie" Vegetariano y "Cook" cocinar. Este nombre fue escogido para que todas las personas puedan identificar por su nombre el tipo de comida que se desea ofrecer.

El logo lleva los colores de la naturaleza por eso se ha escogido el verde claro, y naranja.

La razón del eslogan escogido es debido a que algunas personas tienen la idea errónea que comer pollo a la plancha, pescado al vapor o un estofado de soya es desagradable; y al contrario la idea es cambiar esa manera de pensar enseñando a la gente que alimentarse de una manera más sana es delicioso, satisfactorio y divertido. En respuesta a esto es el eslogan escogido:

¡Come sano, come rico!



Figura 43. Logo positivo



Figura 44. Logo negativo

a) La razón de que exista un logo positivo y negativo es debido a que existen colores en los que no resaltará el blanco y se tendrá que poner el logo negativo que sería su alterno pero lo único que cambie es el fondo.

c) Local: Un local ideal es aquel que brinde un espacio de calidez y sea agradable para que los clientes al momento de comer sientan la satisfacción de zacear su hambre y sea en un lugar que los haga sentir a

gusto. El local posee mucha iluminación, tiene una decoración moderna y sencilla, cada pared tiene un tema diferente. Además se ofrecerán actividades de entretenimiento como: leer, escuchar música, juegos de mesa, menú interactivo y papel reciclado para dibujar.

La idea es que el lugar tenga un ambiente divertido con la finalidad que el cliente disfrute de su estadía.



Figura 45. Diseño del local.
Tomado de Trip Advisor España, s.f.

d) Ciclo de vida del producto

Introducción: Al ser una idea nueva es evidente que se tendrá que realizar un mayor esfuerzo en publicidad y promoción; a su vez se deberá demostrar el valor agregado que ofrece el restaurante.

Crecimiento: Las ventas comienzan a incrementar debido al posicionamiento del producto.

Madurez: Cuando las ventas llegan a un punto de equilibrio en el cual el producto mantiene la participación de mercado y ya no existe un crecimiento constante en las ventas, se deberá realizar estrategias de diversificación relacionada donde se pretende permanecer en esta etapa por mucho tiempo.

4.1.1.2 Precios

Estrategia de posicionamiento "más por más": Veggie Cook es un restaurante que ofrece comida de calidad y variada, además de brindar deliciosos productos a los clientes también se le da un excelente servicio al cliente donde puede percibir: variedad de platillos, personal capacitado, ambiente agradable y actividades de entretenimiento.

a) Fijación de precios por valor agregado



Variedad de platos para ambos segmentos

- Se ofrecen platos vegetarianos de comida típica ecuatoriana, asiática, mexicana e italiana.
- Platos a base de pollo y pescado para satisfacer el paladar de clientes cármicos.
- Postres, jugos y picadas para clientes que quieran pasar un momento agradable con sus amigos.
- Se utilizan productos frescos y de calidad ya que trabajamos con reconocidos proveedores.



Información nutricional y empleados capacitados

- Veggie Cook cuenta con una carta de menu que contiene el valor nutricional de cada plato.
- Información acerca de temas de nutrición en redes sociales, página web y dentro del local.
- Personal debidamente reclutado para brindar información a sus clientes acerca de cada plato y valor nutricional.



Ambiente agradable y actividades divertidas

- Es un local con una decoración moderna y sencilla dirigida para cualquier segmento joven y adulto.
- Se ofrecen actividades de entretenimiento como : zona del lectura, música tranquila, juegos de mesa y actividades para dibujar en individuales interactivos.

Figura 46. Características adicionales

a) Las características antes mencionadas son las que agregan valor al servicio de restaurante que ofrece Veggie Cook, por lo cual la estrategia antes mencionada "más por más" exalta los atributos que se quieren ofrecer; lo cual con lleva a un mayor valor percibido por el cliente y consecuentemente a un precio mayor.

b) Fijación de precios en base a la competencia: La fijación de un precio también se puede realizar en relación a los precios fijados por los principales competidores que son: Go green, The Green Choice, El Maple y la Formosa.

Los precios fijados por la competencia oscilan entre \$ 3 a \$ 9 dólares y la media de los precios fijados por la competencia es \$ 6 dólares.

A continuación algunas diferencias entre Veggie Cook y la competencia:

- Go Green: Posee interacción en redes sociales, tiene alrededor de 24069 seguidores, realiza promociones, atención eficiente y tiene servicio a domicilio.
- El Maple: Ofrece shows en vivo, atención de lunes a domingo y personal capacitado.
- La Formosa: Servicio self service y atención eficiente.
- The Green Choice: Posee interacción en redes sociales, posee 1612 seguidores, realiza promociones y tienen actividades de entretenimiento.

En conclusión los atributos que ofrecen algunos competidores varían dependiendo del giro de negocio que tiene cada uno, pero todos ofrecen un valor adicional a sus clientes sin contar con la comida de calidad que ofrecen. Lo que permite tomar como referencia los precios que están fijados por los restaurantes rivales y agregar mayor diferenciación a Veggie Cook.

c) Fijación de precios por la percepción del cliente: De acuerdo a la encuesta realizada en el (capítulo 3) el 62,70% está dispuesto a pagar \$3,75 por un menú del día. Con respecto a los platillos a la carta el 49,53% estaría dispuesto a pagar entre \$6 a \$8 y el 34,17% comenta que está dispuesto a pagar de \$8 a \$10. Lo cual significa que se podría fijar un precio promedio de \$8 dólares por un plato a la carta y un menú del día de \$3,75 más o menos.

d) Fijación de precios por costos: Es importante analizar los costos operacionales que con llevan el negocio de los restaurantes ya que se

debe costear algunos aspectos como la elaboración de los platillos, personal contratado, servicio y mantenimiento de las instalaciones para poder fijar un precio aterrizado y que permita cubrir los costos operacionales y llegar al punto de equilibrio. Además para que el negocio sea rentable debe generar un margen de utilidad al menos del 60% de recargo en los precios.

Los precios de los platillos han sido fijados en base al precio de venta de los mayoristas, costos operacionales y el margen de utilidad que se desea generar:

Tabla 14. Precios Veggie Cook

Menú	Costo unitario de producción	Costo unitario de producción más utilidad	Precios incluido IVA y servicio
Desayuno	\$ 2,66	\$ 3,19	\$ 3,90
Menú del día	\$ 2,04	\$ 3,47	\$ 4,25
Plato típico	\$ 3,15	\$ 10,40	\$ 12,70
Pasta	\$ 2,29	\$ 7,10	\$ 8,7
Ensalada	\$ 2,73	\$ 6,69	\$ 8,2
Plato oriental	\$ 4,09	\$ 11,46	\$ 14,00
Snack	\$ 1,93	\$ 5,01	\$ 6,15
Postre	\$ 0,85	\$ 2,98	\$ 3,65

a) Los precios se asignaron después de un análisis minucioso de la materia prima necesaria para elaborar cada plato y dividida por porciones, además de tomar en cuenta la mano de obra y costos fijos necesarios para el funcionamiento del restaurante. La utilidad de cada plato varía debido al costo de cada uno y al comparar cual es el precio referencial del mercado; por ello hay platillos como el Típico que tiene bajos costos de producción pero se puede establecer un precio mayor. Cabe recalcar que la afluencia diaria es de un estimado de 160 personas. En estos precios está incluido el impuesto al valor agregado (IVA) y servicio.

4.1.1.3 Estrategia de precio escogida: Estrategia de State Quo

La estrategia escogida significa que la idea de negocio no va a entrar a competir por precios, al contrario va a entrar a pelear por temas de distribución,

mucha publicidad y diferenciación del producto. La idea no es competir por precios sino por calidad y que el cliente perciba el valor agregado.

- Atacar a dos segmentos brindando comida de calidad con los mejores productos.
- Variedad de platillos para satisfacer ambos segmentos.
- Interactuar en redes sociales para publicar promociones y generar posicionamiento.
- El personal contratado puede sugerir que platillos podría ordenar de acuerdo a las preferencias o necesidad del cliente.
- El personal contratado pone a la orden a los clientes el asesoramiento nutricional donde si desea el cliente se le puede medir su Índice de Masa Muscular (IMC) para recomendarle que dieta debería llevar.
- Se actualizará el individual interactivo para darle mayores actividades de entretenimiento al cliente.

4.1.1.4 Plaza

Después de realizar la investigación de mercado se pudo determinar que la ubicación ideal para los clientes fue muy dispersa aunque todas las encuestas se realizaron en el Norte de Quito algunos encuestados nos comentaron que es ideal el sector de la Eloy Alfaro con el 39,62%, el centro histórico el 22,96% la mariscal el 18,87% e Ñaquito el 18,55%.

Por lo cual se buscó un local céntrico en un lugar estratégico donde sea una zona comercial y tenga salida a una calle principal. Se escogió un local específicamente en el sector de la Eloy Alfaro ya que es una calle con bastante

tráfico de personas y donde se encuentran ubicados varias empresas, lugares de entretenimiento, colegios y la Universidad de las Américas.

El local escogido es en el sector de la Eloy Alfaro a la altura de la Gaspar de Villarroel.

El local será arrendado y el precio a pagar es de \$1500 por 150 m². El local cuenta con un solo parqueadero pero en la parte de al frente del local está ubicada la zona azul donde las personas pueden parquear sus vehículos o un parqueo de bicicletas que estará ubicado fuera del restaurante. En el capítulo 5 se encuentra un mapa con la localización del restaurante.

4.1.1.5 Personal

El personal es un activo muy importante para las empresas ya que será el motor para que los clientes se sientan satisfechos y disfruten su estadía en Veggie Cook. Uno de sus principales atributos es contar con un personal capacitado y motivado para brindar una excelente experiencia a los clientes.

El personal debe ser capacitado en temas de atención al cliente y temas de nutrición y cocina. Los jefes de cocina debe ser especializados en comida vegetariana y los ayudantes contratados deben ser estudiantes de cocina o hotelería y turismo. El personal ocupado será:

Tabla 15. Equipo de trabajo operativo

Equipo de trabajo	Número de personas
Chef de cocina	2
Asistente de cocina	1
Saloneros	3
Asistente de limpieza	1
TOTAL	7

4.1.1.6 Procesos

Dentro de una empresa debe operar adecuadamente cada proceso para un correcto funcionamiento.

Al ser un canal indirecto con respecto a su materia prima; el cual depende directamente de sus proveedores se debe establecer muy bien cada paso dentro del desarrollo del proyecto, al igual que la distribución directa al cliente final.

El flujo de procesos se especifica más a fondo en el capítulo 5 que corresponde a Operaciones y Producción.

4.1.1.7 Evidencia física

Esta es la estrategia de diferenciación en la que se centra Veggie Cook y se mencionó anteriormente. La empresa lo que desea lograr es diferenciarse de la competencia por la satisfacción que le brinda a sus clientes, rompiendo esquemas en muchos conceptos como: en un restaurante se puede ir a jugar, escuchar música, leer un libro o revista y esta es la principal idea del proyecto que el cliente pueda gozar de una buena alimentación y varias actividades para entretenerse y pasar un buen tiempo entre amigos.

Otras características que son intangibles son: la atención del personal, iluminación y decoración que hacen un restaurante enfocado a varios segmentos ya que no discrimina ningún gusto alimenticio, al contrario invita a todas las personas a que cambien sus hábitos y conozcan los beneficios de mantener una buena alimentación.

4.2 TÁCTICA DE VENTAS

"La venta personal es el brazo interpersonal de la mezcla de promoción" (Kotler y Armstrong, 2013, p. 393).

El método a utilizarse es la táctica de ventas directa la cual mediante los saloneiros incentivan o promueven la venta de platillos dentro del restaurante ofreciéndoles los beneficios nutricionales a todos los clientes que ingresen al local.

La táctica de ventas externa es las activaciones de marca que se desea realizar como las degustaciones de jugos y picadas de carne de soya a las personas que pasen por el local. Adicional, la entrega de material p.o.p; es decir promociones y publicidad la cual se promoverá también en redes sociales.

La idea es mantener cliente redituables una vez que visiten el local manteniendo un CRM de los clientes para mantenerlos al contacto de promociones y publicidad y que de esa manera se posicione la marca Veggie Cook.

4.2.1 Perfil buscado e incentivos

El perfil del jefe cocina tiene que tener estudios de gastronomía (en especial vegetariana).

Es importante motivar al personal para que puedan alcanzar el mayor nivel de ventas deseado; por lo cual se van a dar capacitaciones al personal para mantenerlos motivados y disminuir el nivel de rotación.

4.3 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Tener ya establecidas las políticas a utilizar dentro del canal de distribución es muy importante para brindarles garantías a todos los miembros del canal.

El canal de Veggie Cook es directo al tener la relación inmediata con el cliente, pero es indirecta al aprovisionar toda la materia prima de sus proveedores.

Algunas políticas y garantías que se establecerán son:

Tabla 16. Políticas a los miembros del canal

Miembro del Canal	Tipo de Política	Explicación
Proveedores	Política de exclusividad con proveedores	Se trabajará con la empresa Green Products y Pronaca en lo que es carnes y proteína vegetal.
Proveedores	Política de pagos	Los pagos que hace Veggie Cook son a contra factura como Green Products es decir en el segundo pedido se pagará el primero. Los demás proveedores de verduras, legumbres, frutas y carne animal se cancelan una vez entregado el pedido.
Proveedores	Políticas de abastecimiento	El proveedor debe abastecer cada lunes a las 8h30 de la materia prima necesaria en lo que es carnes vegetal y animal. El resto de productos como: Verduras, Legumbres y frutas es los días lunes y jueves.
Personal contratado	Política de buena presencia y excelente trato a los clientes	Deben utilizar correctamente el uniforme y tener una actitud amable, proactiva con el equipo de trabajo y clientes.
Personal contratado	Política de confidencialidad	El equipo de trabajo no puede hablar acerca del <i>know-how</i> o ventas de la empresa ya que es de estricto control interno.
Cliente	Política de Satisfacción al cliente	La idea del negocio es crear clientes satisfechos por lo cual se evaluará cada mes el servicio dentro del local realizando investigación cuantitativa como encuestas en el individual interactivo al igual que investigación cuantitativa como cliente fantasma.
Cliente	Política de calidad y sanidad de los platillos	El producto que se elaborará es con insumos de calidad por lo cual la presentación y sanidad de los productos será muy estricta.
Cliente	Política de clientes redituables	El principal deseo de la empresa es captar nuevos clientes pero a los actuales mantenerlos satisfechos. Se elaborará una base de datos de los clientes existentes para felicitarlos en fechas importantes, medir la satisfacción y enviar promociones.

Las políticas antes expuestas ayudaran a enseñar cual es el interés de Veggie Cook por brindar un excelente servicio; por ello la evaluación como antes se menciona es cada cuatrimestre con una encuesta por redes sociales y dentro de los individuales interactivos. El modelo de la encuesta está ubicado en el capítulo 3. El cliente puede evaluar al personal al momento que le entregan la factura.

4.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Estrategia de atracción: se realizará publicidad en Facebook, Instagram y Twitter para aumentar la demanda de clientes y posicionar la marca de Veggie Cook en la mente del consumidor; al igual que se harán promociones y entrega de cupones para los clientes.

4.4.1 Publicidad

Es cualquier forma pagada y no personal de promocionar un producto o servicio por medio de un patrocinador (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357).

Los encuestados comentaron cuales son los medios en los cuales desean enterarse de la idea del negocio: El 57,86% desea enterarse de promociones por redes sociales y pagina web, el 16,98% por recomendaciones, 13,84% correo electrónico y 11,32% revistas de salud y nutrición.

El medio escogido para enviar publicidad y promociones será por redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y página web. Se creará un perfil dentro de estas redes sociales donde se publicarán fotos del local de Veggie Cook y de platillos. Se publicarán temas de interés relacionados al giro del negocio en las redes sociales.

Página web: El costo mínimo es de \$1150 dólares donde se brinda información del servicio, fotos de menú, galería de fotos, correos, direcciones y contactos para pedidos.

Activaciones de marca: La entrega de bolígrafos, llaveros y flyers hace que el cliente recuerde la marca por ello se va a entregar en los dos primeros meses de apertura por la compra uno de los obsequios y los flyers se estarán entregando fuera del local.

Envío de correos: Se construirá una base de datos con la información que han dado los clientes para enviarles mensualmente promociones, felicitaciones y cupones.

Degustaciones: Se harán degustaciones de los jugos naturales y de bocadillos de proteína vegetal que son cortesía de Green products.

Tabla 17. Publicidad y activaciones de marca

Número Productos	Unidades	Valor unitario	Total
1 Pagina web	1	\$1150	\$1150
600 bolígrafos	600	\$0,4	\$240
200 llaveros	200	\$0,8	\$160
Material Pop 1000 flyers	1000	\$0,2	\$200
Degustación de 1920 shots de jugo natural (debido a una afluencia de 160 personas por día durante 2 semanas laborables.	1920	\$0,15	\$288
TOTAL			\$2038

4.4.2 Relaciones públicas

"Generar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una publicidad favorable, a la vez de generar una buena imagen corporativa, manejando o sorteando rumores, historias y eventos favorables" (Kotler & Armstrong, 2013, p. 208).

La interacción dentro de medios públicos es muy importante para darse a conocer por ello Veggie Cook buscará interactuar en los siguientes medios:

- Buscar medios tradicionales para ser entrevistados y a su vez hacer publicidad del restaurante como: Revista Líderes, Programa de Televisión América Vive y el Canal de Televisión Ecuador TV en el programa País de la Mitad que hable sobre lo que hacemos los ecuatorianos y además resalta emprendimientos que se realizan dentro del país.
- Realizar alianzas estratégicas con Green products para realizar activaciones de marca dentro de Veggie Cook.
- Trabajar en campañas de protección animal como Protección Animal Ecuador (PAE) y Enda Ecuador para campañas de adopción de animales.
- Interactuar en programas de radio que traten temas de salud o de temas abiertos como es: el programa Las trillizas en la radio Fuego 106.1 donde tienen todos los días entrevistados acerca de nuevos negocios o productos y adicional pueden hacer publicidad dentro de la radio. Lo interesante de esta radio es que es un programa de mujeres en el cual tratan de temas de belleza, nutrición, salud y entre otros.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas ofreciendo el catering para eventos y a su vez generar posicionamiento de marca.

4.4.3 Promoción de ventas

Dentro de un restaurante siempre es necesario hacer promociones para que los clientes sientan un incentivo para probar el producto o mantenerse relacionados con la marca. A continuación se presentará un calendario de actividades que se llevará dentro del siguiente año:

Tabla 18. Plan de acción

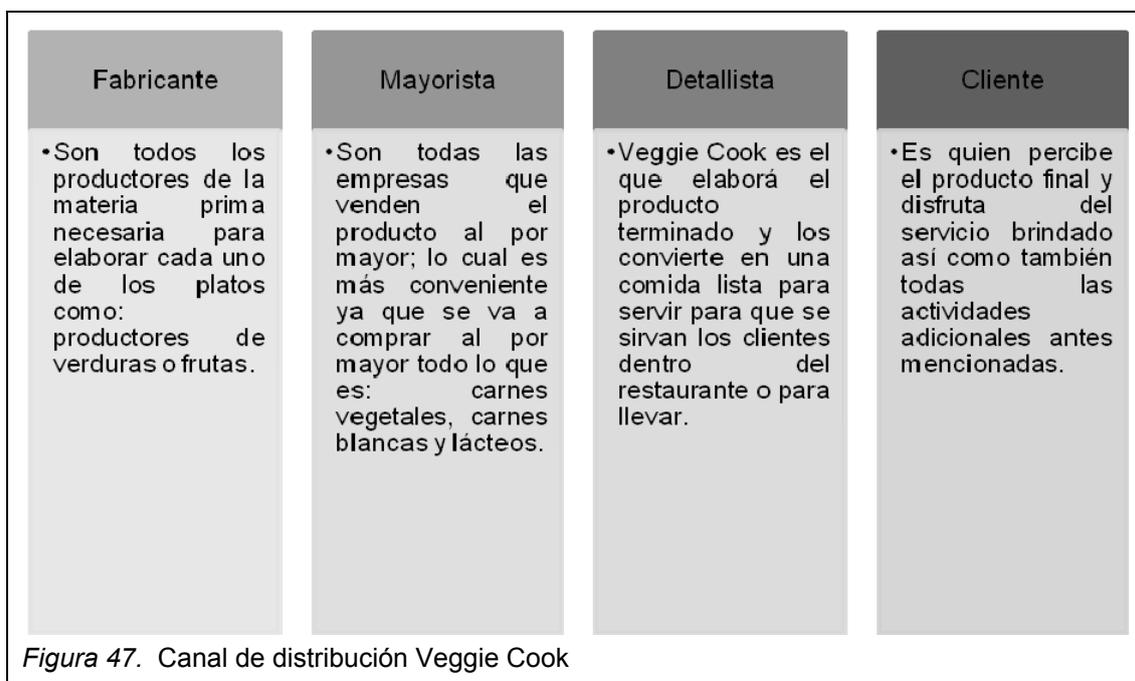
Mes	Actividad	Explicación	Tiempo
Enero	Degustaciones	Se hará degustación de jugos naturales afuera del local.	En horas pico Duración 2 semanas
Febrero	Interacción en Facebook	Se sorteará desayunos Veggie Cook por interactuar en redes sociales	Duración 2 meses
Abril	Promociones en horas de baja afluencia	2x1 en jugos naturales de 16h00 a 18:30	Duración 1 mes
Mayo	Individuales interactivos	El individual fue creado con el objetivo de entretener al cliente hasta esperar su orden por ello tendrá contenido de: artículos, adivinanzas, crucigramas o sopas de letras, etc. Se entregará una orden pequeña de nachos si logran llenar el individual en menos de 15 minutos (el individual es cambiado cada mes)	Duración 2 meses
Junio	Base de datos	Se armará una base de datos de los clientes para enviar felicitaciones de cumpleaños y cupones en su día.	Durante todo el año
Julio	Feria de la salud	Día de la salud, 4 sábados en la mañana las personas pueden calcular su IMC y se les brindará recomendaciones alimenticias con la ayuda de expertos de la salud.	Duración 1 mes
Agosto	Juegos de mesa	Se realizará un bingo dentro del local el fin de semana para sortear ordenes de picar y bebidas	Duración 2 semanas
Septiembre	Promociones en horas de baja afluencia	2x1 en jugos naturales de 16h00 a 20:30	Duración 2 meses
Noviembre	donaciones	Se elaborarán guaguas de pan para colaborar con la fundación Niños de Luz	Duración 2 meses
Diciembre	Fiestas de Quito navidad	Se elaboran pristiños navideños Donaciones de juguetes y ropa para poder ayudar a la fundación "Caminos de luz"	Duración 1 mes

4.5 DISTRIBUCIÓN

- Canal directo: es cuando la empresa decide vender directamente al consumidor sin la intervención de intermediarios (Kotler & Armstrong, 2013, p. 296).

El canal escogido es venta directa al cliente por medio del restaurante los pedidos solo se lo pueden hacer acercándose al local o solicitarlo para llevar.

A continuación se va explicar todos los miembros dentro del canal hasta que llegar al consumidor final:



5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE OPERACIONES

Objetivo general: Brindar alimentos de buena calidad, trabajando con proveedores que ofrezcan productos de buenas características, exclusivos y frescos, que le permitan comparar a los clientes las propiedades nutricionales que tiene la comida vegetariana con la tradicional.

Objetivos específicos

- Abastecer el inventario del restaurante cada inicio de semana en productos no perecibles y dos en los que no lo son.
- Incrementar la capacidad del restaurante en un 3% para el segundo año de operación debido a que las instalaciones no dan cabida a más de 60 personas se debe buscar para el segundo año otro local.

Estrategia: Mantener excelentes estándares de calidad en la selección de los productos mediante políticas y normas de higiene que se manejarán con los proveedores. Además tener un buen manejo de los inventarios para evitar desperdicios.

Tácticas

- Se deben establecer políticas con los proveedores para que mantengan estándares de calidad en los productos al igual que tiempo de entrega y formas de pago (capítulo 4).
- Almacenar en lugares frescos los productos para que mantengan sus características iniciales.

- Comprar las verduras y frutas a mercados mayoristas donde los productos son frescos debido a que los vendedores compran a agricultores quienes envían los productos después de la cosecha.
- Mantener higiene y sanidad en todas las instalaciones por ello se debe estar en constante aseo, además que el personal deberá usar correctamente el uniforme.
- Revisar antes de servir los platillos a los clientes ya que deben estar impecables y tener buena presentación.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Dentro de un restaurante existen varios actores y procesos antes de tener el producto terminado; lo cual se llama ciclo de operaciones.

Por ello "hay una serie de actividades que se realizan para transformar la materia prima en producto terminado" (Rodríguez, Gómez, Camaras y Molina, 2009).

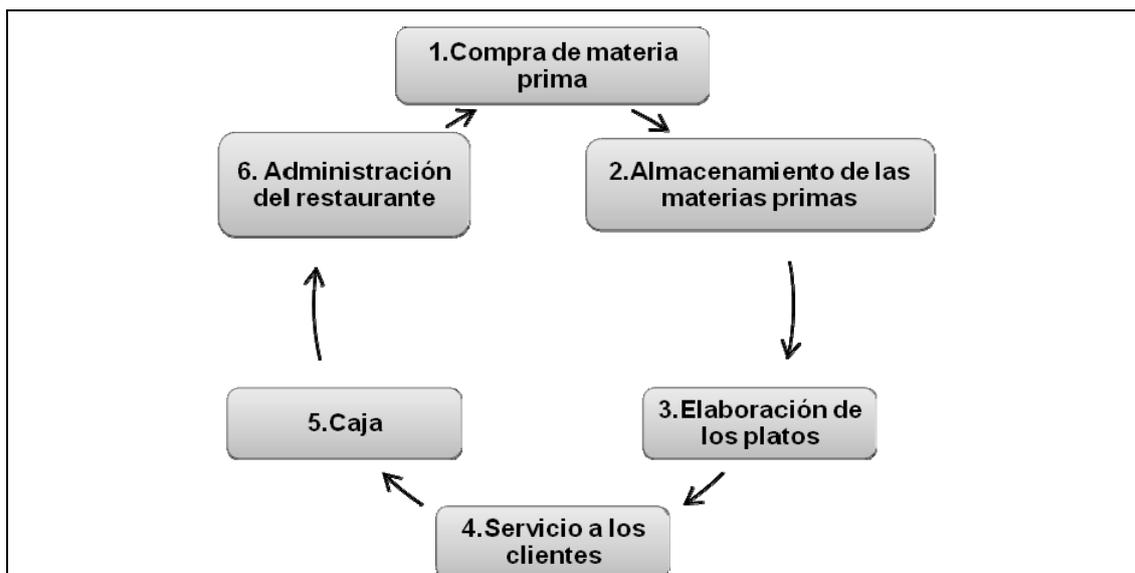


Figura 48. Ciclo de operaciones.

Tomado de Rodríguez, Gómez, Camaras y Molina, 2009.

a) Se puede observar que el primer paso es abastecerse de la materia prima necesaria y saber almacenar los alimentos para que mantengan sus características iniciales. Luego de un proceso operativo el chef termina de elaborar el plato y está listo para servir al cliente. Una vez que hayan terminado de comer el cliente hace el pago de su factura y esto es cancelado en caja. El cierre de caja es todos los ingresos diarios del restaurante y gastos. Finalmente el administrador junto al gerente financiero se encarga de la correcta administración del restaurante.

5.2.1 Logística de Entrada

El primer proceso es abastecer el restaurante con la materia prima necesaria; por lo cual los días lunes los proveedores de carnes vegetal y animal traerán la materia prima necesaria para abastecer el local hasta el día sábado; con respecto a legumbres, frutas, verduras, lácteos y embutidos se lo realizará los lunes y los jueves en el horario de 8h30 de la mañana. De acuerdo a políticas antes mencionadas en el (capítulo 4) los productos tienen que tener una fecha de caducidad de hasta dos meses luego de ser entregados, entregar las cantidades solicitadas y el peso establecido.

Dentro de la bodega del local se ocupará el sistema de inventario primeras en entrar primas en salir (PEPS), lo cual significa que las primeras materias primas que ingresen deberán ser consumidas primero para que no se dañen, sino sea en orden de entrada el consumo. La clave está en todo desperdicio agregarle

valor. Por ejemplo de la cáscara de la papa se puede elaborar harinas, masa para elaborar una torta o salsas.

El chef será quien hará una lista de productos que le son necesarios a parte de los que se solicita semanalmente a proveedores. De esta manera las solicitudes serán enviadas al administrador quien se encargará de hacer las compras de: verduras, frutas y entre otros productos que se encuentran en el mercado mayorista.

Todo esta información será enviada al correo del restaurante ya que todos los miembros tendrán creado un correo de acceso de la empresa para que hagan las solicitudes de material de limpieza, alimentos y entre otros.

El administrador se encargará además de establecer las formas de pago con los proveedores de acuerdo a las políticas de ellos también, como se mencionó anteriormente el pago se realizará a contra factura en el caso de Green Products porque ellos tienen esa política y el resto de proveedores una vez entregado las materias primas siempre y cuando cumplan las características antes mencionadas caso contrario serán devueltas.

La adecuada revisión de la materia prima permite tener productos de calidad y de esta manera ofrecer mejores platillos a los clientes. Los encargados en revisar el producto entregado por los proveedores serán el administrador y el jefe de cocina y tendrán que chequear algunos factores como:

- Características del producto como: Textura, cantidad, peso, fecha de caducidad y precio.
- Factura: Verificar fecha de la factura, los datos, precio e IVA.
- Almacenamiento: Después de recibir la materia prima se deberá almacenar debidamente en los distintos estantes, refrigerados, bodega o congeladores.

- Registro de inventario: Registrar todos los productos recibidos en el Sistema Hotelsys; el cual es una herramienta completa ya que sirve para el control de inventarios, preparación de recetas, almacenamiento de bases de datos, facturación y sistema contable. El precio del Sistema Hotelsys es de \$1700 por la licencia. Esta herramienta es utilizada por: Bares, restaurantes y hoteles; ya que es muy útil para su administración.
- Los proveedores con los que trabajará Veggie Cook son: Green Products, Pronaca, Salinerito y Lácteos Ecuilac. Adicional los autoservicios donde se adquirirá otras materias primas como: Verduras, hortalizas, frutas, legumbres, granos, artículos de limpieza entre otros será: Supermaxi, Mercado Mayorista Santa Clara, Supermercados Santa María y Tiendas Camari.

5.2.2 Control de inventarios

Dentro del negocio de restaurantes es muy importante el control del inventario ya que hay muchos puntos que se deben tomar en cuenta como: la capacidad de almacenamiento de los productos, no todos los productos tienen la misma rotación y algunos productos expiran más rápido que otros.

Es así que es indispensable estimar la afluencia de gente diariamente para poder estimar la cantidad de compra de los alimentos como se investigó en el (capítulo 3). La frecuencia diaria de personas será de 160 entre las cuales: 32 encuestados contestaron que desayunan en restaurante y 203 almuerzan en restaurante. Lo que corresponde que serán pocos los productos para desayunos y una cantidad mayor para elaborar platillos a la carta o un menú del día. Entonces tendrá que hacerse el cálculo de las materias primas en base de la afluencia de personas. Al igual que se debe estimar la cantidad de compra en base a los días donde habrá mayor afluencia, menor afluencia o días festivos.

Para mantener un buen control del inventario se apoyarán por un lado del Systema Hotelsys; adicional es necesario hacer un conteo de inventario cada 2 días (Martes, Jueves y Sábado por parte del Administrador a partir de las 19h30; este control toma alrededor de una hora. Posterior se proseguirá a realizar cualquier solicitud de materia prima.

Este conteo es necesario por varias razones como: Verificación de caducidad de los productos, evitar el hurto de los alimentos por parte del personal, verificar cuantos alimentos fueron desperdiciados y qué cantidad de materia prima es necesaria solicitar para el siguiente pedido.

La maquinaria es también parte del inventario por ello semanalmente el administrador del restaurante revisará los implementos utilizando el método de inventario ABC el cual consiste en categorizar a los implementos más costosos en la A y los menos costosos en la C. Esto sirve para dar mayor cuidado a los productos que tienen valores más altos, pero sin dejar tomar en cuenta los de menor valor. Por ejemplo: Algunas veces el personal roba los cubiertos y los administradores lo toman como desapercibido; lo cual es un gran error.

5.2.3 Solicitud del pedido por parte del cliente

Como se mencionó anteriormente en el (capítulo 4) la distribución es directa al cliente final por lo cual las solicitudes del cliente son dirigidas al mesero del restaurante. Cuando ingresa el cliente al local es atendido por uno de los meseros quien les entregará a cada uno de los integrantes el menú Veggie Cook, donde el cliente podrá observar una variedad de platillos con sus respectivas especificaciones nutricionales. Los meseros están en la capacidad de asesorar a los clientes acerca de los platillos y cualidades de los mismos dependiendo las necesidades de los consumidores.

Nuestros meseros anotarán el pedido dentro de este formato el cual tendrá 2 copias: 1 para el administrador y 1 para el jefe de cocina. La factura se

entregará al cliente por cualquier valor de consumo y es obligatoria cuando las compras son mayores de \$20 dólares.

5.2.4 Nivel de servicio

El nivel de servicio es la diferenciación que posee Veggie Cook por cual cada proceso dentro de este es muy importante para que el cliente tenga una excelente experiencia dentro del restaurante.

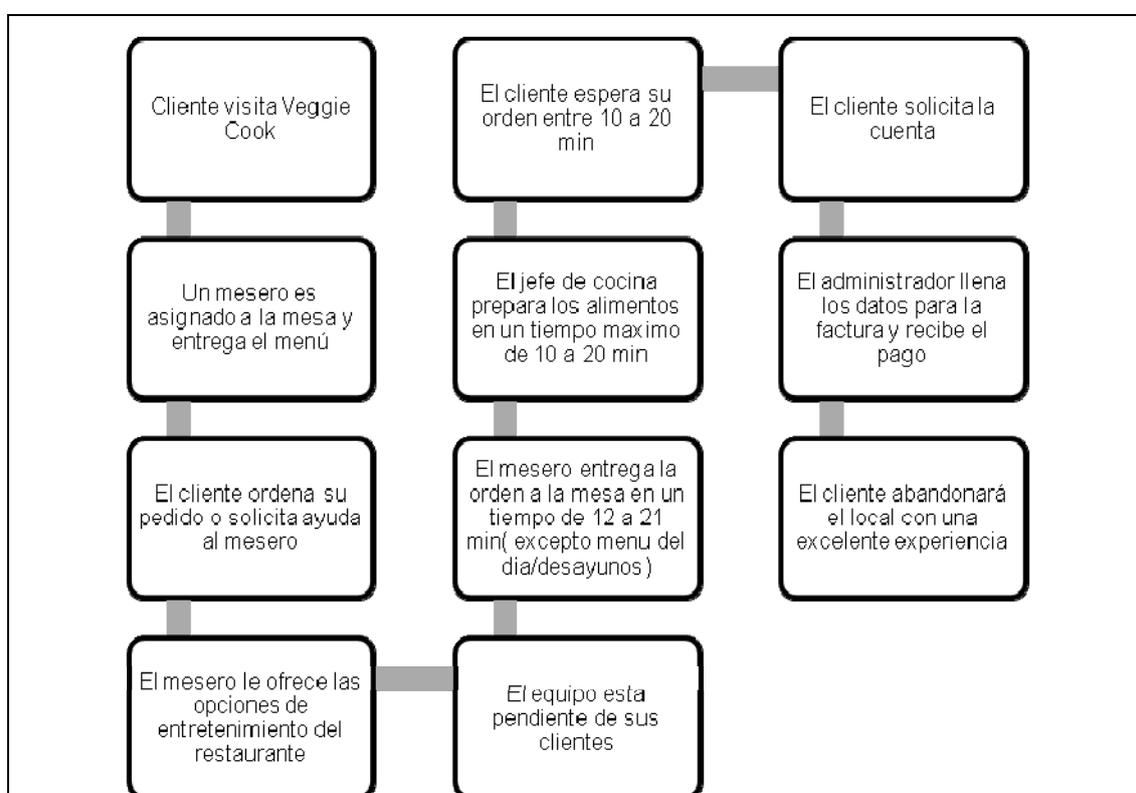


Figura 49. Nivel de servicio

a) El nivel de servicio de Veggie Cook tiene un concepto caracterizado por brindar comida preparada en el instante que lo solicita el cliente, ofreciendo un menú fresco y un ambiente entretenido mientras esperan su pedido.

5.2.5 Sanitación e higiene

Para el correcto funcionamiento de un restaurante es necesario cumplir con algunas normas de higiene y calidad para brindar un buen producto al cliente. Otros factores muy importantes dentro de ello está: correcto almacenamiento,

transporte, buena preparación evitará tener observaciones acerca de la sanidad e higiene del establecimiento.

Forma parte de la sanitación el buen cuidado del local, higiene del personal y productos de buena calidad (Aráoz, 2008).

5.2.5.1 Instalaciones

El restaurante está compuesto por varias áreas que son: Comedor, baños, barra y cocina.

- Comedor: Cuenta con 10 mesas con capacidades para tres, cuatro y seis personas, en total el restaurante tiene capacidad para mínimo 48 personas y máximo 60 ubicándolas en zona de entretenimiento y barra. Esta localizado un sillón grande y 6 pufs para el área de entretenimiento. El restaurante tiene piso de cerámica fácil de limpiar y las mesas y sillas son de madera. Además estará localizado un extintor cerca de la puerta de salida del local. Para la ventilación del local estarán localizados dos ventiladores de pared.
- Baños: El local cuenta con un baño de hombres y mujeres. Cada uno está equipado por papel higiénico, toallas de papel para manos y jabón líquido.
- Barra: Dentro del local hay una barra que está localizada cerca de la cocina y tiene espacio para 4 personas.
- Cocina: La cocina tiene un espacio de 50 m² donde esta localizadas dos cocinas de inducción, dos refrigeradores, dos microondas, un congelador, un frigorífico, repisas para colocar platillos y vasos, un aparador, varios artefactos electrónicos, una mesa de trabajo y una pequeña bodega.

Los saloneros polivalentes están en la facultad de ayudar en la cocina o atender a los clientes. Se tendrá un empleado operativo que está encargado en el aseo del local y ayudar en labores de la cocina.

5.2.5.2 Alimentos

Escoger alimentos de calidad evita cualquier queja por parte de los consumidores ya que al crear una mala reputación esto podría dejar en muy mala imagen al restaurante o ser demandado. Por ello debe cumplir algunas observaciones antes de servir el producto al cliente final como:

- Adquirir los alimentos en lugares que garanticen sanidad e higiene (mercados que acopien alimentos frescos).
- No mezclar los alimentos y ponerlos en fundas o recipientes por separado.
- No unir alimentos con cosas de limpieza ya que son tóxicos para la salud.
- Mantener por separado los alimentos cocidos de los crudos.
- El almacenamiento es muy importante por ello guardar en: Cajas térmicas, congelador y refrigeradores.
- No dejar alimentos expuestos al sol o tener carnes fuera de congelación más de una hora.
- La temperatura adecuada para los alimentos crudos es a menos de 5 grados y cocidos a mayor de 60 grados Celsius.
- Se deben servir los alimentos en vajilla fría para evitar quemaduras y servirlo una vez que estén listos inmediatamente. Servir los alimentos inmediatamente después de haberlos cocinado.

- No rehusar los sartenes u ollas ya que cada alimento tiene su olor y es mejor lavarlos nuevamente (Aráoz, 2008).
- Utilizar sartenes solo para carnes vegetales y otros solo para carnes blancas.

5.2.5.3 Manipuladores

El personal cumple un importante papel dentro de la sanitación del local ya que si se limpia adecuadamente cada parte del restaurante y tiene una adecuada higiene personal no ocurrirán problemas posteriores. Algunas reglas que se deben imponer al personal son:

- A los manipuladores se les entregará 3 uniformes para que se lo cambien todos los días. Deben usar el mandil y el gorro adecuadamente.
- Tener buen aseo personal, uñas cortas, cabello recogido hacia atrás.
- Lavarse las manos constantemente una vez manipulado los alimentos (jabón antibacterial).
- El manipulador probará la sazón del plato que está elaborando con cuchara para no contaminar los alimentos con saliva.
- Se tratará de tener cuidado con la contaminación de los alimentos si el empleado está enfermo.
- El horario de entrada del primer turno del personal es de 7:30 am a 16:30 , el segundo turno es de lunes a viernes de 16:30 a 21:30 y el sábado de 8h00 a 22h30 (el horario de todos los trabajadores es de 40 horas semanales y cada empleado rotará de turno cada semana)

5.2.6 Servicio Post venta

El servicio después de la venta es de vital importancia para mantener el enlace con el consumidor ya que esto demuestra el interés de mantener contacto y una buena relación con el cliente. Algunos servicios post venta que se desean ofrecer son:

Promociones: Al momento de visitar el restaurante se solicitará el correo o red social de los clientes para darle seguimiento mediante el envío de promociones, felicitaciones, regalos, noticias o cupones.

Psicológico: Al cliente le gusta sentirse atendido por ello se enviará un bono de cumpleaños y se llamará a los clientes aleatoriamente para preguntarles cómo fue su estadía en Veggie Cook. De igual manera se invitará a los clientes para ferias o sorteos que se realizarán en el local (capítulo 4). El personal encargado de estas actividades es el Publicista.

Tabla 19. Tiempo del proceso

Plato	Tiempo de elaboración para el cocinero	Tiempo de entrega al cliente	Posibles Cuello de botella
Desayuno Veggie	30 minutos	12 minutos	El corte de todas las frutas lleva mucho tiempo debido a que tiene que cortar 8 diferentes clases de frutas.
Menú del día Veggie	1 hora	7 minutos	No poder servir y elaborar los suficientes platillos para satisfacer la demanda de clientes.
Plato típico	35 minutos	18 minutos	La cocción de los choclos y mote es la que lleva más tiempo y puede retrasar el proceso.
Lasaña	45 minutos	10 minutos	La cocción de la pasta es lo que más tiempo lleva ya que toma entre 20 minutos que esta horneada.
Ensalada	10 minutos	10 minutos	
Plato oriental	40 minutos	18 minutos	La cocción previa del arroz retrasa un poco el proceso ya que es necesario servir un arroz fresco elaborado en ese instante.
Hamburguesa	20 minutos	12 minutos	La cocción de las papas es lo que más tiempo con lleva para que mantengan una buena contextura.

a) En la tabla 19 se especifica el tiempo de elaboración de cada ítem del menú. Por ejemplo el menú del día es el que más tiempo lleva ya que se deben hacer los platillos para un mayor volumen de personas, pero la entrega al cliente es menor a 7 minutos. Es importante recalcar que el local tendrá un estimado de 160 visitas diarias. En el anexo 11 se encuentran las recetas del menú Veggie Cook.

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos necesarios para equipar el establecimiento están detallados a fondo en el anexo 13 y 14. Aquí se encuentra una tabla resumen de los costos totales del equipo y materiales necesarios para el equipamiento del restaurante:

Tabla 20. Costo de equipamiento

Categoría	UNIDAD	COSTO
Mobiliario(Muebles y enseres)	Física	\$ 9.278,00
Maquinaria y equipo	Física	\$ 8.165,43
Menaje de cocina	Física	\$ 5.677,58
Cristalería	Física	\$ 280,50
Cubiertos	Física	\$ 622,40
Vajilla	Física	\$ 1.067,60
Vehículo	Física	\$ 17.500,00
Equipos de computación	Física	\$ 4.472,18
Remodelación y adecuaciones	Física	\$ 29.500,00
TOTAL		\$ 76.563,69

a) La adecuación del restaurante es un factor vital para brindar confort a sus clientes. La inversión para adecuar el local es un total de \$76563,69.

Dentro de los restaurantes, siempre hay problemas con el mantenimiento de los equipos ya que por el uso, cambios de temperatura, electricidad o contacto con el agua hace que los equipos sufran fallas técnicas y se deba darles mantenimiento. Debido a eso se va a reservar para gastos de mantenimiento \$120 dólares mensuales debido a que por el daño de una maquina un técnico cobra mínimo \$30 dolares y si hay que comprar repuestos son unos \$120. Esta información se adquirió de un técnico electricista que nos detallo los costos promedios de mantenimiento.

A continuación la capacidad de producción o almacenamiento por equipo y sus USOS:

Tabla 21. Capacidad de almacenamiento de equipos

Equipo o lugar	Cantidad mínima y uso	Cantidad máxima y uso
Local	La capacidad mínima es para 48 personas dentro de las mesas	60 personas es la capacidad máxima adecuando a los clientes en barra y zona de entretenimiento.
Congelador	Tiene capacidad para almacenar 110 litros	Cuando está totalmente lleno puede almacenar hasta 120 litros.
Cocina eléctrica		Se adquirirá dos cocinas de inducción de 6 quemadores.
Baños		Tanto baño de hombres y de mujeres tiene capacidad para una sola persona.
Refrigeradores	Tiene capacidad de almacenamiento de 4 pies cúbicos por cada persona en la parte refrigerante.	Como máximo se puede almacenar 6 pies cúbicos por cada persona.
Computadores		Existen 3 computadores, 2 de ellos son para uso de la oficina y 1 para fuera del local.
Parqueo de bicicletas		Hay una capacidad máxima para 8 bicicletas.

5.3.1 Modelo de producción secuencial

"Un diagrama muestra los objetos de un escenario o los actores, un diagrama presenta un escenario mediante líneas verticales conectando las acciones u objetos. Estos van en orden cronológico de arriba hacia abajo" (Universidad Carlos III de Madrid, 2014).

Se escogió el modelo secuencial ya que el servicio restaurante es una secuencia de acciones y participantes que parte desde la entrada del cliente hasta la salida del mismo.

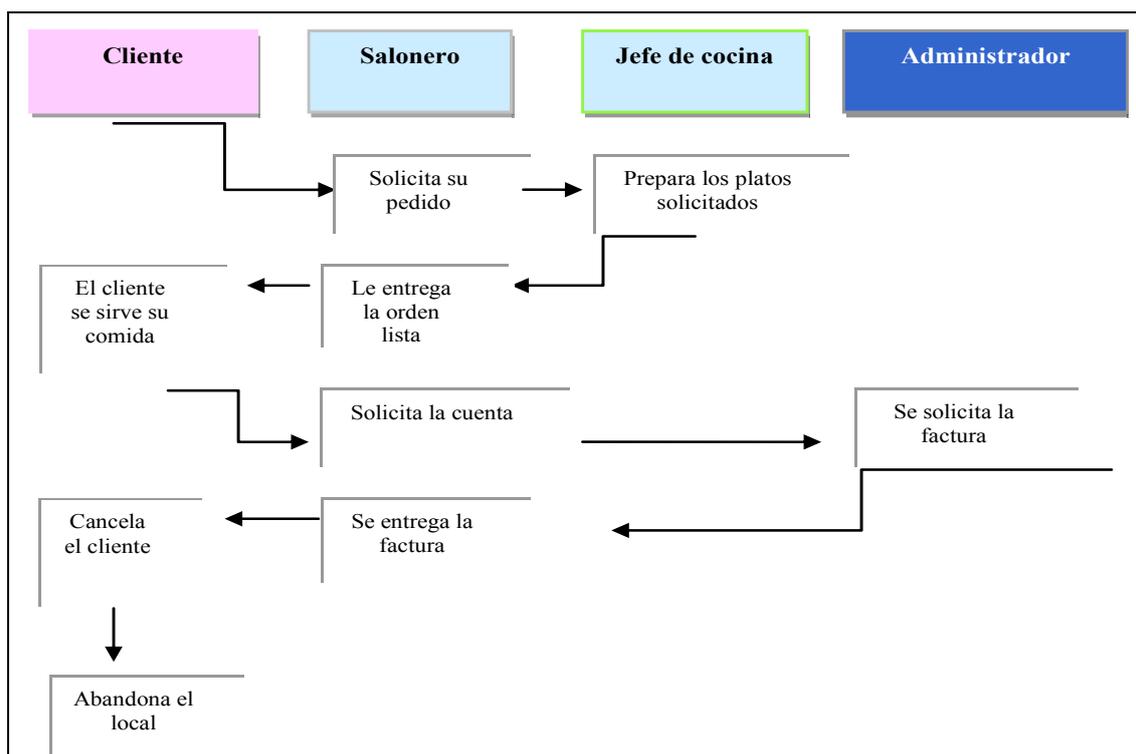


Figura 50. Diagrama de Secuencia

a) El diagrama de secuencia inicia desde que el cliente ingresa al local y solicita su pedido al mesero; el cual solicita al jefe de cocina para servirle al cliente. Después de terminar el cliente su comida solicita la cuenta al mesero, cancela y posteriormente abandona el local.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

El local que se va a rentar está localizado en el sector de la Naciones Unidas y cuenta con 150 m², bodega, un parqueadero y 2 baños. Es necesario hacer algunas adecuaciones para poder brindar un buen servicio a los clientes y crear un ambiente innovador, entretenido y agradable.

El restaurante será remodelado de la siguiente manera 60 m² área de comensales para la ubicación de 10 mesas, localización de zona de lectura (sillón 6 personas) y zona de confort (6 pufs). Además se pondrá música y televisión.

En el área de la cocina es necesario 50 m² para adecuar las nuevas cocinas eléctricas, refrigeradores, frigorífico, congelador y menaje de cocina. Adicional existe una pequeña bodega de 5 m² que forma parte de la cocina.

Los baños están localizados en la parte del medio uno para hombres y el otro para mujeres.

La barra tiene capacidad para 4 personas. Además la caja estará ubicada tras de ella ya que eso permite al administrador visualizar el ingreso de personas al local todo el tiempo.

El estacionamiento está ubicado en la salida del local donde se pueden parquear 8 bicicletas para incentivar el cuidado ambiental y 1 parqueadero para discapacitados. La ubicación del restaurante Veggie Cook y de muchos locales ubicados ahí no dan cabida a mas de dos o tres parqueaderos debido al sector, pero la ventaja es que en la parte de los la Av. Eloy Alfaro hay la posibilidad de dejar su auto sin ningún problema de infringir la ley.

Para la adecuación y remodelación del lugar se incurrirá en los siguientes gastos:

Tabla 22. Remodelaciones y adecuaciones

Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Remodelación del local (mano de obra, cambio de baños, pisos y paredes)	1	\$ 19.500	\$ 19.500
Pintura (incluye mano de obra, material y adhesivos)	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Espejos	3	\$ 80	\$ 240
Plano de las instalaciones	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Cuadros de pintura	2	\$ 75	\$ 150
Lámpara colgante	8	\$ 180	\$ 1.440
Plantas artificiales	5	\$ 50	\$ 250
Papelería (individuales)	4000	\$ 1	\$ 4.000
Adornos para el local	20	\$ 46	\$ 920
TOTAL			\$ 29.500

Es necesario invertir para la adecuación del local y remodelación \$29500,00 dólares entre mano de obra y material.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Espacio físico: El local estará ubicado en la ciudad de Quito. Estará localizado en el centro norte de la ciudad en la Eloy Alfaro y Gaspar de Villarroel. Posee 150 m² de espacio físico, bodega, dos baños y un parqueadero para discapacitados.

El local estará distribuido de la siguiente manera:

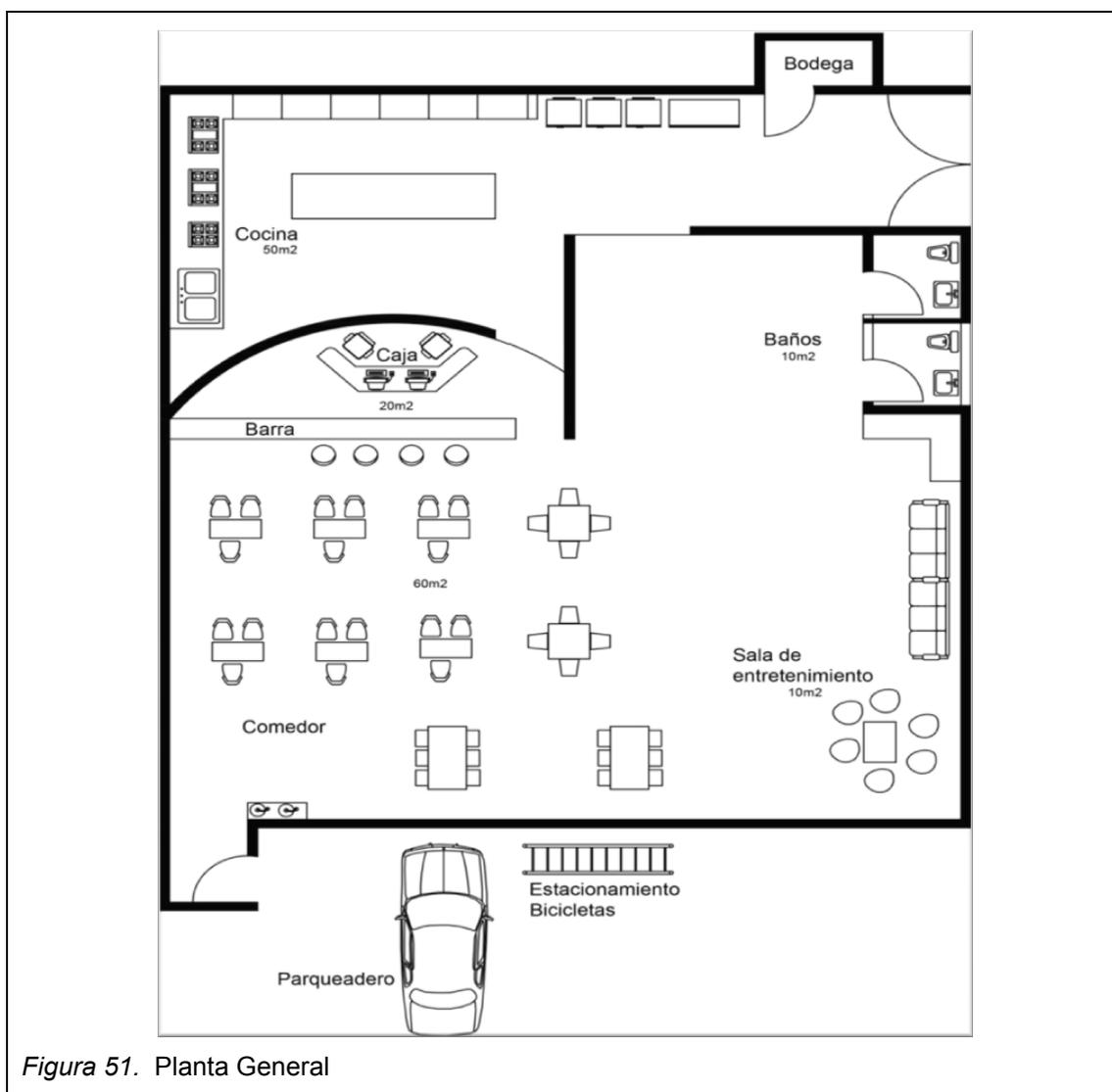


Figura 51. Planta General

- Comedor y sala de entretenimiento (70 m²): Capacidad máxima para 60 personas. Están ubicadas las mesas con sus respectivas sillas. Posee una sala de entretenimiento.
- Cocina (50 m²): Posee una pequeña bodega. Además la cocina está equipada con cocinas eléctricas, 2 refrigeradores, 1 congelador, 1 mesa de trabajo, 1 frigorífico y 1 aparador.
- Barra: La barra del local está ubicada para conectar la cocina con el comedor y pasar los pedidos. Están localizados dos computadores aquí para facturar. La barra tiene capacidad para 4 comensales.
- Baños: Están ubicados 2 baños uno para mujeres y uno para hombres con su respectivo lavabo, inodoro, servicios de limpieza y espejos.
- Parqueo: El local cuenta con 1 parqueadero y un parqueo para 8 bicicletas.

5.5.1 Ventajas y desventajas de la planta

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en una zona comercial • Proveedores están localizados cerca del local • Bastante movilización de gente 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay parqueaderos para vehículos, se debe parquear en zona azul

Figura 52. Ventajas y desventajas de la ubicación

5.5.2 Equipo de trabajo

En Veggie Cook su principal objetivo es servir a sus clientes, pero atrás de ello viene un manejo gerencial que permite el correcto funcionamiento del mismo; por ello el equipo se divide en personal operativo y personal administrativo:

Personal operativo: El personal está constituido por dos jefes de cocina, tres saloneros polivalentes, un asistente de cocina, persona de limpieza y un administrador.

Personal administrativo: conformado por un publicista y un contador.

5.5.3 Localización

Una vez realizado el estudio de mercado se llegó a la conclusión que las personas desean tener un local en un lugar céntrico; por ello el local seleccionado es en una zona central, comercial y competitiva.

Debido a la concurrencia de personas y el movimiento económico que existe en la zona Eloy Alfaro es una localización estratégica, además se encuentra cerca de calles principales para movilizarse como: Av. Gaspar de Villarroel, Av. 6 de Diciembre, Av. Los Granados Naciones Unidas, Av. Shyris, calle Portugal, Av. NNUU y República del Salvador.

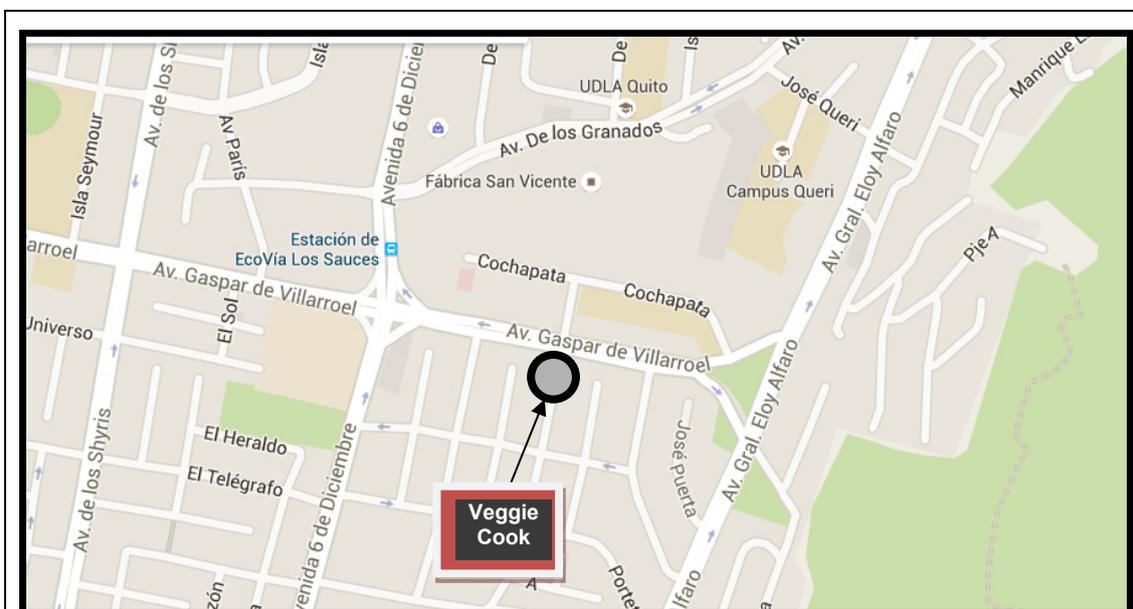


Figura 53. Localización del local.
Tomado de Google maps, 2014.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La capacidad de almacenamiento depende del sistema que maneje la empresa. Como se mencionó anteriormente se va utilizar el método PEPS, primero en entrar primero y primero en salir; ya que esto permite la correcta rotación del inventario. El administrador y el jefe de cocina son los encargados de verificar el correcto abasto de las materias primas y esto varía dependiendo la temporada.

5.6.1 Temporada alta

- Se debe abastecer de una mayor cantidad de materia prima cuando son temporadas altas de ventas como: Días festivos, fines de semana, feriados largos, quincena de mes y final de mes.
- El abastecimiento de materia prima en temporada alta será cada dos días es decir: lunes, miércoles y viernes.
- Es necesario llevar un calendario para verificar estadísticamente que días en la semana hay mayores ventas y en cuales existen menos. Esto ayuda para los siguientes meses o años estimar la cantidad de compras.
- Cuando hay un exceso de inventario es necesario verificar si ya están dañándose algunos alimentos y evitar desperdicios (se debe tratar de aprovechar hasta el mínimo insumo).

5.6.2 Temporada baja

- La mayoría de empleadores pagan los sueldos cada quincena o finales de mes; por ello se puede estimar que los días entre las fechas mencionadas la gente tiene un menor poder adquisitivo y esto disminuye las ventas.

- Se debe aprovechar cualquier tiempo libre cuando no hay mucha afluencia de personas en ciertas horas, días o meses para hacer refaccionar el local y capacitar al personal.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Si se desea poner en marcha un negocio es necesario cumplir con aspectos regulatorios y legales como son los siguientes:

5.7.1 Patente Municipal

La Patente Municipal la acredita el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En la actualidad es un requisito obligatorio obtener la Patente Municipal antes de solicitar un Registro Único de Contribuyentes, RUC (Noticias Quito, 2012).

Los requisitos para una persona jurídica que lleve contabilidad son:

- Se debe completar el Formulario de la patente municipal y debe ser firmado por el representante legal.
- Copia de cédula y papeleta de votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica.
- Copia del nombramiento del representante legal (Noticias Quito, 2012).

5.7.2 Registro Único de Contribuyentes, RUC

El RUC sirve para identificar a los ciudadanos frente a la Administración Tributaria," su función es identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria" (SRI, 2014).

Los requisitos son los siguientes:

- Adquirir el formulario RUC 01-A y 01-B y llenarlo.
- Presentar las escrituras de constitución del nombramiento del representante legal o agente de retención de la empresa.
- Copia y el documento original de la cédula del representante legal o agente de retención de la empresa.
- Papeleta de votación representante legal o agente de retención.
- Certificado de la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo (SRI, 2014).

5.7.3 Certificado Ambiental

La actividad económica de servicios de comida tiene un bajo impacto ya que no contamina mucho el ambiente. Por ello para el cumplimiento de la Ordenanza 213 que trata acerca de la prevención y control del medioambiente, se debe entregar los requisitos siguientes:

- El formulario del RUC, pago de impuesto predial, una guía de prácticas ambientales y la orden de pago por inspección y certificación.
- La entidad de seguimiento delegada visita el local y verifica el cumplimiento de la Guía de Prácticas Ambientales (GPA). Se enfoca en el cumplimiento de los siguientes puntos: emisión de gases a la atmósfera, el ruido, los residuos y los vertidos de las industrias.
- Luego emiten observaciones las cuales pueden corregirse en 90 días y si el informe fue favorable le dan el certificado por dos años (CESDE, 2011).

5.7.4 La Licencia Metropolitana de Funcionamiento (LUAE)

Es un documento habilitante que emite el municipio de Quito, con la finalidad de autorizar a la empresa la facultad de ejercer actividad económica en un establecimiento ubicado dentro del perímetro del Distrito Metropolitano (Municipio de Quito, 2014).

Los requisitos son los siguientes:

- Se deberá ingresar toda la información en formulario del municipio y luego imprimirlo.
- Ubicar la administración zonal más cercana e ingresar el formulario y realizar el pago.
- Regresar con el certificado de pago a la administración zonal.
- Luego de ello los agentes zonales se acercarán hacer la debida inspección del local.
- Una vez estando en el local verifican la rotulación del mismo, permisos de bomberos, turismo, ambiental y sanidad (Municipio de Quito, 2014).

5.7.5 Registro Turístico

Es un registro turístico que debe emitirse antes de iniciar las actividades, es para identificar en que clasificación están y la categoría, además se va a asignar un número de identificación para darle mayor seguimiento posteriormente. Este registro solo se saca una vez y si no hay ninguna modificación posteriormente o cambio de dueños (Quito Turismo, 2014). Los requisitos para obtenerlo son:

- Copia notariada de la escritura de constitución de la empresa.
- Copia de nombramiento del representante legal.
- Copia del trámite del ingreso para obtención de La Licencia Metropolitana de Funcionamiento (LUAE).
- Copia a color de cedula, papeleta de votación y RUC.
- Inventario de maquinaria, muebles y equipos con un acta firmada por el representante legal.
- Dos copias del formulario de activos fijos y la cancelación del uno por mil, este formulario es entregado en ventanillas de atención del cliente de Quito Turismo (Quito Turismo, 2014).

5.7.6 La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Es un organismo creado por el Ministerio de Salud para verificar y emitir el permiso de funcionamiento a las empresas que se dediquen a producir, importar, exportar, comercializar, almacenar, distribuir, dispensar y expender productos que requieran la gestión de un registro sanitario (Ministerio de Salud Pública, 2014). Estos son los requisitos:

- Se deberá llenar 3 formularios expuestos en la página web del ARCSA.
- Después de llenar los formularios se debe enviar un correo electrónico adjuntando RUC, nombre del establecimiento y zona a la que pertenece a la dirección electrónica permisosdefuncionamiento@msp.gob.ec
- La revisión del ARCSA toma 72 horas desde la fecha de entrega.

- Posteriormente envían un correo de confirmación para el pago y entregan el permiso de funcionamiento al Director Técnico de Buenas Prácticas y Permisos para la firma electrónica del documento (Ministerio de Salud Pública, 2014).

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la empresa existen varios actores los cuales permiten el correcto desempeño de la misma. Por ejemplo, los accionistas aportan capital e inversiones, los empleados aportan su conocimiento y ayudan a tomar buenas decisiones para la empresa (Chiavenato, 2009, p. 8).

El buen desempeño del personal está reflejado en este caso en las ventas del restaurante y esto permite que los clientes empiecen a adquirir el producto y si la experiencia es satisfactoria recomendarlo.

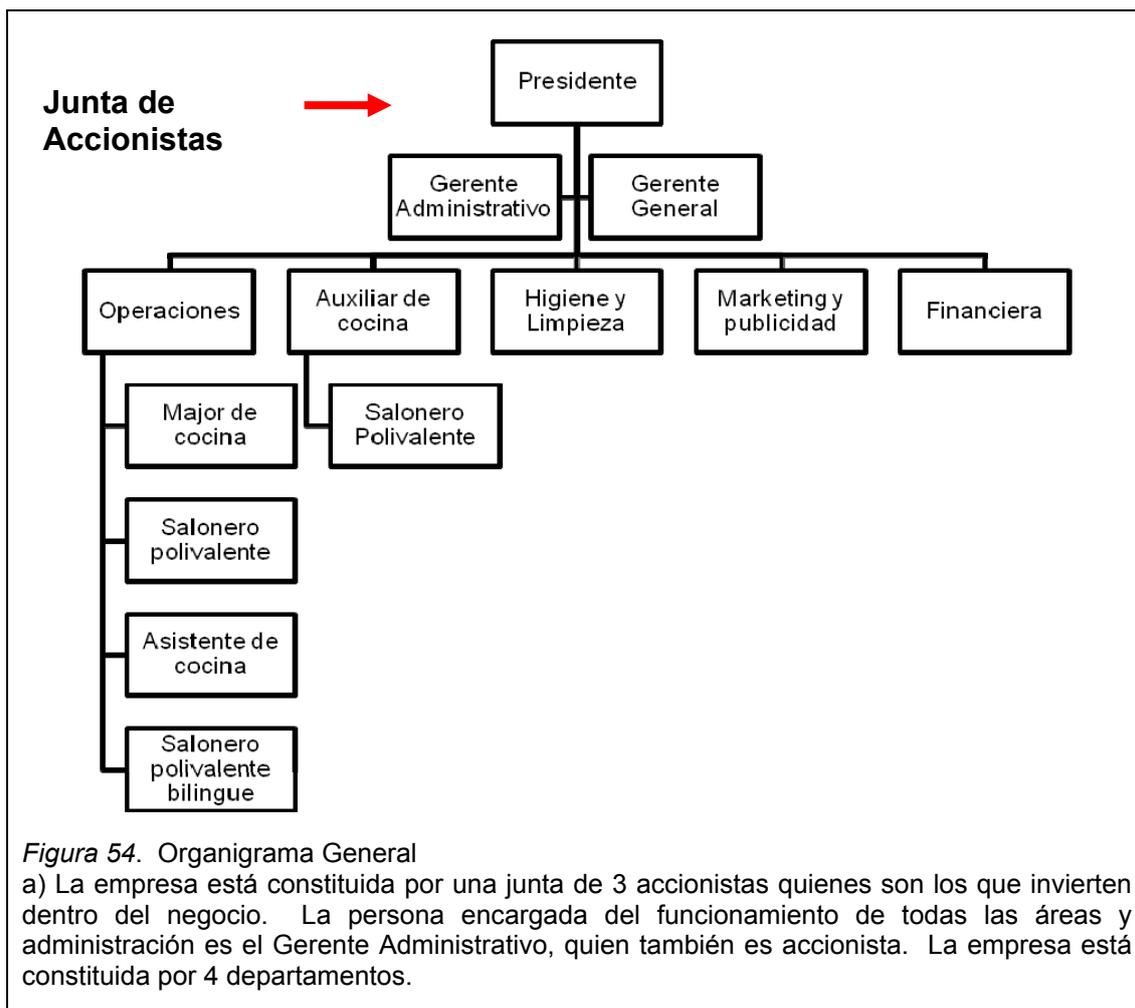
Escoger personal puede ser fácil si solo se desea poner manos a trabajar pero la idea es incluir en la organización asociados nuevos y diferentes que brinden un valor agregado para expandir las fronteras de la empresa.

La idea de Veggie Cook es contratar un equipo joven, con ganas de aprender, estudiados y capaces de desarrollarse en las diferentes áreas; adicional que puedan superarse profesionalmente ya que tienen la oportunidad de ascender en caso que exista una salida de un miembro de la organización.

El valor agregado de Veggie Cook es el servicio que se desea dar a los clientes por ello es vital que el personal conozca la visión, misión, objetivos, valores, estrategias de la empresa y se los capacite adecuadamente para evitar la rotación de personal.

6.1.1 Organigrama

La estructura está constituida por un grupo de accionistas quienes reciben los reportes del desempeño por parte del Gerente Administrativo quien lidera a todos los departamentos.



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Tabla 23. Descripción de funciones

Cargo	Significado	Funciones
Junta de accionistas	El órgano supremo de la compañía está formado por accionistas quienes han sido convocados por el grupo.	-Estar al tanto del funcionamiento de la empresa como: verificar balance general y estado de resultados. -Elaborar reglamentos internos y sanciones para los mismos. -Determinar la estructura de la compañía, así como el presidente o gerente. -Velar por el bienestar de toda la compañía: repartición de utilidades o futuras inversiones.
Gerente Administrativo	Es la persona que representará a los accionistas dentro de la empresa y será la cara ante la organización.	-Controlar el buen manejo de los recursos y funciones de los empleados de la empresa. -Administración del local y supervisión de los departamentos. -Enviar reportes de ingresos y gastos al área financiera. -Cerrar, abrir caja e ingreso de pedidos. -Supervisar, e implementar nuevos planes estratégicos en consenso con los accionistas. -Adquisición de materia prima, supervisión de compras y verificación del servicio.
Jefe de cocina	Es la persona que supervisa la cocina y a sus ayudantes.	-Control de inventario con la ayuda del Gerente administrativo. -Innovación y preparación de los platillos. -Controlar la presentación y calidad de los platillos. -Encargado de elaborar los platillos.
Auxiliar de cocina	Es el soporte de la cocina es decir del jefe de cocina. Encargado en ser el soporte del jefe de cocina.	-Preparar platillos y cortar alimentos. -Lavar platillos. -Servir a los clientes o atender mesas. -Ingresar pedidos a caja y pasarlos a cocina.
Salonero polivalente	Persona encargada de atender a los clientes es decir es la cara de la empresa ante los comensales.	-Atender a los clientes con amabilidad y cortesía. -Ser la guía para el cliente ya que debe dar consejos y saber exactamente la descripción de cada plato. -Ingresar pedidos a caja, pasarlos a cocina y emitir facturas.
Salonero polivalente bilingüe	Persona encargada de atender a los clientes es decir es la cara de la empresa ante los comensales.	-Atender a los clientes con amabilidad y cortesía. -Ser la guía para el cliente ya que debe dar consejos y saber exactamente la descripción de cada plato. -Tener dominio de idioma inglés para atender a clientes extranjeros. -Ingresar pedidos a caja, pasarlos a cocina y emitir facturas.
Asistente de Limpieza	Esta persona está a cargo de la limpieza del local.	-Limpieza de baños, cocina, mesas y pisos. -Es auxiliar de cocina. -Lavar toda la vajilla cuidadosamente. -Es ayudante en las compras en los mercados mayoristas.
Contador	Es la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa	-Cuadros de caja (ingresos y gastos diarios) -Elaboración de estados financieros mensuales.
Publicista	Es la persona cuyo trabajo es diseñar la publicidad del restaurante y lograr posicionarlo en el consumidor.	-Manejo de las redes sociales y pagina web. -Envío de publicidad a los clientes. -Creación de estrategias de comunicación

6.2.1 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo es parte esencial en la organización por ello se debe buscar al equipo minuciosamente para evitar rotación de personal. Los lugares donde se buscaran son: Multitabajos, publicaciones en periódico el comercio, redes sociales y pagina web de la empresa. A continuación se va a describir cada uno de los cargos:

a) Gerente administrativo

Objetivo: Supervisar todas las actividades del restaurante, verificar el desempeño del personal y manejar adecuadamente a los proveedores.

Supervisado por: Junta de accionistas

Supervisor de: Área de cocina, limpieza, contabilidad y publicidad.

Salario: \$1050

Sexo: Indistinto

Edad: 25-35 años

Educación: Título de administrador de empresas o afines.

Disponibilidad: Tiempo completo

Experiencia: 2 años en administración de restaurantes.

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Estar orientado al cumplimiento de las metas del grupo y supervisar al equipo de trabajo.
- Conocimiento acerca de manejo de inventarios, rotación, control de calidad y adquisición de materias primas.
- Debe haber trabajado en área de compras o logística.
- Buen manejo del paquete de office.
- Le debe agrandar trabajar en equipo y liderar grupos de trabajo.
- Debe ser creativo y sabe tomar decisiones inmediatas.
- Enfocarse a brindar el mejor servicio, buena atención y calidad de los platillos.
- Tener conocimiento sobre manejo de software contable.

b) Jefe de cocina

Objetivo: Elaborar platillos de alta calidad para los clientes, además de controlar el inventario y mantener una perfecta sanidad en los platillos.

Supervisado por: Gerente Administrativo

Supervisor de: Asistente de limpieza, auxiliar de cocina y saloneros.

Salario: \$900

Sexo: Masculino

Educación: Título de Chef.

Disponibilidad: Tiempo completo o medio tiempo en las tardes y fines de semana.

Experiencia: Mínima de 2 años de experiencia.

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Tener conocimiento acerca de control de inventario.
- Innovación en la elaboración de platillos, utilización de residuos y excelente presentación.
- Mantener ordenado todos los equipos y menaje de cocina ya que será supervisado constantemente.
- Verificación de la sanidad de los empleados y del área de trabajo.
- Buen manejo del paquete de office.
- Elaborar lista de compras o pedidos hacia el administrador.
- Debe ser Creativo y sabe tomar decisiones inmediatas para poder solucionar problemas.
- Mantener una buena relación con su equipo de trabajo.

c) Auxiliar de Cocina

Objetivo: Aprender acerca de la elaboración de los platillos vegetarianos y convertirse en un soporte indispensable para la empresa.

Responsabilidad hacia: Jefe de Cocina y Gerente Administrativo

Salario: \$600

Sexo: Masculino

Educación: Este cursando la carrera de gastronomía

Disponibilidad: Tiempo completo o medio tiempo en las tardes y fines de semana.

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Mantener ordenado todos los equipos y menaje de cocina ya que será supervisado constantemente.
- Verificación de la sanidad de su puesto de trabajo y su apariencia física
- Buen manejo del paquete de office.
- Mantener una buena relación con su equipo de trabajo.
- Debe mostrar pro actividad por aprender y plantear platillos innovadores posteriormente.

d) Salonero Polivalente

Objetivo: Atender de la mejor manera a los clientes brindándoles el mejor servicio, buena presentación de los platillos y la mejor asesoría.

Supervisado por: Jefe de Cocina y Gerente Administrativo

Salario: \$600

Sexo: Indistinto

Educación: Estudios de gastronomía o hotelería y turismo.

Disponibilidad: Tiempo completo o medio tiempo en las tardes y fines de semana.

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Debe atender con amabilidad y cortesía a los clientes.
- Tener buena memoria para la descripción de cada uno de los platillos y dar de esa manera asesoramiento a los clientes.
- Tener conocimiento del idioma inglés.
- Saber preparar bebidas y platillos.
- Tener conocimientos de cocina en caso de ser auxiliar si es necesario.
- Saber utilizar el paquete de office y facturar.

e) Asistente de limpieza

Objetivo: Mantener la higiene dentro de cada área del local para dar una buena imagen a los clientes.

Supervisado por: Jefe de Cocina y Gerente Administrativo

Salario: \$380

Sexo: Femenino

Educación: Secundaria

Disponibilidad: Tiempo completo

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Debe tener buena presentación e higiene personal.
- Debe saber cocinar al menos comida de casa.
- Ser proactiva y dar una mano a todo el equipo de trabajo.

f) Contador

Objetivo: Evaluar el desempeño financiero de la empresa y poner al tanto al grupo de accionistas.

Supervisado por: Junta de accionistas y Gerente Administrativo

Salario: \$640

Sexo: indistinto

Experiencia: 2 años manejando contabilidad de empresas

Educación: Título de contador, auditor o finanzas

Disponibilidad: 6 horas de lunes a viernes y sábados.

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Manejo de las niffs.
- Elaborar estados financieros para presentar a la Superintendencia de Compañías y junta de accionistas.
- Responsabilidad y puntualidad en la entrega de reportes mensuales.

g) Publicista

Objetivo: Aumentar las ventas del restaurante mediante estrategias de comunicación que posicionen el nombre de Veggie Cook en la mente del consumidor.

Supervisado por: Gerente Administrativo

Salario: \$640

Sexo: Indistinto

Experiencia: 2 años en hacer publicidad o llevar el marketing de empresas de consumo masivo o restaurantes.

Educación: Título de publicista

Disponibilidad: 6 horas de lunes a viernes y sábados.

Experiencia y cualidades necesarias para el cargo:

- Haber trabajado como Community Manager.
- Animación de redes sociales y generación de contenidos.
- Capacidad para tomar la iniciativa y plantear ideas.
- Elaborar planes estratégicos de comunicación.
- Dar reportes de posicionamiento a la junta de accionistas.
- Responsabilidad y puntualidad en la entrega de trabajos.

6.2.1.1 Reglamento interno

a) Horario de entrada y salida: Veggie Cook cuenta con 7 personas operativas las cuales deben cumplir con su horario de turno semanal.

Los horarios de entrada y salida de lunes a viernes son de 7:30 a 16:30 y el otro turno de lunes a jueves de 16:30 a 21:30, viernes de 16:30 a 10:30 y sábados de 8:00 a 22:30. Todos los empleados con este horario completan las 40 horas semanales.

- b) Días hábiles:** El primer turno tendrá descanso sábado y domingo y el segundo turno solo los días domingos (los turnos son rotativos cada semana). Se trabajarán en los feriados, día de la madre y día del padre (debidamente remunerados como especifica el Ministerio de Relaciones Laborales).
- c) Uniforme de trabajo:** cada empleado tendrá 3 uniformes el cual debe cambiarse diariamente y usarlo correctamente. El mandil se lo debe llevar siempre limpio, cabello recogido y puesto una malla sobre él y seguido por un gorro.
- d) Presentación del personal:** Las personas inmersas en el proceso productivo deberán llevar cabello recogido, uñas cortas y constantemente realizar aseo de sus manos.

6.2.1.2 Penalizaciones

- a) Faltas leves:** Se permitirá un máximo de 3 atrasos en el mes y ser previamente justificadas por los empleados de la organización.
- b) Faltas graves:**
- El empleado no podrá llegar a más de 5 cinco atrasos en el mes.
 - Se catalogará como inaceptable faltas al trabajo sin ser justificadas en caso de enfermedad por el IESS o calamidad doméstica.
 - No se tolerará la presencia de los empleados en malas condiciones como ebriedad y desaseo.
 - No se permitirá el irrespeto entre los miembros de la empresa.
 - No se permitirá ninguna clase de hurto de instrumentos, equipos u alimentos.

Estas faltas se las penalizará con multas económicas o al infringir más de 3 veces las normas se procederá al despido inmediato.

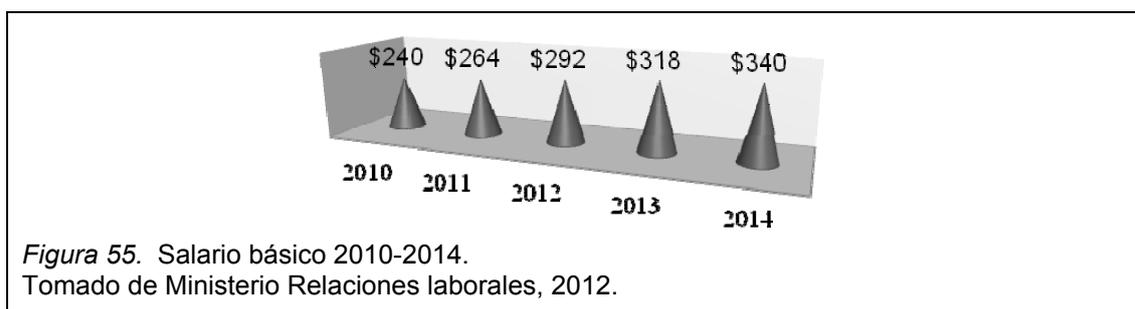
6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

El personal de Veggie Cook va a recibir el sueldo estipulado anteriormente.

Los precios incluyen IVA y servicio; por lo cual el 10% es repartido adicionalmente entre saloneros, auxiliar y chef a final del mes.

Si existe alguna propina adicional por parte del cliente se lo asignará al empleado que brindo el servicio.

Los salarios fijados son referenciales para el primer año de operación pero podrían ir incrementando debido a la inflación o regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales. El salario básico ha aumentado desde el 2010 al 2014 en un promedio del 9.11%.



6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

A continuación se van a enumerar los principales beneficios que tiene por ley el empleado:

Décimo tercer sueldo: Se recibe en el mes de Diciembre y corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año; es decir un sueldo más o se puede pagar prorrateado dentro del salario mensual.

Décimo cuarto sueldo: Lo perciben todos los empleados en el mes de Agosto y equivale a un salario básico unificado o se puede pagar prorrateado dentro del salario mensual.

Afiliación al IESS: Este es una obligación de todo empleado y empleador ya que son irrenunciables. Del sueldo del empleado se aporta el 20,50% de lo cual el empleador asume el 11,15% y el 9,35% el trabajador.

Pago de horas extras: Cuando el empleado trabaja más de 40 horas laborables se le debe remunerar por las horas adicionales trabajadas.

Fondos de reserva: Es un derecho que tiene el trabajador después de su primer año de trabajo. El aporte por parte del empleador es del 8,33% de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Vacaciones Anuales: Las vacaciones son pagadas por parte del empleador y tienen derecho los trabajadores que han cumplido un año en la empresa; lo cual corresponde a 15 días y se aumenta 1 día de vacaciones anual cada año más que labora el trabajador en la organización.

Licencia por maternidad: El permiso es de 3 meses remunerados y a partir de su regreso un horario de 6 horas laborales por lactancia durante un año.

Pago de utilidades: El 15% de las utilidades líquidas se divide para todos los trabajadores de lo cual el 10% se reparte equitativamente y el 5% se lo destina a las cargas familiares (Ministerio del Trabajo, 2011).

Tabla 24. Salarios y beneficios de ley

Cargos	Salario mensual	IESS Personal 9,35%	IESS Patronal 11,15%	Vacaciones	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Salario mensual	Anual
Gerente Administrativo	\$ 1.050,00	\$ 98,18	\$ 117,08	\$ 43,75	\$ 87,50	\$ 29,50	\$ 1.327,83	\$ 15.933,90
Contador	\$ 640,00	\$ 59,84	\$ 71,36	\$ 26,67	\$ 53,33	\$ 29,50	\$ 820,86	\$ 9.850,32
Publicista	\$ 640,00	\$ 59,84	\$ 71,36	\$ 26,67	\$ 53,33	\$ 29,50	\$ 820,86	\$ 9.850,32
Chef de Cocina	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 100,35	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 1.142,35	\$ 13.708,20
auxiliar de cocina	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80
Salonero bilingüe	\$ 640,00	\$ 59,84	\$ 71,36	\$ 26,67	\$ 53,33	\$ 29,50	\$ 820,86	\$ 9.850,32
Salonero Polivalente(1 turno)	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80
Asistente de limpieza	\$ 380,00	\$ 35,53	\$ 42,37	\$ 15,83	\$ 31,67	\$ 29,50	\$ 499,37	\$ 5.992,44
Chef de Cocina	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 100,35	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 1.142,35	\$ 13.708,20
Salonero Polivalente(1 turno)	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80
TOTAL	\$6950,00						\$ 8.888,68	\$ 106.664,10

a) En la tabla 24 se puede observar que fuera del salario mensual existen otros beneficios de ley que se deben pagar a los empleados; por ello el salario mensual sin beneficios de ley es \$6950.00pero incluido los beneficios es de \$ 8888,68. A partir del segundo año se incluye el pago de fondos de reserva. En el anexo 16 se encuentra el detalle de sueldos y salarios hasta el año 5.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima.

Numero: mínimo 2 personas

Monto social: mínimo \$800 dólares.

6.5.1 Derechos de los accionistas

- El accionista puede aportar con capital en dinero o en bienes y esto puede ser tomado para la constitución del capital.
- Tienen derecho de negociar los accionistas sus acciones libremente al cualquier postor interno de la junta o externo.
- Cuando existen las acciones ordinarias, el accionista tiene derecho de las mismas ya que no tienen fecha de vencimiento solo hasta que se cierre la empresa y no tiene un límite de pago de dividendos.
- El accionista tiene derecho a la venta de acciones una vez convocados los miembros a la junta general y el dinero que se toma en cuenta es el que corresponde a las utilidades liquidas una vez se ya haya cancelado sus acciones en su totalidad.

6.5.2 Restricciones a los accionistas

- Está prohibido emitir títulos de acciones si no han sido totalmente pagadas por los accionistas.
- Está prohibido que la junta general establezca restricciones o leyes para la venta de las acciones solo deben regirse a lo estipulado por la Ley de Compañías.

- La venta de acciones preferentes no tienen derecho a voto ya que se paga un dividendo fijo por ellas, pero si hay la posibilidad de ceder derechos en el pago de dividendos y cuando se cierre la compañía.
- La recepción de utilidades no es equitativa al contrario al accionista solo les pertenece los dividendos del capital aportado.

6.5.3 Obligaciones de los accionistas

- Los accionistas son responsables únicamente por el capital aportado.
- Los accionistas deben aportar con el monto mínimo suscrito.
- Al inicio de las operaciones tienen que aportar el 25% de cada acción y el saldo restante puede hacerlo en un plazo de 2 años (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

6.5.4 Directorio de accionistas

La empresa está conformada por 3 accionistas quienes van a tener la siguiente participación:

Tabla 25. Directorio de accionistas

Directiva	Participación	Capital de aportación
1.-Accionista (Presidente)	40%	\$ 31.307,05
2.-Accionista (Gerente General)	32%	\$ 25.045,64
3.-Accionista (Gerente Administrativo)	28%	\$ 21.914,93
TOTAL	100%	\$ 78.267,62

6.5.4.1 Toma de decisiones

- Presidente (1 Accionista): Tiene la facultad de nombrar y remover a los miembros de la organización y contratar personal adicional en caso de

requerirlo. Debe controlar y dirigir a la empresa, ser el representante cuando haya ponencias o se desea cerrar nuevos negocios. Será la persona quien convoque a juntas directivas.

- Gerente General (2 Accionista): Es quien revisará los balances entregados por el área financiera, encargado en designar los recursos a nuevas inversiones o recortar gastos. Estará pendiente de las auditorías que le pueden hacer a la empresa. El gerente general será la persona quien puede dar el veredicto final de la situación de la empresa para tomar futuras decisiones.
- Gerente Administrativo (3 Accionista): como se mencionó anteriormente el gerente administrativo es el administrador de la empresa y es un eje muy importante porque es quién se conecta con el personal operativo y la directiva. Esto permite que todos los miembros estén empapados de los problemas o buen desempeño que este teniendo la empresa.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Los asesores que son necesarios para contratación son equipo externo que puedan brindar su conocimiento sobre los temas de:

Asesoramiento Jurídico

Salario: Pago de servicios profesionales \$700 (Legalización de la empresa y contratos de los empleados)

Sexo: Indistinto

Experiencia: 2 años

Necesidades de información:

- Se debe contratar ayuda en derecho mercantil para que la junta directiva se encuentre asesorada acerca de los trámites necesarios para la conformación de la empresa, contribuciones de capital, nombramiento de la junta directiva, legalización de la empresa y contratos.
- Es importante tener mayor asesoramiento acerca del manejo de las acciones y venta de las mismas; así también la distribución de las utilidades a toda la empresa.
- Existen asesorías acerca de derecho laboral; lo cual podría beneficiar a la legalización de contratos, extensión o liquidación a empleados.

7. CRONOGRAMA GENERAL

Al momento de constituir una empresa se requiere de un arduo trabajo y mucha paciencia cuando no se tiene el dominio completo de algunos procesos. Al momento de crear un negocio es necesario tomar en cuenta algunos factores como: Investigar el entorno externo e interno, hacer una planificación estratégica, tener clara la idea del negocio, valoración de riesgos, rentabilidad del negocio y la capacidad financiera (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2014).

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

- Desarrollo de la idea del negocio: Lo más importante es tener clara y firme la idea ya que pueden existir muchos restaurantes en el mercado pero la clave está en la diferenciación y enfoque que se le quiera dar.
- Análisis del macroentorno: Se debe analizar todos los factores externos como: Políticos, legales, ambientales, sociales, tecnológicos y económicos para saber la situación del país y estar atentos a posibles restricciones para poner el negocio en marcha.
- Análisis de la Industria: Se debe tener claro en qué actividad económica está situado el negocio (CIIU4); esto es muy útil para constituir la compañía. Además de analizar las ventas de la industria y su comportamiento.
- Análisis Competidores: Al momento de plantear un negocio hay que analizar los competidores directos e indirectos y plantear una idea diferenciadora de las demás que permita captar un nicho de mercado insatisfecho.

- Definir el modelo del negocio: Ya se deben establecer los intereses de la compañía como la visión, misión y objetivos. También es importante diseñar el menú del restaurante y plasmar cual es la propuesta de valor.
- Investigación de mercados: Se debe testear la idea del negocio; así también la ubicación, nombre, diseño del local y entre otras variables que son de útil ayuda para identificar la factibilidad del restaurante en este caso.
- Análisis financiero: Una vez ya planteada la idea se debe buscar los recursos financieros para poner en marcha el negocio, además de analizar el presupuesto necesario, inversión y proyección de ventas esperadas para los 5 años siguientes.
- Constitución de la empresa: Se debe definir la industria y nombre del establecimiento.
- Seleccionar el local: Se debe buscar locales que estén localizados de acuerdo a la respuesta de los clientes en el estudio de mercados.
- Remodelación del local: Para que sea un lugar acogedor e innovador al gusto de los dueños, se lo debe remodelar y debe cumplir con normas sanitarias, permiso de bomberos, certificación del Ministerio de Salud y permisos municipales.
- Sacar permisos de apertura del establecimiento: Una vez remodelado el local se deben formalizar los permisos y licencias para poder operar el negocio.
- Selección de proveedores: Se debe hacer una lista de posibles proveedores y contactarlos para analizar políticas de envío, pagos, normas de calidad y entre otros factores.

- Selección de personal: Se debe publicar en prensa, redes sociales y páginas web la busca del perfil solicitado de cada empleado. Una vez seleccionado se pasa a un proceso de selección y se elige al personal más idóneo.
- Plan de marketing: Se diseñan las estrategias, tácticas de ventas y la campaña de marketing que se va a ejecutar para posicionar al restaurante.
- Capacitación del personal: Se debe invertir tiempo y dinero en instruir al personal acerca de políticas, negocio, procedimientos y atención al cliente.
- Adecuación del local: Se adquiere el equipo necesario, utensilios de cocina y menaje para poder brindar una excelente atención.
- Compra de materia prima: A la víspera de la gran apertura se deben ya hacer todos los pedidos de materia prima, compras en mercados mayoristas y últimos detalles de decoración. Se debe tener ya el inventario para arrancar.
- Poner en marcha la publicidad: La campaña de posicionamiento debe estar lista para postearla en redes sociales, página web, realizar activaciones de marca y entrega de material P.O.P. al público.
- Lanzamiento y operación: Una vez que se hayan cumplido todos los procesos necesarios se procede a la apertura del establecimiento.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

El Diagrama de Gantt sirve para indicar una serie de actividades que se desean desarrollar y establecer a una fecha inamovible en la que se va a llegar a cumplir dicha actividad.

Tabla 26. Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Inicio	Final
Desarrollo de la Idea del negocio	Junta Directiva	01/09/2013	01/05/2014
Análisis del macroentorno	Junta Directiva	01/05/2014	01/08/2014
Análisis de la industria y competidores	Gerente General (2 Accionista)	01/05/2014	01/07/2014
Definir modelo del Negocio	Junta Directiva	01/07/2014	01/08/2014
Investigación de mercados	Gerente General y Administrativo (2 Accionista y 3 Accionista)	01/08/2014	01/10/2014
Análisis Financiero	Junta Directiva y Contador	01/10/2014	01/03/2015
Constitución de la empresa	Presidente (1 Accionista)	01/03/2015	01/06/2015
Selección y remodelación del local	Junta Directiva	01/06/2015	01/08/2015
Permisos de funcionamiento	Gerente Administrativo (3 Accionista)	01/08/2015	01/09/2015
Selección de personal y capacitación	Gerente General y Administrativo (2 Accionista y 3 Accionista)	01/08/2015	01/10/2015
Plan de marketing	Presidente(1 Accionista) y Publicista	01/07/2015	01/10/2015
Adecuación del local e insumos	Junta Directiva	01/08/2015	01/10/2015
Inicio de la campaña	Publicista	01/09/2015	01/10/2015
Apertura del local	Junta Directiva y Personal operativo	01/10/2015	En adelante

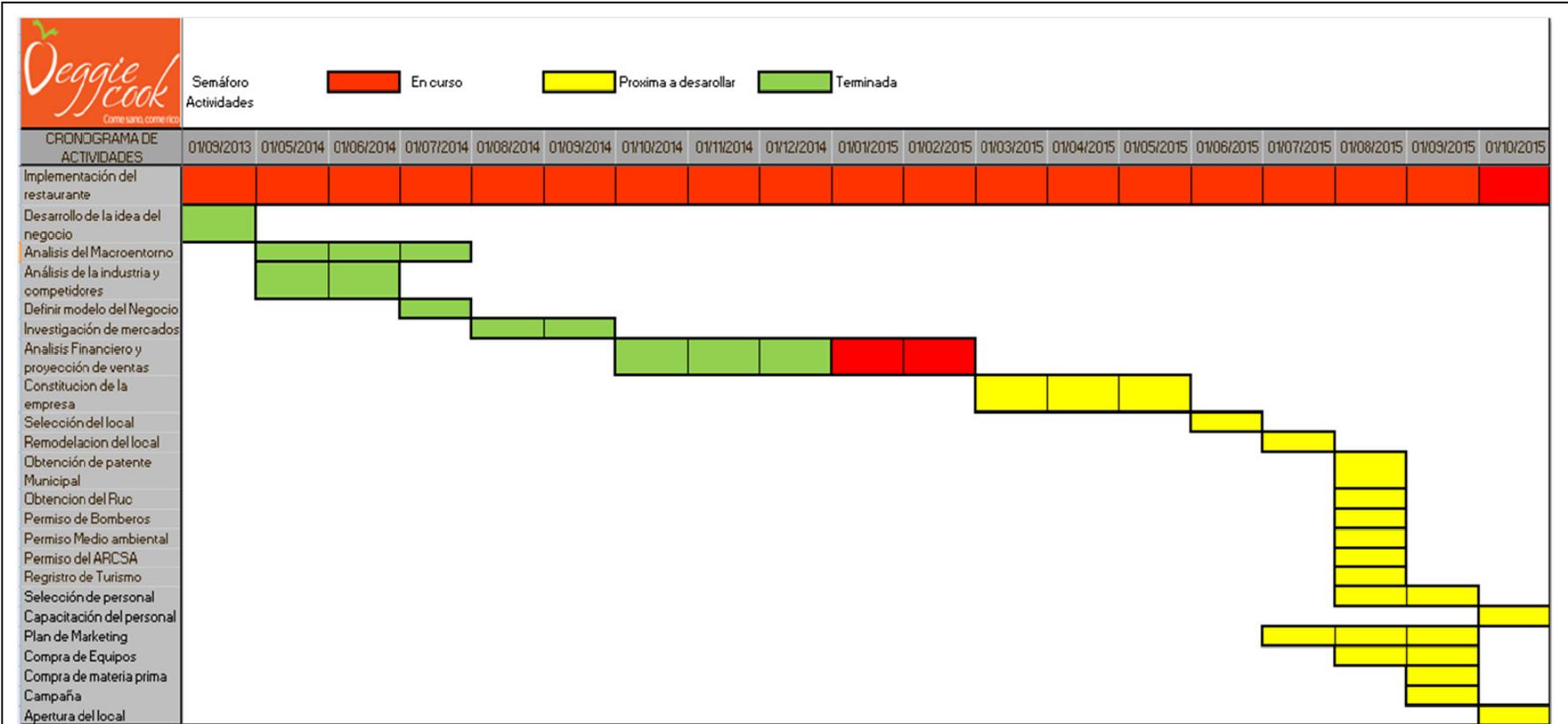


Figura 56. Diagrama de Gantt

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Al momento de poner en marcha un negocio se encuentra algunas restricciones y riesgos; los cuales pueden ya estar previamente identificados o pueden ser localizados de imprevisto; por ello aquí está un análisis de los posibles riesgos que pueden aparecer:

- **Constitución de la empresa:** Ecuador no es un país caracterizado por facilitar al empresario la creación de nuevas empresas sin embargo en la actualidad ha ido reduciendo el periodo de tiempo. La creación de una empresa oscila entre 45 a 60 días en caso de no existir imprevistos y poniendo un tiempo máximo de 90 días en el que tendría que estar constituida la empresa.

Plan de contingencia: Agilizar los procesos con anterioridad y buscar asesoría legal.

- **Selección del local:** Como se mencionó anteriormente la búsqueda del local ideal depende de los datos de la investigación de mercados ya que se pueden considerar posibles locales pero hay que buscarlo con meses de anterioridad; ya que en lugares centrados no es fácil encontrar un local grande y con las características necesarias.

Plan de contingencia: Estar asociado a páginas como Plusvalia.com para tener notificación de posibles ofertas y negociar para abonar un adelanto para reservar el local.

- **Remodelación del local:** Remodelar un local toma alrededor de un mes pero se cuenta con la mano de obra de terceros que por falta de cumplimiento podrían retrasar la obra.

Plan de contingencia: Pagar el 50% a los trabajadores y la otra parte una vez culminada la obra en el tiempo descrito.

- **Selección de personal no idóneo:** El proceso de selección de personal esta esperado para concluirlo en dos meses, pero si sería un arma de doble filo capacitar luego a personal no idóneo y que no cumpla con las expectativas del empleador.

Plan de contingencia: Realizar una técnica llamada *Role Playing* que sirve para identificar que tan idóneo es el candidato para el puesto de trabajo que se está buscando ya que se hace una simulación de cómo sería un día de trabajo.

- **Retraso de Otorgamiento de la Licencia Metropolitana para la Ejecución de Actividades:** Este es uno de los riesgos más grandes en el que puede incurrir en un negocio, ya que sin los permisos necesarios no es posible la apertura del local. Este es el requisito que toma más tiempo porque anteriormente se debe haber sacado el RUC, constituir la empresa y permiso de bomberos. Este otorgamiento demora dependiendo de la actividad económica en este caso podría tomar si cumple todos los requisitos 16 o hasta 180 días. Según el cronograma esta descrito en un mes.

Plan de contingencia: Solicitar asesoría legal y agilizar los procesos dando un seguimiento diario del avance ya que en el sector público suelen haber muchos retrasos.

- **Aumento o disminución de la demanda esperada de comensales:** Como se mencionó anteriormente las visitas esperadas promedio es de 160 personas diarias.

Plan de contingencia: Realizar las compras de materia prima con un porcentaje del 30% menos para evitar desperdicios y suplir la demanda inicial.

- **Incumplimiento de proveedores:** Una vez seleccionado los proveedores se solicitan el pedido de las compras de acuerdo a la demanda esperada.

Plan de contingencia: Si se incumple con el pedido se debe adquirir los productos en el supermercado o tener un proveedor adicional en caso de que se produzca un incumplimiento por parte de los proveedores principales.

- **Nuevos o alza de impuestos:** Como la ley es muy volátil se pueden aprobar nuevas reformas que pueden incrementar los gastos del negocio.

Plan de contingencia: Se debe analizar el impacto del mismo ya que se tendrá que hacer algunos ajustes en precios, salarios y materia prima; por lo cual después del análisis financiero se estipuló un capital de trabajo para 120 días para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. En el capítulo 9 se especifica el cálculo del capital de trabajo.

- **Menor demanda de clientes:** La afluencia diaria del restaurante será de 160 personas diarias pero suelen haber épocas con menor volumen de ventas debido a depresiones económicas por ejemplo.

Plan de contingencia: si no se está teniendo la acogida deseada se debe aplicar otras estrategias de publicidad como BTL (*below the line*) o redireccionar las estrategias actuales planteadas para lograr el posicionamiento esperado. Se aumentará el gasto de publicidad en un 10%.

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

A continuación se describe los riesgos y problemas que pueden interferir en el planteamiento del proyecto, además de los supuestos en los cuales se está levantando el proyecto.

- **Tendencia de la industria:** La tendencia por comer saludable ha incrementado a nivel mundial lo que ha hecho que del 15 al 20% de la población decida llevar una dieta más sana; por ello se vio la factibilidad de crear un restaurante de comida vegetariana y saludable en la ciudad de Quito ya que no está explotado en su totalidad este segmento de mercado.
- **Crecimiento de la industria:** El tamaño de la industria ha crecido en los últimos 4 años y a su vez las ventas en un 56.59% lo que representa un negocio rentable para futuros negocios y más aún si se quiere plantear una idea de negocio innovadora como lo es Veggie Cook.
- **Competencia:** Al analizar que solo existen 22 restaurantes que se dedican a la venta de comida vegetariana permite identificar que el mercado no está saturado y muy pocos restaurantes como The Green Choice y Go Green ofrecen un menú vegetariano y cárnico a la vez.
- **Canal de distribución:** El canal que va a utilizar Veggie Cook va a ser directo ya que el servicio es directamente del fabricante al consumidor final.
- **Proveedores:** El dominio de los proveedores es medio debido a que no existe mucha variedad de empresas especializadas en la venta de proteína vegetal y que maneje flexibles políticas de pago, tenga productos

de calidad y sean puntuales en la entrega; por ello los proveedores escogidos son Pronaca y Green Products.

- **Demanda inelástica:** Al analizar la conducta del consumidor se pudo analizar que los consumidores vegetarianos no tienen una variedad de productos sustitutos ya que su dieta se basa en proteína vegetal, granos, verduras y ensaladas; por tal motivo se estima que un alza de los precios no tendría una disminución pronunciada en las ventas.
- **Mercado Objetivo:** El segmento escogido para enfocarse Veggie Cook es la población económicamente activa (PEA) de Pichincha, seguido por las personas de 20 a 60 años que estén localizadas en un estrato económico A, B Y C+ y estén ubicados en el centro norte de Quito.
- **Frecuencia de consumo:** De acuerdo a la investigación de mercados se estima que la frecuencia de consumo en un restaurante es de 2 a 3 veces por semana que representa el 50%; lo que significa que las personas por varios motivos escoge servirse sus alimentos fuera de casa.
- **Tamaño de mercado:** Después de realizar la investigación de mercados se obtuvo como resultado que existen personas que no conocen restaurantes vegetarianos pero si les interesaría la idea del negocio de Veggie Cook que son 28.34%, pero solo se va tomar el 2% del mercado objetivo debido a que es un negocio nuevo.
- **Crecimiento esperado de ventas:** Se estima incrementar la capacidad de producción en un 3% anualmente debido al crecimiento de la industria.
- **Utilidades:** El primer año la utilidad del ejercicio está evaluado en \$39219,84 dólares los cuales serán distribuidos 70% a los accionistas y el resto de dividendos serán reinvertidos.

- **Equipo de trabajo:** Para el funcionamiento del restaurante es necesario 7 personas para el área operativa y tres para el área administrativa. El pago mensual en sueldos está valorado en \$8888,68.
- **Apertura del local:** De acuerdo al cronograma general establecido ha tomado 1 año el planteamiento del negocio; pero los procesos de ejecución se irán desarrollando en el 2015; por tal motivo la fecha prevista de apertura es Octubre 2015.
- **Ubicación:** El local escogido debe ser en una zona céntrica para todos los sectores. Está previsto rentar un local en la Av. Eloy Alfaro.
- **Capital inicial:** La junta directiva está conformada por tres accionistas los cuales tienen distintas aportaciones 40%,32% y 28%.
- **Financiamiento:** Para la inversión inicial es necesario un capital de \$156535,24 dólares el cual el 50% será aportado con capital propio y el otro 50% con deuda.
- **Obtención de Permisos:** Con la seguridad de abrir el local en Octubre del 2015; se prevé que todos los permisos legales que son necesarios para la apertura sean liberados en dos meses; entre los principales permisos son: la obtención de un Registro Único de Contribuyente (RUC), Patente Municipal, Licencia Metropolitana de Funcionamiento (LUAE), La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y Registro de Turismo.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Tabla 27. Riesgos y Problemas

Posibles Riesgos	Posibles Problemas	Estrategia
Incumplimiento en los pedidos solicitados a proveedores	No se va a poder brindar un buen servicio a los clientes por no contar con todos los ingredientes necesarios para elaborar los platillos	Establecer políticas con los proveedores y sanciones por incumplimientos; a su vez tener un proveedor alterno para carnes vegetales y animales.
No tener el número de clientes esperado	Al realizar la investigación de mercados se estima 160 personas diarias, pero un número inferior de visitas disminuiría las ventas	Realizar publicidad por los distintos medios sociales, realizar degustaciones y ser parte de campañas para generar contenido y posicionarse en la mente del consumidor.
Desperdicio de materia prima por no alcanzar la demanda esperada	El desperdiciar un mínimo ingrediente son pérdidas económicas para el restaurante ya que las compras se hacen en base a la afluencia de personas	Analizar los días con mayor y menor afluencia en el restaurante para evitar desperdicios y para brindar productos de calidad hacer las compras de verduras y frutas hasta 3 veces por semana.
Cambios en los niveles de ventas menores a los proyectados	Al no alcanzar un crecimiento anual del 6% en las ventas el siguiente año se reflejarán pérdidas financieras, poca probabilidad de recuperar la inversión y cierre de la empresa por la Superintendencia de Compañías al 3 año sino se generan utilidades.	Realizar promociones para incrementar las ventas y hacer mayor énfasis en las estrategias de comunicación.
Incumplimiento del cronograma general por falta de permisos para la apertura del establecimiento	Al no cumplir el cronograma se extiende la apertura del local y en mayor tiempo se va a recuperar la inversión.	Apresurar la obtención de permisos de apertura del establecimiento y apalancarse de asesoría legal para la obtención de los mismos.
No poder encontrar un local comercial de arriendo en el área deseada	La ubicación deseada es en el sector de las Naciones Unidas; pero altos costos de arriendo o poca oferta de locales haría que no se pueda cumplir con el plan.	Reservar el local con un adelanto de la garantía a los arrendatarios.
Aumento en los costos de la materia prima que alteren los precios del establecimiento	Si incrementan los costos de los insumos se tienen que incrementar los precios y esto podría ocasionar una disminución en las ventas	Realizar alianzas con productores de Ambato para la entrega de hortalizas y frutas los cuales entregan a los mercados principales de la ciudad, se establecería una política de entrega al igual que los otros proveedores de 2 veces por semana al ser productos perecibles.
Aparición de nuevos competidores	La nueva aparición de nuevos restaurantes que se enfoquen al mismo nicho de mercado disminuirá las ventas de Veggie Cook	Realizar promoción, campañas y generar contenido para posicionar a Veggie Cook en la mente del consumidor no solo por la venta de comida vegetariana y saludable, también por crear un estilo de vida en sus clientes.
Crisis económica en el país	Un incremento en los precios encarece el poder adquisitivo de la población	Realizar promociones y descuentos por ciertas cantidades de consumo.
Falta de liquidez para sacar adelante al negocio	Al inicio las ventas no son como las esperadas lo cual dejaría sin liquidez a la empresa	Tener un capital de trabajo para 6 meses hasta que el negocio empiece a generar mayores ingresos.
Alta rotación de personal	La salida de personal y capacitación de nuevos miembros podría desestabilizar al equipo y a los clientes.	Capacitar a los empleados para mantenerlos motivados y crear un ambiente agradable para que se sientan a gusto todos los miembros de la empresa.
Inconformidad de los clientes por el servicio y platillos	Un mal servicio o mala preparación de los platillos ocasiona una pérdida de cliente y que generen contenido negativo hacia el restaurante.	Supervisar la elaboración y preparación de cada plato antes de servir y capacitar debidamente al personal para que brinde un excelente servicio.
Hurto de la materia prima por parte del equipo de trabajo	La pérdida o desperdicio de algún implemento o insumo significa reposición del mismo; lo que representa incurrir en un gasto adicional a la empresa.	Establecer políticas de honestidad en los empleados al igual que imponer sanciones económicas y llamadas de atención en caso de hurto de algún insumo.
Cambios en la tecnología de cocina	Hoy en día se está migrando al cambio de gas por electricidad, si no se hace un análisis previo podría producir una compra innecesaria de maquinaria.	Estudiar previamente la nueva tecnología impuesta por el Gobierno o las tendencias que se están desarrollando hoy en día.
Accidentes laborales, incendios y explosiones	Cualquier daño material o humano como: un incendio, explosión de gas, fuga de agua; es un peligro para todos los ocupantes del local.	Establecer planes de contingencia y brigadas para en caso de emergencias 3 miembros del equipo lideren el grupo para evacuar a la gente y evitar catástrofes.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el capital necesario para cubrir todos los costos y gastos necesarios para poner en marcha el negocio. La inversión está conformada por: la suma de los activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo que da un total de \$156535,24.

9.1.1 Activos fijos o propiedad planta y equipo

Son activos perdurables usados en las operaciones del negocio (Horngren, Harrinson & Bamber, 2008, p. 387).

Tabla 28. Activos fijos

Categoría	Unidad	Costo total
Mobiliario (Muebles y enseres)	Física	\$ 9.278,00
Maquinaria y equipo	Física	\$ 8.165,43
Menaje de cocina	Física	\$ 5.677,58
Cristalería	Física	\$ 280,50
Cubiertos	Física	\$ 622,40
Vajilla	Física	\$ 1.067,60
Furgón	Física	\$ 17.500,00
Equipos de computación	Física	\$ 4.472,18
TOTAL		\$ 47.063,69

a) Todos los activos adquiridos son indispensables para el equipamiento del restaurante y la oficina administrativa como: muebles y enseres, maquinaria y equipo, menaje de cocina, cristalería, cubertería, vajilla, vehículo y equipo de computación. En el anexo 13 se especifica cada categoría.

Los activos fijos por naturaleza se deprecian unos en mayor tiempo que otros excepto los terrenos que conforme pasa el tiempo aumenta su valor. Por esta razón mediante pasa el tiempo va perdiendo el activo su utilidad por la antigüedad lo que llamamos como depreciación.

Tabla 29. Depreciación activos fijos

Categoría	Valor contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Dep. Total	Salvamento
Mobiliario	\$ 9.278,00	\$ 927,80	\$ 927,80	\$ 927,80	\$ 927,80	\$ 927,80	\$ 4.639,00	\$ 4.639,00
Maquinaria y equipo	\$ 8.165,43	\$ 816,54	\$ 816,54	\$ 816,54	\$ 816,54	\$ 816,54	\$ 4.082,72	\$ 4.082,72
Menaje de cocina	\$ 5.677,58	\$ 567,76	\$ 567,76	\$ 567,76	\$ 567,76	\$ 567,76	\$ 2.838,79	\$ 2.838,79
Cristalería	\$ 280,50	\$ 56,10	\$ 56,10	\$ 56,10	\$ 56,10	\$ 56,10	\$ 280,50	\$ 0,00
Cubiertos	\$ 622,40	\$ 62,24	\$ 62,24	\$ 62,24	\$ 62,24	\$ 62,24	\$ 311,20	\$ 311,20
Vajilla	\$ 1.067,60	\$ 213,52	\$ 213,52	\$ 213,52	\$ 213,52	\$ 213,52	\$ 1.067,60	\$ 0,00
Furgón	\$ 17.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 17.500,00	\$ 0,00
Equipos de computo	\$ 4.472,18	\$ 1.490,73	\$ 1.490,73	\$ 1.490,73	\$ 1.545,44	\$ 1.545,44	\$ 7.563,05	\$ 1.545,44
TOTAL Dep. Anual	\$ 47.063,69	\$ 7.634,69	\$ 7.634,69	\$ 7.634,69	\$ 7.689,40	\$ 7.689,40	\$ 38.282,86	\$ 13.417,14
Dep. Acumulada		\$ 7.634,69	\$ 14.341,58	\$ 21.048,46	\$ 27.810,06	\$ 34.571,66		

9.1.2 Activos diferidos

Son todos los activos que son valiosos por el valor que tienen pero son intangibles (Horngren, Harrison & Bamber, 2008, p. 387). Los activos intangibles tomados en cuenta son: Gastos de constitución de la empresa, gastos legales, remodelación del local, plano del restaurante y creación de la página web. El detalle de los gastos se encuentra en anexo 14.

Tabla 30. Amortización activos diferidos

Categoría	Valor contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Amortización
Gastos de constitución	\$ 4.350,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 4.350,00
Gastos de adecuaciones	\$ 29.500,00	\$ 5.900,00	\$ 5.900,00	\$ 5.900,00	\$ 5.900,00	\$ 5.900,00	\$ 29.500,00
TOTAL Amortización	\$33850,00	\$ 6.770,00	\$ 33.850,00				
Amortización Acumulada		\$ 6.770,00	\$ 13.540,00	\$ 20.310,00	\$ 27.080,00	\$ 33.850,00	

9.1.3 Capital de trabajo

Es todos los gastos que tiene que incurrir la empresa para abrir sus puertas; ya que al inicio solo tendrá que desembolsar dinero hasta que sus ingresos superen los gastos.

La clave para el correcto funcionamiento de un negocio está en no solo tomar en cuenta dentro de la inversión sus activos fijos; al contrario contemplar el capital de trabajo necesario para suplementar algún desfase operacional (Sapag, 2011).

9.1.3.1 Calculo de la demanda

Luego del cálculo de la demanda que se encuentra en el capítulo 3; se obtuvo una información muy útil para determinar cuál sería el número de personas que asisten diariamente a un restaurante de vegetarianos y de comida saludable al no existir muchos restaurantes que ofrecen dicha gastronomía. De lo cual se

llegó que el 50% de personas encuestadas come en un restaurante 3 veces por semana y de ese número el 85,29% está interesado en la idea del negocio. Lo que llevo a una frecuencia de visitas de 160 diarias.

Tabla 31. Calculo de la demanda

Demanda	Frecuencia de consumo mensual	Platillos producción mensual	Platillos producción anual	Frecuencia anual
160	12	1920	23040	144

De la demanda diaria se estimo que la frecuencia de consumo por persona es de 3 veces por semana los 4 días del mes es decir 12 veces al mes lo que da como resultado 1920 platillos y se lo multiplica por el numero de meses da 23040 platillos anuales.

La frecuencia anual por persona es de 12 veces mensuales por los 12 meses al mes da como resultado 144.

9.1.3.2 Materia prima

Se debe registrar todos los ingredientes necesarios para elaboración de un plato; una vez calculado el costo de materia prima de cada receta se saca un valor unitario promedio por plato el cual es de \$2,73. En el anexo 15 se encuentra el costo de cada receta.

9.1.3.3 Costos indirectos de fabricación

Estos costos deben formar parte del costo de producción de cada plato; dentro estos están: arriendo, servicios básicos, gasolina del vehículo y mantenimiento de equipo. El costo unitario de producción indirecto es \$1,07ctvs. En el anexo 17 está el detalle de cada costo.

9.1.3.4 Mano de obra

El equipo operativo de trabajo forma parte del costo de producción de la empresa que son 7 personas cuyo salario total mensual es de \$5.919,13. El costo unitario de mano de obra es el cálculo del salario total mensual dividido para la capacidad de producción cuyo resultado es \$3,08. En el anexo 16 se especifica el salario de cada empleado.

La suma del costo de materia prima, costos indirectos de fabricación y costo de mano de obra da un costo unitario de producción por plato de \$6,88.

9.1.3.5 Gastos de comercialización

Para la elaboración de un plato existen gastos adicionales como los de comercialización, que conforman los gastos administrativos y gastos de venta. El total de gastos de comercialización mensual es de \$ 5.701,36. Adicional el detalle de los gastos se encuentra en el anexo 17.

9.1.3.6 Costo unitario total

Como se mencionó anteriormente el costo unitario de producción es de \$6,88 por la capacidad de producción mensual que es 1.920 platillos da un costo de producción mensual de \$13.204,03. Tomando en cuenta el costo de producción y los gastos de comercialización da un costo unitario de \$9,85.

El costo total mensual es la suma de total de gastos de comercialización y el costo total de producción lo cual da un valor de \$18.905,39 mensualmente y \$226.864,65 anual. A continuación se encuentra una tabla resumen como fueron los pasos necesarios hasta llegar a calcular el costo total anual.

Tabla 32. Costo total anual

Costo unitario de producción	\$ 6,88
Demanda de platillos mensual	1920
Costo total de producción mensual	\$13204,03
Costo unitario total mes	\$6.62
Costo total mensual	\$18905,39
Costo total anual	\$226864,65

Capital de trabajo = $(\$226.864,65/360)*120=\$75.621,55$

$$\text{Capital de trabajo} = (\text{costo total anual} / 360 \text{ días}) * \text{días apalancados}$$

Ecuación 2. Capital de trabajo

Esta ecuación utilizada enseña de manera más práctica como sacar el capital de trabajo en base a los días necesarios que se requieren de capital que en el caso del restaurante se ha fijado 4 meses y medio es decir 120 días hasta que el negocio ya genere ingresos que sobrepasen el capital de trabajo. El buen cálculo del capital de trabajo permite que el empresario en esos meses pueda posicionar al restaurante. La inversión en el capital de trabajo es de \$75621,55.

9.2 FUENTES DE INGRESO

9.2.1 Fuente de ingreso primaria

Las fuentes de ingreso de Veggie Cook están constituidas por la venta de platillos a la carta y menús del día; lo cual significa que mayores ventas equivalen a mayores ingresos.

Luego de haber realizado la investigación de mercados y poder estimar cual va a ser la demanda esperada. Se puede decir que la frecuencia de visitas de las personas es de 3 veces por semana es decir 12 veces al mes. La demanda potencial es de 160 personas diarias.

Veggie Cook tiene la capacidad para albergar de 48 a 60 personas dentro del local.

Clientes potenciales/fuentes de ingresos:

- La clase socioeconómica A, B y C+ que poseen una buena posibilidad económica y les agrada comer fuera de casa.
- La población ubicada en el Norte de Quito que se encuentran cerca del restaurante.
- Los consumidores vegetarianos que es una población no identificada ya que se estima que es menos del 1% de la población; pero si es una fuente de ingreso muy importante ya que el comportamiento de este consumidor busca la diferenciación de sabores que no contengan carne.

9.2.2 Fuente de ingreso secundaria

Se desea ampliar el negocio y una estrategia es la concéntrica en la cual nos vamos a dedicar a un negocio relacionado a nuestra actividad principal que es el servicio de comida. La fuente secundaria es ofrecer servicio de catering para eventos y empresas.

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

9.3.1 Costos variables

Son los costos que se incurren en base en la producción del restaurante. Entre los costos variables están:

- Materia prima que son todos los productos o ingredientes necesarios que deben formar parte de la cocina del restaurante para elaborar cada receta.

- Costos indirectos de fabricación son los servicios básicos, mantenimiento de local, mantenimiento de máquinas y combustible.
- Gasto de comercialización dentro de este gasto están los gastos administrativos como: Gastos generales, capacitación del personal, uniformes y suministros de oficina. Dentro de los gastos de venta están promociones y publicidad.

Tabla 33. Costos Variables

Detalle	Anual
Materia Prima	\$90519,64
Costos Indirectos de fabricación	\$16127,50
Gastos de comercialización	\$48935,26
COSTO VARIABLE TOTAL	\$155582,41

9.3.2 Costos fijos

Son todos los costos que debe incurrir independientemente de que haya producción o no (Sapag, 2011). Entre los costos fijos que se ha tenido que incurrir son sueldos (personal administrativo), salarios (personal operativo) y arriendo.

Tabla 34. Costos Fijos

Detalle	Anual
Mano de obra directa	\$71029,56
Sueldos	\$35634,54
Arriendo	\$19200
COSTO FIJO TOTAL	\$125864,1

9.3.3 Costos semivariables

Estos costos pueden estar dentro de costos variables o fijos. Son aquellos que son un costo variable pero conforme aumenta la demanda tienden a

incrementar y siempre se va tener que incurrir en ellos. Por ejemplo los costos indirectos de fabricación y los gastos de comercialización.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.4.1 Margen bruto

Corresponde a todos los ingresos que provienen de las ventas del restaurante menos los costos de venta de dichos ingresos que vendría a ser el margen bruto.

Tabla 35. Margen bruto

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total	\$ 360.883,90	\$ 408.820,14	\$ 449.634,71	\$ 494.524,00	\$ 543.894,82
(-) Costo de producción	\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) Utilidad bruta	\$ 164.007,19	\$ 187.921,74	\$ 211.719,54	\$ 238.068,95	\$ 267.231,18
Margen bruto	45,45%	45,97%	47,09%	48,14%	49,13%

a) El estado de resultados está proyectado a 5 años para poder verificar la viabilidad del negocio. Los ingresos son el cálculo del precio por las cantidades vendidas. El costo de producción resulta de los costos de la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación.

9.4.2 Margen operativo

Luego de haber calculado el margen bruto se debe restar los gastos de comercialización que no están implícitos en los costos de venta restados estos dos se obtiene el margen operativo que equivale a la ganancia neta sobre las ventas.

Tabla 36. Margen operativo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total	\$ 360.883,90	\$ 408.820,14	\$ 449.634,71	\$ 494.524,00	\$ 543.894,82
(-) Costo de producción	\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) Utilidad bruta	\$ 164.007,19	\$ 187.921,74	\$ 211.719,54	\$ 238.068,95	\$ 267.231,18
(-)Gastos de comercialización	\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
Utilidad operativa	\$ 79.437,39	\$ 97.871,69	\$ 118.403,63	\$ 141.367,32	\$ 167.019,57
Margen operativo	22,01%	23,94%	26,33%	28,59%	30,71%

a) El margen operativo es menor que el bruto lo que significa que son altos los gastos de comercialización que se debe incurrir para lograr el volumen de ventas antes descrito.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados permite observar de manera de detalla todos los ingresos, costos y gastos incurridos antes de tener la utilidad del ejercicio. A continuación se va a explicar cuál fue el proceso para sacar la utilidad del ejercicio.

9.5.1 Ingreso total

Se lo calcula en base a la investigación de mercados que es la demanda cautiva donde el 85,29% de la población encuestada le interesa la ideal del negocio. La demanda tiene un aumento anual debido al crecimiento de la industria de alojamiento y servicio de comidas.

El tamaño al que se va atacar es el 2% de la población encuestada que va ir incrementando en un 3% debido al crecimiento de la industria. El ingreso total es el cálculo entre la capacidad de producción por el precio de venta por unidad donde el precio también va incrementando en base a la inflación.

9.5.2 Costo de producción

Es la suma de todos los costos que se debe incurrir para la elaboración de cada plato en el restaurante. Una vez restado el ingreso total menos el costo de producción nos da la utilidad bruta.

9.5.3 Depreciaciones y amortizaciones

Se procede a sumar todas las depreciaciones y amortizaciones antes ya calculadas para colocarlo como un solo rubro.

9.5.4 Pago de interés

Se va adquirir un préstamo del 50% de la inversión total en la Corporación Financiera Nacional (CFN) ya que el monto solicitado es de \$76621,55 y ofrecen una tasa por ese monto del 8,13% cancelada en un plazo de 5 años con pago en cuotas mensuales. En el anexo 18 se encuentra la amortización de la deuda. La resta de las depreciaciones, amortizaciones y el pago de interés da como resultado la utilidad operacional.

9.5.5 Gastos de comercialización

Adicional los gastos de comercialización también entran dentro del estado de resultados que conforman los gastos de venta y gastos administrativos. Una vez restado los gastos se obtiene la utilidad antes de impuestos.

9.5.6 Impuesto a la renta y utilidades

El 15% corresponde a las utilidades que se debe repartir a sus empleados dividiéndolo el 10% a trabajadores y el 5% a las cargas. Una vez restado la participación de empleados se obtiene la utilidad antes del impuesto a la renta. Finalmente el 22% es el pago del impuesto a la renta, restando este rubro se obtiene la utilidad del ejercicio.

Tabla 37. Estado de pérdidas y ganancias

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total	\$ 360.883,90	\$ 408.820,14	\$ 449.634,71	\$ 494.524,00	\$ 543.894,82
(-) Costo de producción	\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) Utilidad bruta	\$ 164.007,19	\$ 187.921,74	\$ 211.719,54	\$ 238.068,95	\$ 267.231,18
(-) Depreciación y amortización	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) Interés	\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28
(=) Utilidad operacional	\$ 143.724,92	\$ 168.755,63	\$ 193.763,78	\$ 221.370,99	\$ 251.956,50
(-) Gastos operacionales de comercialización	\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 59.155,12	\$ 78.705,58	\$ 100.447,87	\$ 124.669,36	\$ 151.744,89
(-) 15% Participación de empleados	\$ 8.873,27	\$ 11.805,84	\$ 15.067,18	\$ 18.700,40	\$ 22.761,73
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 50.281,85	\$ 66.899,74	\$ 85.380,69	\$ 105.968,96	\$ 128.983,16
(-) 22% impuesto a la renta	\$ 11.062,01	\$ 14.717,94	\$ 18.783,75	\$ 23.313,17	\$ 28.376,29
(=) Utilidad del ejercicio	\$ 39.219,84	\$ 52.181,80	\$ 66.596,94	\$ 82.655,79	\$ 100.606,86

La utilidad del ejercicio para el primer año es del \$ 39219,84 y va aumentando paulatinamente hasta llegar al año 5 con utilidades de \$100606,86. Hay que tomar en cuenta que de dichas utilidades el 70% se entregará a los accionistas repartiéndolas conforme a su aportación y el 30% restante es la utilidad de la empresa que puede ser usada para reinvertir en el negocio.

9.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El estado de situación financiera refleja la situación económica de la empresa dividiéndola en activos que esto todo lo que posee la compañía, pasivo las deudas de la empresa y el patrimonio corresponde a la aportación de los socios.

9.6.1 Activos

9.6.1.1 Activos fijos

Corresponden al costo de la adquisición de cada uno de los equipos para el adecuamiento del local; la suma de todos ellos se los agrupa en las diferentes

cuentas como: mobiliario, maquinaria y equipo, menaje de cocina, vehículo y equipo de computación. El detalle de cada uno se encuentra en el anexo 13.

9.6.1.2 Activos diferidos

Equivalen a los gastos de adecuación del local, constitución de la empresa y patentes. Luego se debe restar las amortizaciones y depreciaciones acumuladas. Finalmente se suma el activo fijo y diferido.

9.6.1.3 Activos corriente

Corresponde al valor de caja bancos es decir el capital de trabajo que se coloca en el año 0. Adicional el rubro correspondiente a inventarios.

9.6.2 Pasivos

9.6.2.1 Deuda

El préstamo como se lo dijo inicialmente será del 50% de la inversión inicial es decir \$78267,62. A dicho préstamo hay que restarle el abono de capital anual que se encuentra en la tabla de amortización en el anexo 18; esto hace que vaya disminuyendo la deuda hasta llegar a 0. Por ello en el año 0 se coloca el valor de la deuda del préstamo menos el abono de capital del año 1 y así sucesivamente el saldo menos el pago del año siguiente.

9.6.2.2 Impuesto a la renta

El impuesto a la renta calculado en el estado de resultados se lo coloca en el balance general.

9.6.2.3 Utilidades

Es la utilidad por pagar corresponde a los trabajadores que ya se calculó en el estado de pérdidas y ganancias.

9.6.2.4 Cuentas por pagar

Son las deudas que tiene el restaurante con sus proveedores en cuanto a lo que es materia prima para el inventario.

9.6.3 Patrimonio

9.6.3.1 Las utilidades retenidas

De la utilidad del ejercicio se debe repartir el 70% de dividendos a los accionistas y el 30% restante son las utilidades retenidas que se reinvierten dentro de las empresa.

9.6.3.2 Capital social

Es la aportación de capital de los socios para poner en marcha el negocio en este caso son \$78267,62; el 50% de la inversión total. En el año 0 y 1 van el capital social pero a partir del año 2 al 5 va incrementando este capital de acuerdo a la suma de las utilidades retenidas.

Una vez sumado el total del activo, pasivo y patrimonio se debe aplicar la siguiente ecuación donde el activo debe ser a pasivo más patrimonio cada año.

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

Ecuación 3. Ecuación contable
Tomado de Horngren, Harrinson & Bamber, 2008, p. 51.

Tabla 38. Estado de situación financiera

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Bancos	\$75.621,55	\$133.995,48	\$155.135,51	\$180.121,54	\$209.495,88	\$243.786,85
Inventario		\$8.357,26	\$8.596,28	\$8.842,13	\$9.095,02	\$9.355,14
Total activo corriente	\$75.621,55	\$142.352,74	\$163.731,79	\$188.963,67	\$218.590,90	\$253.141,99
Activos fijos						
Mobiliario (muebles y enseres)	\$9.278,00	\$9.278,00	\$9.278,00	\$9.278,00	\$9.278,00	\$9.278,00
Maquinaria y equipo	\$8.165,43	\$8.165,43	\$8.165,43	\$8.165,43	\$8.165,43	\$8.165,43
Menaje de cocina	\$7.648,08	\$7.648,08	\$7.648,08	\$7.648,08	\$7.648,08	\$7.648,08
Vehículo	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00
Equipo de computación	\$4.472,18	\$4.472,18	\$4.472,18	\$4.472,18	\$4.472,18	\$4.472,18
Total activos fijos	\$47.063,69	\$47.063,69	47063,69	47063,69	47063,69	47063,69
Activos diferidos						
Gasto de constitución	\$33.850,00					
Total activos diferidos	\$33.850,00					
Depreciaciones y amortizaciones acumuladas		-\$14.404,69	-\$27.881,58	-\$41.358,46	-\$54.890,06	-\$68.421,66
Activos fijos y diferidos		\$32.659,00	\$19.182,11	\$5.705,23	-\$7.826,37	-\$21.357,97
TOTAL ACTIVOS	\$156.535,24	\$175.011,74	\$182.913,90	\$194.668,90	\$210.764,53	\$231.784,02
PASIVO						
Deuda	\$78.267,62	\$65.042,89	\$50.702,01	\$35.150,77	\$18.287,03	\$0,00
Impuesto a la renta por pagar		\$11.062,01	\$14.717,94	\$18.783,75	\$23.313,17	\$28.376,29
15 % de utilidad por pagar		\$8.873,27	\$11.805,84	\$15.067,18	\$18.700,40	\$22.761,73
Cuentas por pagar	\$8.124,89	\$8.357,26	\$8.596,28	\$8.842,13	\$9.095,02	\$9.355,14
TOTAL PASIVO	\$78.267,62	\$84.978,17	\$77.225,79	\$69.001,70	\$60.300,60	\$51.138,03
PATRIMONIO						
Capital social	\$78.267,62	\$78.267,62	\$90.033,57	\$105.688,11	\$125.667,19	\$150.463,93
Utilidades retenidas		\$11.765,95	\$15.654,54	\$19.979,08	\$24.796,74	\$30.182,06
TOTAL PATRIMONIO	\$78.267,62	\$90.033,57	\$105.688,11	\$125.667,19	\$150.463,93	\$180.645,99
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$156.535,24	\$175.011,74	\$182.913,90	\$194.668,90	\$210.764,53	\$231.784,02

Se puede observar que el balance es una fotografía de la empresa en donde se especifica el valor total de activos, pasivos y patrimonio. En el año 0 el total de activo es la inversión. Para el año 0 hay un total de \$ 156535,24 y para el año 5 un total de \$ 231784,02.

9.7 FLUJO EFECTIVO PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo permite registrar los movimientos de efectivo realizados por la empresa durante un periodo de tiempo.

El cálculo del flujo de efectivo es el mismo que el del estado de pérdidas y ganancias hasta la utilidad del ejercicio. A continuación se explica detalladamente cómo llegar al flujo neto.

9.7.1 Inversión inicial

Se debe tomar en cuenta el capital de trabajo y la deuda que da un total de -\$ 156535,24 este rubro forma parte del año 0.

9.7.2 Flujo del proyecto

Equivale al resultado de la utilidad del ejercicio que en este caso en el año 1 es de \$ 39219,84.

9.7.3 Depreciaciones y amortizaciones

Los valores antes colocados en el estado de pérdidas y ganancias fueron restados inicialmente pero en el cálculo del flujo se debe sumar el total de depreciaciones y amortizaciones.

9.7.4 Pago del préstamo

Una vez calculada la amortización se establece las cuotas fijas y se le resta el interés que en este caso es del 8,13% y da el resultado del abono de capital.

9.7.5 Valor de salvamento

Cuando se adquiere un activo este se deprecia año tras año pero si no concluye con su vida útil este valor no devengado entra como valor de salvamento y se convierte en un saldo a favor de la empresa para el año 5.

Tabla 39. Estado de flujo de efectivo anual y proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle						
Ingreso total		\$ 360.883,90	\$ 408.820,14	\$ 449.634,71	\$ 494.524,00	\$ 543.894,82
(-) Costo de producción		\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) Utilidad bruta		\$ 164.007,19	\$ 187.921,74	\$ 211.719,54	\$ 238.068,95	\$ 267.231,18
(-) Depreciación y amortización		\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) Interés		\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28
(=) Utilidad operacional		\$ 143.724,92	\$ 168.755,63	\$ 193.763,78	\$ 221.370,99	\$ 251.956,50
(-) Gastos operacionales de comercialización		\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
(=) Utilidad antes de impuestos		\$ 59.155,12	\$ 78.705,58	\$ 100.447,87	\$ 124.669,36	\$ 151.744,89
(-) 15% Participación de empleados		\$ 8.873,27	\$ 11.805,84	\$ 15.067,18	\$ 18.700,40	\$ 22.761,73
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 50.281,85	\$ 66.899,74	\$ 85.380,69	\$ 105.968,96	\$ 128.983,16
(-) 22% impuesto a la renta		\$ 11.062,01	\$ 14.717,94	\$ 18.783,75	\$ 23.313,17	\$ 28.376,29
(=) Utilidad del ejercicio		\$ 39.219,84	\$ 52.181,80	\$ 66.596,94	\$ 82.655,79	\$ 100.606,86
(=) Inversión inicial						
(-) Capital de trabajo	-\$ 78.267,62					
(-) Deuda	-\$ 78.267,62					
(=) Flujo del proyecto		\$ 39.219,84	\$ 52.181,80	\$ 66.596,94	\$ 82.655,79	\$ 100.606,86
(+) Depreciaciones y amortización		\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) Pago de préstamo		\$ 13.224,73	\$ 14.340,88	\$ 15.551,24	\$ 16.863,74	\$ 18.287,03
(+) Valor de salvamento						\$ 13.417,14
(=) Flujo neto	-\$ 156.535,24	\$ 40.399,80	\$ 52.245,60	\$ 65.450,39	\$ 80.251,44	\$ 110.196,38

a) A partir del cálculo de flujo de efectivo se puede medir la rentabilidad del proyecto y a su vez permite ver el nivel de financiamiento requerido en un futuro. Los primeros años de operación lo que más se necesita es liquidez para sacar en auge al negocio ya que los ingresos se los perciben posteriormente una vez este posicionado el restaurante. El flujo va incrementado dando un flujo neto para el 2015 de \$ 40399,80 y para el año 2019 de \$ 110196,38.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

La empresa llega a su punto de equilibrio cuando su nivel de ventas logra cubrir los costos fijos y variables; cuando llega a este punto su beneficio debe ser igual a 0; lo que significa que no gana ni pierde. El estimar el punto de equilibrio es muy útil para saber qué nivel de ventas en dólares y cuantas unidades debe vender para recuperar la inversión (Monge, 2008).

9.8.1 Calculo del punto de equilibrio

9.8.1.1 Costos fijos

Se deben calcular el costo total de mano de obra directa, sueldo y arriendo; ya que estos costos se deben incurrir independientemente haya producción o no.

9.8.1.2 Costos variables

Se debe sumar el total de materia prima, costos indirectos de fabricación y gastos de comercialización; ya que estos pueden incrementar en base al volumen de ventas del negocio.

9.8.1.3 Precio de venta

Es la suma del costo unitario total \$9,85 y se incluye la utilidad deseada en este caso se fijó el 11% que nos da un precio del \$10,88.

9.8.1.4 Costo unitario variable

Es el total del costo variable dividido para la capacidad de producción cuyo resultado es \$4,69.

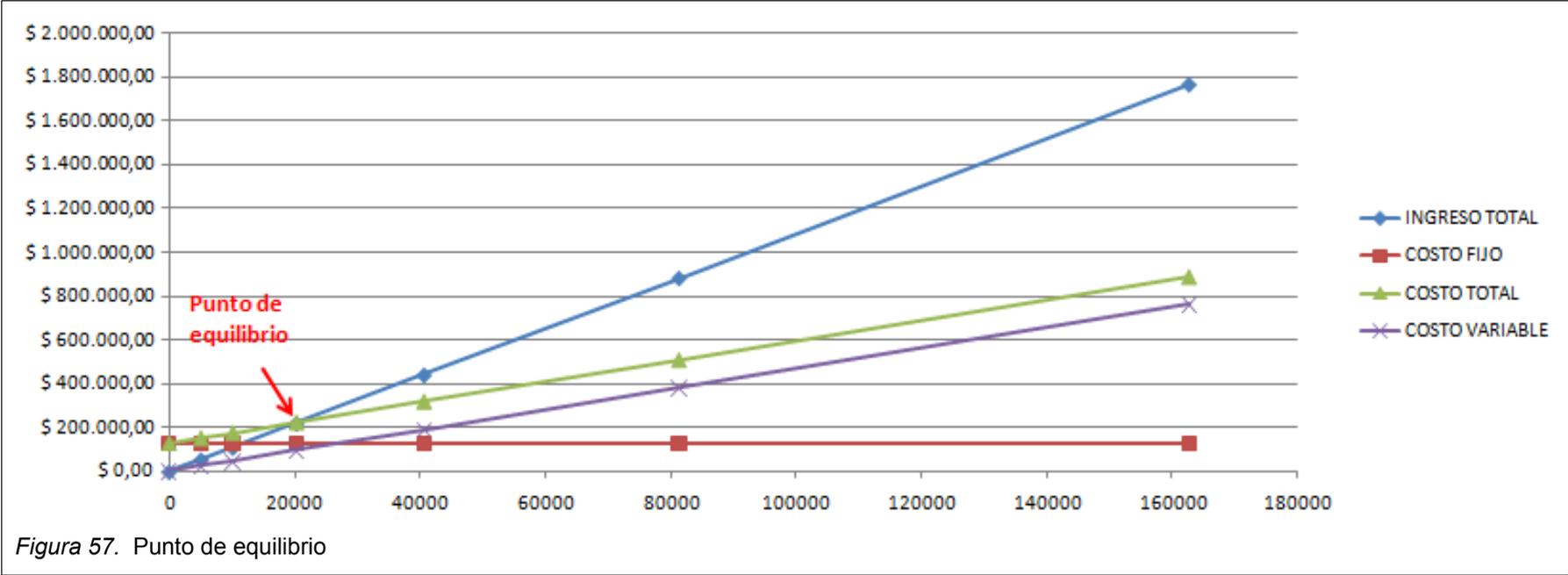
9.8.1.5 Unidades producidas

Son el número de platillos necesarios para llegar al punto de equilibrio.

$$\text{Cantidad de unidades producidas} = \frac{CF}{(PV-CUV)}$$

Ecuación 4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es de 20334 platillos vendidos y el punto de equilibrio en dólares es de \$221246,95 y su margen de contribución es de \$6,19. Lo que quiere decir que con 20334 platillos vendidos no se gana ni se pierde y el tiempo estimado para alcanzar el punto de equilibrio es 7 meses y medio; lo cual significa que a partir de esa fecha ya comienza el restaurante a generar ganancias.



Después de analizar el punto de equilibrio se puede determinar cuáles son sus costos fijos y variables y cuáles de ellos tiene mayor peso que otro por ejemplo: los costos variables son bastantes altos debido al pago de salarios ya que están contratadas 7 personas operativas y 3 son personal administrativo. Adicional el local escogido está en una zona céntrica lo que significa que el pago anual de arriendo es más elevado.

Sensibilidad en los precios: Al incrementar en un 10% el precio de venta al consumidor se estaría vendiendo un plato promedio a \$11,97 y sería necesario vender 17294 unidades. Para llegar al punto de equilibrio en dólares se tendría que esperar 7 meses y lograr ventas de \$206986,97.

Al contrario que en una disminución del 10% en el precio de venta estaría el precio promedio por plato en \$9,79 y las unidades necesarias vendidas 24671. Para llegar al punto de equilibrio en dólares se tendría que esperar 8 meses y medio y lograr ventas de \$241589,42.

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Análisis de sensibilidad

El propósito es analizar la sensibilidad del proyecto y medir la rentabilidad en un cambio en la capacidad de producción y que impacto tendría en el flujo de efectivo. A continuación un análisis del escenario pesimista y optimista.

Tabla 40. Análisis de sensibilidad

Detalle	Escenario optimista	Escenario esperado	Escenario pesimista
Valor actual neto	\$148783,97	\$ 54.276,43	-\$40235,21
Tasa interna de retorno	26%	10%	-8%
Periodo de recuperación	2 años 4 meses y 19 días	3 años 3 meses y 11 días	No recupera dentro de los 5 años

En el escenario esperado se obtiene un flujo en el primer año de \$40399,80 lo que es favorable ya que aunque recién se esté empezando el negocio si se tiene ganancias. El VAN es de \$54276,43 como es mayor a 0 es rentable ya que si genera valor y la TIR es del 10% donde el porcentaje de la tasa interna de retorno es favorable debido que para la Corporación Financiera Nacional CFN un negocio es viable al tener una TIR mayor del 10%.

En un escenario optimista la capacidad de producción incrementará en un 10% por lo cual los ingresos también aumentarán considerablemente para los 5 años siguientes por ejemplo en el año 1 el flujo actual neto es de \$64326,41 y en el año 5 es de \$146256,60. El valor actual neto es de \$148783,97 y la tasa interna de retorno del 26%. Estos indicadores siguen siendo favorables para el emprendimiento del negocio.

En el escenario pesimista la capacidad de producción disminuirá en un 10% por lo cual sus ingresos reducirán y su flujo anualmente de igual manera. El flujo anual neto del primer año es de \$16473,20 y para el año 5 es de \$74135,15. Analizando el valor actual neto es de -\$40235,21 y la tasa interna de retorno es de del -8%. En el anexo 20 al 24 se encuentran detallados los escenarios optimista y pesimista.

9.9.2 Índices financieros

Los índices son muy útiles al evaluar el desempeño del negocio. A continuación, algunos índices que serán evaluados:

9.9.2.1 Índices de liquidez

Tabla 41. Índice de liquidez

Detalle	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	$RC = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	\$3,55	\$3,22	\$3,02	\$2,88	\$2,79
Prueba Acida	$RC = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$	\$3,34	\$3,06	\$2,87	\$2,76	\$2,69

La razón corriente indica la capacidad que tiene el restaurante para cumplir con sus deudas es decir sus pasivos; por lo cual por cada dólar que debe tiene la capacidad de respaldar la deuda con \$3,55 en el primer año y en el año 5 con \$2,79.

La prueba acida quiere decir que por cada dólar que tiene de deuda la empresa se dispone de \$3,34 para solventarlo. Si el valor en dólares de la prueba acida es mayor a \$1 significa que si esta la empresa en capacidad de pagar sus deudas.

9.9.2.2 Índices de rentabilidad

Tabla 42. Índice de rentabilidad

Detalle	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retorno sobre la inversión (ROI)	$ROI = \text{Utilidad del ejercicio} / \text{Total Activos}$	22%	29%	34%	39%	43%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	44%	49%	53%	55%	56%
Retorno sobre los activos (ROA)	$ROA = \text{Utilidad Operacional} / \text{Total Activos}$	82%	92%	100%	105%	109%

ROI: Como su nombre lo indica este índice nos ayuda a calcular la rentabilidad o ganancia que se obtiene sobre la inversión en este caso en el primer año es de del 22%. Es un punto favorable para la empresa que su rentabilidad vaya

aumentando año tras año ya que implica que se está usando de una manera eficiente los recursos.

ROE: Mide rentabilidad sobre el capital invertido por los socios es decir que tan eficiente está siendo la empresa para generar utilidades. Entonces en el primer año por cada dólar invertido se gana \$0.44 ctvs y en el año 5 el \$0,56 ctvs.

ROA: Una vez calculado el ROA se puede saber la rentabilidad del negocio sobre sus activos es decir que tan eficiente es en el uso de ellos y a la vez si sus ventas sobrepasan el valor de sus activos. Es decir por cada dólar invertido en activo se gana \$0,82 centavos en el primer año y \$1,09 en el año 5.

9.9.2.3 Índices de desempeño

Tabla 43. Índices de desempeño

Detalle	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de inventarios	$RI = \text{Costo de producción} / \text{Inventario}$	24	26	27	28	30
Rotación en días	$\text{Rotación en días} = 365 \text{ días} / \text{rotación de inventarios}$	15	14	14	13	12

La rotación de inventarios sirve para saber cuántas veces dentro del año rotaron los insumos de cocina en este caso en promedio; por ello es decir que 24 veces en el primer año rotaron los insumos con una frecuencia de 15 días mientras que al pasar los años la rotación de inventario es menor en este caso en el año 5 es de 30 veces y con una frecuencia de 12 días.

9.10 VALUACIÓN

9.10.1 Modelo de valuación de activos de capital

Sirve para medir la rentabilidad del proyecto sobre sus activos. Los datos necesarios para el cálculo del CAPM son los siguientes:

Tabla 44. Datos CAPM

Riesgo país (Re)	5,69%
Tasa de mercado (Rm)	11,18%
Tasa libre de riesgo (Rf)	7,84%
Beta de la industria (β)	0,82

Tomado de BCE, 2015.

$$CAPM = Rf + \beta (Rm - Rf) + Re$$

Ecuación 5. Cálculo del CAPM

El valor del CAPM es de 16.27%; es decir que este el porcentaje de rendimiento sobre sus activos en función al rendimiento esperado.

9.10.2 Valor Actual Neto

"Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada luego de recuperar la inversión" (Sapag, 2011). El cálculo del VAN es traer a valor presente los flujos obtenidos en los 5 años con un tasa de riesgo esperado del 16.27% que ya se calculó anteriormente.

Tabla 45. Cálculo del VAN

Periodo	Flujo	Flujo descontado	Periodo de recuperación
0	-\$156.535,24	-\$156.535,24	
1	\$40.399,80	\$34.746,90	\$34.746,90
2	\$52.245,60	\$38.647,68	\$73.394,57
3	\$65.450,39	\$41.641,14	\$115.035,72
4	\$80.251,44	\$43.913,70	\$158.949,42
5	\$110.196,38	\$51.862,25	\$210.811,67
	TOTAL VAN	\$54.276,43	

El VAN en el escenario esperado es de \$54276,43 con un periodo de recuperación de 3 años 3 meses y 11 días.

9.10.3 Tasa Interna de Retorno

Mide la rentabilidad sobre la inversión; es este caso en el escenario esperado tiene una rentabilidad del 10%.

9.10.4 Costo/ Beneficio

Es importante analizar el beneficio o utilidad por cada plato es decir cuánto gana sobre la inversión. Veggie Cook por cada dólar invertido gana \$0,35 centavos.

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial está constituido por la suma de: activos fijos \$47063,69, activos diferidos \$33850,00 y capital de trabajo \$76621,55 que da un total de \$156535,24. Del total de inversión se va a realizar un préstamo por el 50% que vendría a ser \$78267,62.

Al no contar con el capital total para arrancar el negocio es necesario realizar un préstamo con una entidad financiera como es la Corporación Financiera Nacional CFN ya que el monto solicitado es de \$78267,62 y ofrecen una tasa por ese monto del 8,13% cancelada en un plazo de 5 años con pago en cuotas mensuales.

En el anexo 18 se encuentra el cálculo de la amortización de la deuda.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La inversión de Veggie Cook tiene un 50% de aportación de los accionistas que es \$78267,62 y el 50% restante será capital financiado.

10.3 CAPITALIZACIÓN

Veggie Cook está constituido por 3 socios los cuales tienen diferente porcentaje de aportación:

Tabla 46. Aportación accionaria

DETALLE (SOCIOS)	CAPITAL DE APORTACIÓN	APORTE DE PARTICIPACIÓN
1.-CAROLINA VITERI	\$ 21.914,93	28%
2.-DENIS BAQUERO	\$ 25.045,64	32%
3.-ANDREA JARAMILLO	\$ 31.307,05	40%
TOTAL	\$ 78.267,62	100%

Se puede observar que el socio mayoritario aporta con el 40% del capital y el minoritario con el 28%. De acuerdo a las políticas de distribución de dividendos de Veggie Cook al final de cada periodo se repartirá el 70% de las utilidades y el 30% restante será reinvertido dentro de la empresa. El primer año los socios recibirán por concepto de dividendos el \$27453,89; este valor debe ser distribuido de acuerdo a la aportación de cada accionista de acuerdo a su aportación.

Tabla 47. Pago dividendos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago dividendos anual	\$ 27.453,89	\$ 36.527,26	\$ 46.617,86	\$ 57.859,05	\$ 70.424,80
1.-Accionista (40%)	\$ 11.008,64	\$ 14.646,93	\$ 18.693,13	\$ 23.200,69	\$ 28.239,39
2.-Accionista (32%)	\$ 8.824,28	\$ 11.740,66	\$ 14.984,00	\$ 18.597,17	\$ 22.636,08
3.-Accionista (28%)	\$ 7.620,97	\$ 10.139,66	\$ 12.940,73	\$ 16.061,19	\$ 19.549,34

10.4 USO DE FONDOS

El capital necesario para el emprendimiento del negocio es \$156535,24 que será distribuido por activos fijos y diferidos con los cuales se utilizará capital propio y el capital financiado para el capital de trabajo. En el anexo 13 y 14 se encuentra el detalle cómo se repartirán los fondos.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Cuando un inversionista quiere poner su dinero en un nuevo negocio lo que desea es que el dinero invertido le produzca ganancias; es por ello que fijan un mínimo de retorno exigido.

Mediante la ecuación de costo de capital promedio ponderado de capital (CPPC) se puede saber cuál será el retorno para el inversionista.

Tabla 48. Datos para el cálculo del CPPC

Porcentaje de deuda D/V	50%
Costo del capital (Re)	16,27%
tasa impositiva (Rd)	8,13%
Porcentaje de capital accionario E/V	50%
Impuesto a la renta	22%

$$CPPC = Rd (1 - Tc) D/V + Re * E/V$$

Ecuación 6. Cálculo del CPPC

Con el valor obtenido del CPPC se puede decir que el 11,31% es el porcentaje de rendimiento de la inversión de los accionistas; si el capital aumenta o disminuye afecta directamente al CPPC.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La tendencia hoy en día por comer saludable y realizar actividades para cuidar la salud va en ascenso; es por ello que la población cada vez es más crítica en las compras del hogar y prefieren productos menos elaborados, más orgánicos y que no haya matanza animal. Por estas razones las personas han decidido llevar una dieta vegetariana en la que consten todos los nutrientes necesarios para mejorar su alimentación y tratar de comer comida como hecha en casa.
- Dentro de la industria de Alojamiento y servicio de comidas se encuentran registradas 51.379 empresas y vende anualmente \$1'589.605.793 millones de dólares; analizando solo la provincia de Pichincha se encuentra 415 empresas y tienen ventas registradas en el 2012 de \$931.563.922 millones de dólares.
- De acuerdo al análisis de la industria se encuentran 22 restaurantes pequeños vegetarianos en la ciudad de Quito: 11 de ellos están en el sector de La Mariscal, 5 están ubicados en el Centro Histórico y 6 se encuentran en los valles.
- El PIB a partir del 2000 ha tenido cambios significativos ya que ha crecido en un 4,3% desde 2007 hasta el 2012. Adicionalmente se estima que el PIB para el 2014 disminuya y sea de 3.26% y para el 2015 de un 3.28%.
- La inflación por sectores económicos como: Bebidas Alcohólicas es de un 7.90%, seguido por la Industria de Restaurantes y Hoteles que refleja una inflación del 6.35%; lo que indica que los precios dentro de la industria se han visto elevados y esto puede afectar al sector porque podría disminuir la demanda en vista al alza de precios.

- Los consumidores vegetarianos no tiene mucha variedad de productos para escoger por lo cual no existen sustitutos más allá de cereales, granos y verduras que puedan remplazar la dieta que llevan diariamente que consiste en reemplazar carne animal por proteína vegetal.
- Existen pocas empresas especializas en la producción de productos vegetarianos lo cual disminuye la oferta de estos productos y un alza en los precios afecta directamente al productor final.
- Veggie Cook es un restaurante vegetariano y de comida saludable que está enfocado para satisfacer el apetito de un vegetariano o un cárnico por igual ya que tiene la misma misión alimentar sanamente a sus clientes. Su propuesta de valor es ofrecer variedad, especificar su valor nutricional, tener personal capacitado y ser un restaurante temático y entretenido.
- El perfil del consumidor de Veggie Cook son la población económicamente de Quito que está entre los 20 a 60 años de edad, de un estrato socio económico A, B y C+; que estén localizados en el norte de Quito.
- De acuerdo al posicionamiento de la competencia entre los restaurantes más destacados son: Go Green, El Maple y La Formosa.
- La frecuencia de consumo en un restaurante está estimado por esto rangos: el 20,05% de 0 a 1 día a la semana, de 1 a 2 veces el 10,70%, de 2 a 3 veces por semana el 50% y finalmente un 19,25% todos los días. Lo que significa que la mayoría de las personas asiste de 2 a 3 veces por semana. Una frecuencia mensual de 12 visitas al mes y 144 al año.
- Se pudo destacar que el 40.91% de los encuestados no conoce o ha frecuentado un restaurante de comida vegetariana o saludable y de dicho

resultado el 28,34% le interesa la idea del negocio. Pero al Veggie Cook ser un negocio nuevo se va atacar tan solo al 2% del mercado.

- La estrategia general de marketing escogida es la de diferenciación ya que está enfocada para varios segmentos personas de 20 a 60 años que deseen comer saludable y vegetarianas. Además la idea es que el cliente perciba la diferenciación de un restaurante tradicional; por lo cual se desea brindar un menú variado que permita a los clientes percibir el valor nutricional de su comida, tener un personal capacitado y disfrutar de un ambiente agradable y divertido.
- La publicidad es parte fundamental en el posicionamiento de una empresa por lo cual Veggie Cook realizará publicidad en redes sociales, su página web, activaciones de marca y relaciones públicas.
- Veggie Cook dentro de su plan de operaciones lo que desea es mantener excelentes estándares de calidad en la selección de los productos mediante políticas y normas de higiene que se manejarán con los proveedores.
- Se va a utilizar la política primeras en entrar primeras en salir (PEPS) que sirve para reducir desperdicios y tener bajos inventarios ya que la clave del restaurante está en todo desperdicio agregarle valor.
- El control de inventarios es de vital ayuda para evitar el desperdicio de materia prima y solicitar pedidos a proveedores a tiempo; la afluencia de personas es de 160 visitas diarias.
- El local escogido está ubicado en el sector Eloy Alfaro, tiene una capacidad de 48 a 60 personas. Cuenta con 150 m² distribuidos de la siguiente manera: 50 m² cocina, 70m² comedor y sala de entretenimiento, 2 baños, 1 parqueadero y parqueadero de bicicletas.

- El equipo de trabajo está constituido por la junta directiva (3 accionistas), 7 personas operativas y 3 administrativas; quienes todo este equipo es la fuerza de ventas para sacar adelante el restaurante.
- El tiempo estimado de apertura del restaurante será octubre 2015.
- Al ser un país en que la constitución de una empresa lleva de 45 a 60 días puede hacer que el cronograma establecido se retrase y no cumpla con la fecha de apertura estimada.
- La inversión inicial está constituido por la suma de: activos fijos \$47063,69, activos diferidos \$33850,00 y capital de trabajo \$76621,55 que da un total de \$156535,24. Del total de inversión se va a realizar un préstamo por el 50%.
- El Valor actual neto es de \$ 54276,43 y la tasa interna de retorno es del 10%.
- El periodo de recuperación de la inversión es en 3 años, 3 meses y 11 días.
- El punto de equilibrio en ventas es de 20334 unidades y \$221246,95 dólares.
- El capital de trabajo utilizado es de \$75621,55 dólares que será apalancado durante 120 días hasta que el negocio ya empiece a generar ingresos.

11.2 RECOMENDACIONES

- El cambio de la matriz energética de gas a electricidad va a ser un cambio al que se deben adaptar todos los ecuatorianos debido a que esta

decisión fue tomada por el alto subsidio al gas y el impacto que tenía ello dentro de la economía del país; por lo cual sugiero que este cambio de tecnología sea aprovechado ya que va a beneficiar para la preparación de los alimentos porque el tiempo de preparación reducirá así también los cuellos de botella que antes se mencionó en el capítulo 5.

- El Ministerio de Salud es quien hoy en día da los permisos de funcionamiento a establecimientos debido a esto es importante cumplir con todas las normas requeridas en cuanto a la sanidad, infraestructura del local, aseo en la preparación de los alimentos e higiene de los empleados.
- De acuerdo al análisis de la competencia un 40,91% no ha asistido a un restaurante vegetariano o saludable por varios motivos como falta de publicidad lo que significa que existe un mercado por explotar que debe aprovecharse; por lo cual se debe hacer principal énfasis en publicidad para diferenciarse de la competencia ya existente.
- Se estimó 160 visitas diarias lo cual refleja los datos de la investigación de mercado pero al haberse calculado un error del 5% este valor podría disminuir; por lo cual se debe hacer énfasis en las estrategias de marketing.
- Los proveedores principales de Veggie Cook es Green Products con el cual debe mantener buenas relaciones y realizar alianzas estratégicas para posicionar ambas marcas.
- La compra de insumos debe ser en base a la afluencia de personas ya que no se debe mantener altos volúmenes de inventarios.
- El cumplimiento de políticas tanto de proveedores como de los trabajadores debe ser cumplida en su cabalidad ya que debe formar parte

del equipo personas que estén comprometidas con el desarrollo de la empresa.

- El análisis de la competencia debe ser constante dentro del funcionamiento del restaurante ya que conforme pasa el tiempo cambian las tendencias del consumidor, gustos, preferencias y aparición de nuevos competidores.
- Se debe mantener motivado al personal por ello es muy importante hacer énfasis en capacitación para que el equipo de trabajo tenga mejor desempeño lo que desemboca en clientes redituables.
- Si existe un desfase económico el principal brazo del negocio son su directiva de accionistas los cuales reciben el 70% de dividendos pero en caso de una depresión económica ellos podrían solo recibir el 60% para que el otro 40% sea reinvertido dentro de la empresa.
- Si existe un incremento en las ventas y en la frecuencia de consumo de los comensales sería apropiado contratar dos personas operativas para que brinden soporte en cocina y en atención a los clientes.
- A futuro se debe adquirir un local propio en una zona céntrica que posea un espacio físico más grande y tenga parqueaderos para atender de una mejor manera a los clientes.
- Los clientes siempre van estar a las expectativa de un mejor servicio por lo cual sería importante hacer énfasis en disminuir los tiempos de respuesta y ser más ágiles en la elaboración de los platillos.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2012). *Transnational Notes*. Recuperado el 29 de agosto de 2014 de <http://blogs.law.nyu.edu/transnational/2012/02/%C2%BFes-la-nueva-ley-de-competencia-del-ecuador-un-incentivo-para-inversionistas/>
- Agencia Laika. (2014). *Creación de paginas web*. Recuperado el 2 de diciembre de 2014 de <http://agencialaika.com/>
- Anbec Ecuador. (2014). *Catalogo de productos*. Recuperado el 2 de diciembre de 2014 de www.anbececuador.com
- Aráoz, M. (2008). *Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/MBP_MANIPULACION_DE_ALIMENTOS.pdf
- Armstrong, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F., Mexico: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Cajas, E. (2012). *Los Canales de Distribución y su Efecto en la Rentabilidad de la Empresa (Productos Familia Sancela Ecuador S.A.)*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Boletín Económico*. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2013). *Sociedad Anónima: Revista Judicial Derecho Ecuador*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima.com>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Grill.
- Clifton, J. (2013). *Tendencias de la Industria de Alimentos*. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de <http://tecnas.com.co/10-tendencias-globales-de-la-industria-de-alimentos>

- Coello, R. (2014). *¿Pensando en abrir un restaurante? Cómo conocer el mercado ecuatoriano*. Recuperado el 25 de abril de 2015, de <http://www.incoeba.com/blog/pensando-en-abrir-un-restaurante-cmo-conocer-el-mercado-ecuatoriano>
- Comportamiento del Consumidor. (2009). *Tendencias del consumidor: Gustos, hábitos y preferencias*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://marketingconsumidor.blogspot.com/2009/06/tendencias-del-consumidor-gustos-habitos.html>
- Cooperación Ecuatoriana de Servicios de Desarrollo Empresarial- (CESDE). (2011). *Certificado ambiental de actividades de bajo impacto en Quito*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://cesdecorp.org/lideres-2/certificado-ambiental-de-actividades-de-bajo-impacto-en-quito/>
- DatosMacro. (s.f). *Crece la población en Ecuador en 245.614 personas*. Recuperado el 01 de septiembre de 2014 de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>
- Diario El Comercio. (s.f). *Gobierno financiará las cocinas de inducción a tres años*. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/gobierno-financiara-cocinas-de-induccion.html>
- Diario El Comercio. (s.f). *Las huecas de los vegetarianos en Quito*. Recuperado el 7 de agosto de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/quito/vegetarianos-huecas.html>
- Diario El Expreso. (s.f). *Ecuador mejora su índice de riesgo país*. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=5169948&idcat=19409&tipo=2>
- Diario El Hoy. (s.f). *Tribu de los veganos*. Recuperado el 7 de agosto de 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/veganos-o-la-tribu-de-los-vegetarianos-3-0-606845.html>
- Diario El Telégrafo. (2014). *El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable socializará el proyecto*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-4-meses-iniciara-el-plan-para-cambiar-cocinas-a-gas.html>
- Diario El Universo. (s.f). *Etiquetado de los productos*. Recuperado el 29 de agosto de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/24/nota/2075396/cambio-etiquetas-reune-empresarios-aun-dudas>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña Empresa. (2014). *Creación de pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 de <http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>

- Dirección Metropolitana Financiera Tributaria. (2012). *Solo tres requisitos basicos se necesitan para la patente*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/solo_tres_requisitos_basicos_se_necesitan_para_la_patente--6609
- Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Nuestro proceso LUAE*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html?showall=1&limitstart=>
- Ecuador Legal Online. (2014). *Beneficios de ley a los trabajadores*. Recuperado el 25 de diciembre de 2014 de <http://www.ecuadorlegalonline.com>
- Franklin, B. (2010). *Auditoria Administrativa Gestión estrategica del Cambio*. Mexico D.F., Mexico: Pearson Educacion.
- Galindo, E. (2010). *Problemas y Ejercicios de Probalidad y Estadistica*. Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Gomez, V. (2011). *Vegetarianos una minoria que crece*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <http://www.semana.ec/ediciones/2011/09/25/actualidad/actualidad/vegetarianos-una-minoria-que-crece/>
- Gonzales, I. (2014). *Emprendedores*. Recuperado el 4 de diciembre de 2014 de <https://isabelgonzalezagcp.wikispaces.com/file/view/Emp.+marca,+nombre+comercial....pdf>
- Horngren, Harrison & Bamber. (2008). *Contabilidad*. Mexico D.F, Mexico: Pearson educación.
- Hoyos, A., Yance, K. y Rendón, A. (2015). *Semaforización de productos de consumo, tendencia y culturización en los ecuatorianos*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/semazorizacion.html>
- Igualdad Animal. (2014). *Sustitos de la carne en la comida vegana*. Recuperado el 8 de noviembre de 2014 de <http://www.igualdadanimal.org/cocina/sustituir-la-carne>
- Ilabaca, J. y Sepúlveda, F. (2009). *Investigación del mercado de productos vegetarianos en Chile*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107960>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 30 de septiembre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 Población y Vivienda*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Sistema Agroalimentario de la Soya*. Recuperado el 29 de agosto de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Soya.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 08 de octubre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU4)*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 6 de agosto de 2014 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina3.php>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 30 de septiembre de 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Inflación Nacional 2014*. Ecuador: Banco Central del Ecuador
- James, C. (2013). *Investigación Desarrollo e Innovación para la Industria Alimentaria*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <http://tecnas.com.co/10-tendencias-globales-de-la-industria-de-alimentos>
- Javirecetas. (s.f). *Recetas vegetarinas*. Recuperado el 24 de diciembre de 2014 de <http://javirecetas.hola.com/receta/recetas-caseras/>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México D.F, México: Pearson Education

- Marketline. (2012). *Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (2013). *Indicadores macroeconómicos Enero 2013*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2014). *En Ecuador se constituirán empresas en seis horas*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Salario basico unificado*. Recuperado el 25 de diciembre de 2014 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/nuevo-salario-basico-unificado-alcanza-el-103-de-la-canasta-basica>
- Ministerio de Salud de Argentina. (2014). *Alimentación saludable*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/alimentacion-saludable>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). Ministerio de Salud amplía el plazo para la implementación del nuevo etiquetado. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.salud.gob.ec/tag/arcsa>
- Ministerio de Trabajo. (2011). Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Mosquera, M. (2007). *Repositorio Universidad Tecnológica Equinoccial*. Recuperado el 1 de diciembre de 2014 de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9336/1/33130_1.pdf
- Mundo y Religión. (2012). *¿Fué Jesús vegetariano?* Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://cebchile.es.tl/%BFFu-e2--Jes%FA-vegetariano-f-.htm>
- Pardo, G. (2013). *Formosa una nueva opción de comida vegetariana*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <http://elimperdible.ec/web/ocioyentretenimiento/formosa-una-nueva-opcion-en-comida-vegetariana.html>
- Pérez, M. (2014). *Restaurante El maple*. Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de <https://www.facebook.com/elmaplerestaurante?fref=ts>
- Quiña, A. (2012). *Los Vegetarianos tienen sus huecas*. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de http://www.elcomercio.com/quito/vegetarianos-huecas_0_715728545.html

- Quito Turismo. (2014). *Registro Turístico*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>
- Revista Judicial Derecho Ecuador. (s.f). *Sociedad Anónima*. Recuperado el 26 de diciembre de 2014 de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Revista Líderes. (2015). *Indicadores Macroeconomicos*. Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Revista Vegantropia. (2013). Recuperado el 23 de septiembre de 2015, de http://issuu.com/vegantropia/docs/revista_vegantropia
- Rodríguez, M., Gómez, E., Camaras, F. & Molina, P. (2009). *Estandarización y control Restaurantes*. Recuperado el 29 de noviembre de 2014 de <http://es.slideshare.net/tecnicas2/mdulo-5-operacin-restaurantes-v3-presentation>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson Educacion.
- Secretaria de Territorio Habitat y Vivienda. (2010). *Demografía de Quito*. Recuperado el 30 de septiembre de 2014 de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Impuesto a la renta*. Recuperado el 1 de septiembre de 2014 de <http://www.sri.gob.ec/de/impuesto-a-la-renta>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Registro Único de Contribuyente de Rentas*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Superalimentos. (2015). *¿Son las semillas de chía un superalimento?* Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://www.chiasemillas.es/>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2014). *Consulta de Compañías por Provincia y Actividad Económica*. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2002). *Ley de Código de Compañías*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/codific%20%20ley%20de%20companias.pdf>
- Time. (2012). *Vegetariano*. Recuperado el 27 de abril de 2015 de <https://www.tiword.com/blogs/151/120/vegetariano>

- Tomalá, M. (2011). *Inflación en Ecuador*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion>
- Trade Map. (2014). *Importación de cocinas electricas e importación de soya*. Recuperado el 28 de octubre de 2014 de http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx
- Trip Advisor España. (s.f.). Recuperado el 27 de noviembre de 2014 de http://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g187514-d6594411-i97609023-De_Rodriguez_Salas-Madrid.html#97607895
- Universidad Carlos III de Madrid. (2014). Recuperado el 26 de mayo de 2015 de http://kovachi.sel.inf.uc3m.es/@api/deki/files/81/=Diagramas_%20de_Secuencia.pdf
- Universidad de Palermo. (2012). Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/675.pdf
- Velásquez, M. (2010). *Mi cocina vegetariana*. Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de <http://micocinavegetariana.com/restaurante-el-maple-quito-ecuador/>
- Zamora, F. (2008). *Punto de equilibrio*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=punto+de+equilibrio&btnG>

ANEXOS

ANEXO 1. Ventas de Act. Alojamiento y servicio de comidas

VARIABLE	PICHINCHA	SANTA ELENA	SANTO DOMINGO	SUCUMBÍOS	TUNGURAHUA	ZAMORA CHINCHIPE	ECUADOR
Tipo de empresas	151.671	11.143	15.631	8.184	33.540	7.683	704.556
Personas Naturales	125.054	10.399	14.661	7.451	31.679	7.304	629.490
Sociedades	26.617	744	970	733	1.861	379	75.066
Tamaño de empresa	151.671	11.143	15.631	8.184	33.540	7.683	704.556
Micro empresa	128.421	10.464	13.862	7.439	30.721	7.355	631.430
Pequeña empresas	17.929	541	1.482	620	2.313	274	57.772
Mediana empresa "A"	2.238	64	131	65	247	23	6.990
Mediana empresa "B"	1.638	52	105	41	164	18	4.807
Grande empresa	1.445	22	51	19	95	13	3.557
Personal ocupado por actividad económica	940.360	20.573	37.714	17.277	74.309	11.956	2.545.723
Act. Alojamiento y serv. de comida	46.984	1.060	1.639	692	4.167	278	105.428
Ventas totales (dólares)	72.585.127.692	484.917.760	1.589.248.251	490.908.834	2.694.984.151	160.307.326	145.132.969.414
Ventas Nacionales	57.466.144.572	437.426.727	1.427.139.778	489.250.947	2.626.333.121	128.416.809	121.515.643.101
Exportaciones	15.118.983.120	47.491.033	162.108.473	1.657.887	68.651.030	31.890.517	23.617.326.312
Ventas anuales por actividad económica (dólares)	72.585.127.692	484.917.760	1.589.248.251	490.908.834	2.694.984.151	160.307.326	145.132.969.413
Act. alojamiento y serv. comida	931.563.922	9.153.930	11.439.556	11.554.345	27.761.164	807.932	1.589.605.793

ANEXO 2. Cadena de Valor Veggie Cook

Cadena de Valor Veggie Cook				
Actividades de Apoyo				
Infraestructura	Organización del negocio, planeación, estructura, contabilidad, control de sanidad /calidad y factores legales.			
Recursos Humanos	Selección del personal con conocimientos de cocina, contabilidad y servicio al cliente. Seguido por la capacitación, motivación y estructura organizacional.			
Tecnología	Implementación de equipo de cocina (congeladores, cocina, refrigeradoras y horno), Implementación de control y gestión de calidad, mejora de procesos.			
Compras	Selección de proveedores, acopio de alimentos, políticas de sanidad, calidad, preferencia de productos y manejo de inventario.			
Actividades Primarias				
Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de insumos. • Almacenamiento • Control de stock (inventario) • Control de normas de los productos • Devolución a proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del estado de los productos • Manipulación y organización en cocina • Preparación de los platillos o productos terminados 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos en el local y externos. • Tiempo de espera (nivel de atención) • Atención del personal • Limpieza • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de venta, productos, diferenciación y servicio. • Publicidad • Descuentos promociones • Políticas de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas post venta • Investigación de satisfacción al cliente • Fidelización de la marca • Incentivos

Satisfacción al cliente

Utilidad

ANEXO 3. Necesidades de información

Necesidad de Información clientes	Fuentes		Metodología
	Primarias	Secundarias	
Población vegetariana en Quito o Ecuador	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta
		INEC, revistas, periódicos	Observación
Población económicamente activa, población, edades		INEC	Observación
¿Dónde suelen comer las personas?	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta, focus group
		revistas, periódicos	Observación
¿Qué tipo de comida es de su preferencia?	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta, focus group
		revistas, periódicos	
¿Existen sustitutos a la comida vegetariana?	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta, focus group
		revistas, periódicos	Observación
¿Les gusta comer sano o practicar deportes?	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta, focus group
		revistas, periódicos	Observación
¿Cuál es la frecuencia de consumo en restaurantes?	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta, focus group
		INEC, revistas, periódicos	Observación
¿Qué factores determinan la compra?	Público en general y expertos en la industria		Encuestas, focus group y entrevistas
		INEC, revistas, periódicos	Observación
¿Indagar hábitos de consumo?	Público en general y expertos en la industria		Encuestas, Focus group y entrevistas
		INEC, revistas, periódicos	Observación
¿Cuál es la frecuencia de consumo en restaurantes?	Público en general		Entrevista a expertos, encuesta, focus group
		INEC, revistas, periódicos	Observación
¿Cuál es el posicionamiento de la competencia?	Público en general		Encuestas, Focus group
		revistas, periódicos	Observación
¿En dónde adquieren este tipo de productos?	Público en general		Encuestas, Focus group, entrevistas a expertos
		Autoservicios, tiendas especializadas	Observación
¿Con qué frecuencia adquieren este tipo de productos?	Público en general		Encuestas, Focus group, entrevistas a expertos
		autoservicios	Observación

Necesidad de Información Proveedores	Primarias	Secundarias	Metodología
¿De qué necesito proveerme?	Expertos		Entrevistas a profundidad
		Ekos Negocios	Observación
¿Quién ofrece los insumos y la maquinaria?	Expertos		Entrevistas a profundidad
		Censo Nacional Agropecuario (CNA)	Observación
		Guía Telefónica (UIO)	Observación
		Ekos Negocios	Observación
¿En dónde se ubican los proveedores?		Ekos Negocios	Observación
		CNA	Observación
¿Cuál es su capacidad de producción?		CNA	Observación
¿Los insumos que proveen son nacionales o importados?		CNA	Observación

Necesidad de Información Competidores	Primarias	Secundarias	Metodología
¿Quiénes son los competidores?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Superintendencia de Compañías, revistas y periódicos.	Observación
¿Son pequeñas, medianas o grandes empresas?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Superintendencia de Compañías	Observación
¿En dónde están ubicados?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Superintendencia de Compañías	Observación
¿Qué productos ofrecen?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Página web de empresas competidoras	Observación
¿Cuál es el precio de sus productos?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Página web de empresas competidoras	Observación
¿Qué canales de distribución utilizan?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Página web de empresas competidoras	Observación

Necesidad de Información de sustitutos	Primarias	Secundarias	Metodología
¿Qué productos sustitutos se están ofreciendo?	Público en general		Encuestas, focus group
		Página web de empresas competidoras	Observación
¿Cuál es el precio de estos productos?	Expertos en la industria		Encuestas, focus group
		Página web de empresas competidoras	Observación
¿Cuál es el valor agregado de estos productos?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Página web de empresas competidoras	Observación
¿Son productos nacionales o extranjeros?	Expertos en la industria		Entrevistas a profundidad
		Autoservicios	Observación
		Banco Central del Ecuador	Observación
¿Qué servicio le ofrecen los restaurantes no vegetarianos que tienen un menú sano?	Público en general		Encuestas, focus group
		Autoservicios	Observación
		Página web de empresas competidoras	Observación

ANEXO 4. Entrevista a proveedores

Preguntas a expertos:

1. ¿Cuál es su giro del negocio?
2. ¿Cuál es la tendencia de compra?
3. ¿Cree usted que la demanda de productos vegetarianos ha aumentado en la actualidad?
4. ¿Cuáles son las propiedades nutricionales de los productos vegetarianos?
5. ¿Por qué considera usted que esta clase de productos tienen un precio más elevado?
6. ¿Coménteme cual considera que sería el medio de distribución idóneo para mi negocio, hablando en términos que usted sería mi proveedor?
7. ¿Qué sustitutos existen para los productos vegetarianos?
8. ¿Con que clientes de la competencia trabaja?
9. ¿Qué oportunidad tengo dentro del negocio?
10. ¿De acuerdo a su percepción cual consideraría usted que son las empresas mejor establecidas en este negocio?
11. ¿Cuáles son los tiempos límites de consumo de productos con estas características?
12. ¿Cuáles son las recetas más frecuentes que se le dan a esta clase de productos?
13. ¿Qué tan a menudo un cliente va a comprar sus productos para abastecer su hogar?
14. ¿Qué tan a menudo le solicitan empresas pedidos para abastecer su negocio?
15. ¿Existen estos productos en todos los autoservicios?
16. ¿Al momento de la congelación o almacenar este tipo de productos que recomendaciones puede brindarnos acerca de la conservación de estos productos?

17. ¿Suponiendo el caso de la implementación de mi negocio, cree usted que contaría con la suficiente cantidad de productos para abastecer mi negocio?
18. ¿Al momento de manipular estos productos cuales serían algunas recomendaciones que se deberían tomar en cuenta?

ANEXO 5. Entrevista a la competencia

Preguntas a expertos:

1. ¿En qué consiste su negocio?
2. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
3. ¿Cree usted que la demanda de productos vegetarianos ha aumentado en la actualidad?
4. ¿Cuáles son las propiedades nutricionales de los productos vegetarianos?
5. ¿Cuáles son las personas que considera que son su tipo de clientes?
6. ¿Cuáles son sus principales competidores?
7. ¿Qué sustitutos existen para los productos vegetarianos?
8. ¿Cree usted que el supuesto impuesto a implementarse a la comida chatarra puede fortalecer y/o fomentar la demanda de esta clase de productos?
9. ¿Qué oportunidad tengo dentro del negocio?
10. ¿De acuerdo a su percepción cual consideraría usted que son las empresas mejor establecidas en este negocio?
11. ¿Con que frecuencia un cliente asiste a su local?
12. ¿Qué tan a menudo solicita pedidos a sus proveedores?
13. ¿Considera usted que se requiere de mano de obra especializada para la preparación de esta clase de productos?
14. ¿Con que equipo de trabajo se debe contar para implementar un restaurante de estas características?
15. ¿Qué maquinaria se requiere para el almacenamiento y elaboración de los platillos?
16. ¿Cuáles sería las técnicas para manipular esta clase de productos?
17. ¿Al momento de poner un negocio cuales son algunas recomendaciones que se deberían tomar en cuenta?

ANEXO 6. Guía Focus Group

Objetivo: Indagar en los participantes si tendría acogida la idea de un nuevo restaurante para vegetarianos y comida light en la ciudad de Quito.

Preguntas a los entrevistados:

1. ¿Quiénes de los aquí presentes son vegetarianos y quienes no?
2. ¿Qué actividades realiza para cuidar su salud?
3. ¿Por qué razón ha escogido este estilo de vida?
4. ¿Desde cuándo nació la idea de comer saludable?
5. ¿Cuáles son sus gustos en la comida y hábitos de consumo?
6. ¿Qué tipo de verduras, legumbres, granos le gusta?
7. ¿Ha probado productos vegetarianos o son parte de su dieta diaria?
8. ¿Qué platillos saludables consume?
9. ¿Cómo está su salud después de cambiar sus hábitos de alimentación?
10. ¿Al momento de hacer las compras del hogar que lo motiva a escoger sus alimentos?
11. ¿Qué clase de productos light, vegetarianos, veganos u orgánicos suele comprar?
12. ¿Cree usted que el supuesto impuesto a implementarse a la comida chatarra puede fortalecer y/o fomentar la demanda de esta clase de productos?
13. ¿Dónde compra los productos antes mencionados?
14. ¿Qué sustitutos existen para los productos vegetarianos?
15. ¿Usualmente en la hora del almuerzo, desayuno o cena donde come?
16. ¿Qué factores determinan la elección de un restaurante (precio, calidad, tradición)?
17. ¿Cuántos días a la semana asiste a un restaurante?
18. ¿Qué restaurantes conoce que ofrecen comida (light, orgánica y vegetariana)?
19. ¿Qué le parece la comida que ofrecen (indagar la gastronomía)?

20. ¿Coméntenos acerca del lugar, decoración y servicio que ofrecen los restaurantes que ha ido?
21. ¿En caso que en un restaurante no exista comida vegetariana, cuál sería su sustituto?
22. ¿Qué ventajas o desventajas poseen estos restaurantes?
23. ¿Qué piensa acerca de la idea del negocio que se desea implementar?
24. ¿Me podría dar su opinión acerca de logo, nombre, slogan del restaurante?

Posibles Nombres:

- Veggie Cook
- Green house
- Green planet

Slogan:

- Come sano, come rico!
- Porque comer sano, nunca fue tan rico!
- Porque comer sano, ahora es tu elección!
- Proud to eat healthy!
- Respect animals and change your diet!

25. ¿Me podría dar su opinión acerca de que platillos le gustaría que ofrezcan?

Degustación de comida:

- Lasaña vegetariana de salsa blanca y de tomate
- Hamburguesa vegetariana
- Fritada vegetariana
- Jugo de frutas mezcladas
- ¿Me podría dar su opinión de los platillos degustados?

Local:

26. ¿Me podría dar su opinión acerca del lugar, horarios de atención, servicio y decoración del restaurante?
27. ¿Qué sugerencias adicionales nos podrían decir?

ANEXO 7.Encuesta

Estimad@ pido su colaboración para realizarle esta encuesta con fines educativos ya que con su información está aportando a mi trabajo de titulación de fin de carrera. Mi nombre es Carolina Viteri y pertenezco a la Universidad de las Américas.

Nombre: Correo:

Celular: Edad: Ocupación:

Instrucciones:

- Marcar con una x en cada pregunta.
- Leer las instrucciones de cada pregunta puede contener de 1 a varias respuestas que se puede marcar, o escalas de preferencia.
- En las preguntas que diga "otros" llenar con su opinión, en caso que lo sepa.

1. ¿Usted es vegetariano o cárnico?

Vegetariano cárnico

2. ¿Está conforme con la alimentación que lleva diariamente?

SI NO

3. ¿Qué importancia representa para usted que la comida que consume sea saludable? (una respuesta)

- Solo acudo a restaurantes saludables
- Alterno restaurantes saludables y comida rápida
- No es importante, sino el precio y si es de mi agrado

4. ¿Qué tipo de actividades realiza para cuidar su salud? (una respuesta)

- Comer sano
- Deporte
- Toma medicación

5. ¿En qué lugar suele desayunar? (Una respuesta)

- En restaurantes
- En la oficina
- En la casa

6. ¿En qué lugar suele almorzar? (Una respuesta)

- En restaurantes
- En la oficina
- En la casa

7. ¿Cuántas veces en la semana come en un restaurante? (Una respuesta)

- Todos los días
- 0 a 1 veces por semana
- 1 a 2 veces por semana
- 2 a 3 veces por semana

8. ¿Al momento de escoger un restaurante que factores son los más importante para usted? (Ponderé entre más importante, más o menos importante y nada importante)

FACTORES	Mas importante	Mas o menos importante	Nada importante
Rapidez del servicio			
Calidad			
Presentación de los platillos			
Precios			

9. ¿De los siguientes restaurantes, ¿Cuál es su favorito? (Señale máximo 2 respuestas)

- Go Green salad
- The Green Choice
- Salads 2go
- El Maple
- Zen wei
- Sakti
- Mundo light

- La Formosa
- Ninguno

10. ¿Le interesaría ir a un restaurante donde le ofrezcan comida culinaria vegetariana y saludable (platos vegetarianos, ensaladas, sopas, paninis, etc.) (Si la respuesta es NO se concluye la encuesta)

SI NO

11. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un menú del día y un plato a la carta?(una respuesta por cada una)

Menú del día	Plato a la carta
\$3,75	\$6,00-8,00
\$4,50	\$8,00-\$10,00
\$5,50	\$10,00-\$12,00
\$6,50 o mas	\$12,00- en adelante

12. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que esté ubicado el restaurante? (una respuesta)

- Centro histórico
- Eloy Alfaro
- Mariscal sucre
- Iñaquito

13. ¿De acuerdo al local cual debería ser la decoración ideal para usted? (una respuesta)

- Moderno (con mucha iluminación)
- Rustico
- Elegante
- Sencillo sin mucha decoración

14. ¿Cómo le gustaría enterarse de este tipo de restaurantes que están dirigidos a un segmento vegetariano y light? (una respuesta)

- Redes sociales-página web
- Correo electrónico

- Revistas de salud y nutrición
- Boca a boca

15. ¿Qué servicio adicional le gustaría que se ofrezca? (una respuesta)

- Servicio a domicilio
- Envío de publicidad
- Descuentos del día por interacción en redes sociales (bonos)

ANEXO 8. Encuesta de Evaluación

VEGGIE COOK EVALUACIÓN			
Evalué los siguientes criterios: (Marque con X cada pregunta, señale una sola respuesta)			
	Muy bueno	Regular	Malo
Rapidez del servicio			
Cordialidad del personal			
Conocimiento del personal sobre información nutricional			
Variedad de platillos			
Sabor de los platillos			
Porciones suficientes para satisfacer apetito			
Limpieza de mesas			
limpieza del piso			
Limpieza de baños			
Música			
Revistas			
Individuales interactivos			
Juegos de mesa			
RECOMENDACIONES para VEGGIE COOK			

ANEXO 9. Menú Veggie Cook



PLATOS FUERTES

Plato típico fritada vegetal, ensalada y acompañantes
(Carne vegetal 251 kl y acompañantes 250kl)

Lasaña de pollo o carne vegetal, Incluye ensalada y pan de ajo
(Lasaña 550 kl y pan de ajo 310 kl)

Milanesa de carne vegetal o pollo, papas salteadas y ensalada
(Milanesa 260kl y ensalada, acompañado de papas salteadas 260kl)

Plato oriental arroz wok con vegetales y variedad de carnes vegetales.
(Este es un plato muy completo y nutritivo por poseer una variedad de vegetales y soya 250 kl, aporta vitaminas A, B1, B2 y es alto en fosforo y proteínas)

Hamburguesa carne vegetal o pollo, acompañada de papas fritas y ensalada
(Hamburguesa 500 kl y papas fritas 300 kl)

Ceviche de vegetales o pescado, acompañado de chifles y tostado
(Rico en proteína y potasio contiene 346 kl)

Fajitas mexicanas rellenas de carne vegetal y vegetales acompañados de nachos y ensalada
(Nachos con guacamole 230 kl y contiene 4 fajitas 229 kl c/u)

Plato al Grill carne vegetal, pollo o pescado al grill, acompañado de papa con salsa de queso y ensalada.
(Carne al grill 180 kl y papa con salsa de queso 260 kl)

POSTRES

Todos los postres no poseen derivados animales, son veganos:

- Selva negra
- Dulce de tres leches
- Torta de Naranja
- Cupcakes



Veggie cook

Telef: 3332537 / 0995621041
Info@veggiecook.com



Come sano, come rico





DESAYUNOS

Veggie Cook: ensalada de frutas con granola y yogurt, sándwich de Jamón y taza de café o té.

(Ensalada de frutas rica en azúcares naturales aporta 90kl y sánduche 290kl)

American: taza de café, té o leche, jugo, huevos y pan.

(Pan blanco 250 y 2 huevos revueltos 120 kl)

Continental: taza café, té o leche, jugo y tostadas.

(Jugo cero azúcares artificiales, 4 tostadas 240kl)

BEBIDAS CALIENTES

Infusiones de tementa, manzana naranja y limón.

Infusiones de frutas desecada: naranja, menta, mango, manzana, frutilla y banano.

Aroma de café: expreso, capuccino y mocaccino

Chocolate caliente: bebida a base de leche con chocolate fino de aromas y marmelos

Canelazo Quiteño.

JUGOS NATURALES

Mix de sabores. Escoja su propia combinación

(Los jugos no poseen azúcar son 100% fruta natural)



Naranja y zanahoria
 Frutilla, Piña y Naranja
 Manzana, Naranja y Limón
 Papaya, naranja y maracuyá
 Naranja y frutilla
 Banana, piña y mango
 Guanábana y mora
 Manzana verde, maracuyá y mango
 Maracuyá, naranjilla y babaco.
 Smoothie de frutas

ENTRADAS

Nachos con guacamoles y carne molida

(Porción de 50 gr 100 calorías y nachos 130 kl)

Papas fritas con queso cheddar
 (Contiene 415kl)

Chocos con tostado y cebolla picada

(Alto valor nutricional contiene 50% de proteína, alto en omega 3 y 6)

Tomates rellenos con queso

(Bajo en grasa 32 kl y 2gr de proteína)



ENSALADAS

Veggie Cook: pollo, jamón, queso, zanahoria y otros vegetales que te van a encantar.

(Posee un total de 595 kl)

Frutas silvestre: lechuga, tomate, aceitunas, champiñones y jamón

(Posee un total de 420kl)

César de pollo: pollo al grill, lechuga, tomate, queso y pan tostado

(Posee un total de 525 kl)

Ensalada de finas hierbas: lechuga fresca, tomate cherry, mango, nueces, champiñones y choclo.

(Posee total 360 kl)

Ensalada de atún: atún, fideo tornillo, lechuga, huevos de codorniz y tomate cherry

(Posee un total de 623 kl)

Menú Veggie Cook: incluye plato fuerte, jugo y postre.

(Depende del menú diario pero la ración aconsejable está entre 550 a 700 kl).



ANEXO 10. Materia prima

Precios en base a Mercado Mayorista Santa María y Supermercados Santa María:

Insumos	Unidades	Valor	Valor x/u	Porciones	Precio por porción por plato
aceite girasol	1 envase	\$ 8,84	\$ 8,84	263	\$ 0,03
aceitunas	1 frasco	\$ 3,83	\$ 3,83	15	\$ 0,26
aderezos	1 funda de mix de verduras	\$ 1,00	\$ 1,00	15	\$ 0,07
aguacate	1 unidad	\$ 0,45	\$ 0,45	2	\$ 0,23
albóndigas	1 funda	\$ 6,70	\$ 6,70	10	\$ 0,67
almendra	1 funda	\$ 4,10	\$ 4,10	5	\$ 0,91
arroz	1 libra	\$ 1,12	\$ 1,12	10	\$ 0,11
atún	1 lata	\$ 6,57	\$ 6,57	17	\$ 0,39
café	1 frasco	\$ 3,98	\$ 3,98	57	\$ 0,07
cebolla blanca	4 unidades	\$ 1,91	\$ 0,48	3	\$ 0,16
cebolla roja	12 unidades	\$ 2,35	\$ 0,20	3	\$ 0,07
champiñones	1 frasco	\$ 3,92	\$ 3,92	12	\$ 0,33
chocho	1 funda	\$ 1,75	\$ 1,75	5	\$ 0,35
choclo	4 unidades	\$ 2,30	\$ 0,58	1	\$ 0,58
chorizo	1 funda	\$ 6,00	\$ 6,00	8	\$ 0,75
cupcakes	1 unidad	\$ 0,75	\$ 0,75	1	\$ 0,75
duraznos en almíbar	1 tarro	\$ 11,61	\$ 11,61	24	\$ 0,48
frejol blanco	1 kilo	\$ 3,65	\$ 3,65	8	\$ 0,46
frejol rojo	1 kilo	\$ 4,54	\$ 4,54	8	\$ 0,57
fritada	1 funda	\$ 6,70	\$ 6,70	5	\$ 1,34
frutilla	1 funda	\$ 1,49	\$ 1,49	7	\$ 0,21
granola	1 funda	\$ 1,94	\$ 1,94	11	\$ 0,18
hamburguesa	1 caja	\$ 6,70	\$ 6,70	10	\$ 0,67
helados	1 litro	\$ 3,75	\$ 3,75	8	\$ 0,47
huevos	30 unidades	\$ 4,67	\$ 0,16	1	\$ 0,16
Jamón de pollo	10 unidades	\$ 2,07	\$ 0,21	1	\$ 0,21
jamón vegetariano	25 unidades	\$ 6,00	\$ 0,24	1	\$ 0,24
leche de arroz	1 caja	\$ 3,91	\$ 3,91	5	\$ 0,78
leche de soya	1 caja	\$ 3,91	\$ 3,91	5	\$ 0,78
leche de vaca	1 funda	\$ 0,79	\$ 0,79	4	\$ 0,20
lechuga	1 unidad	\$ 0,64	\$ 0,64	6	\$ 0,11
limón	12 unidades	\$ 1,52	\$ 0,13	2	\$ 0,06
mandarina	8 unidades	\$ 1,00	\$ 0,13	2	\$ 0,06
mantequilla	1 frasco	\$ 2,40	\$ 2,40	30	\$ 0,08
manzana roja	7 unidades	\$ 2,97	\$ 0,42	2	\$ 0,21
manzana verde	6 unidades	\$ 2,16	\$ 0,36	2	\$ 0,18
maracuyá	15 unidades	\$ 1,34	\$ 0,09	1	\$ 0,09
milanesa	1 caja	\$ 6,70	\$ 6,70	12	\$ 0,56
naranja	30 unidades	\$ 1,25	\$ 0,04	1	\$ 0,04
nueces	1 funda	\$ 9,29	\$ 9,29	14	\$ 0,66
palmito	1 frasco	\$ 2,08	\$ 2,08	15	\$ 0,14
pan de hamburguesa	1 funda	\$ 1,64	\$ 1,64	8	\$ 0,21
pan integral	1 funda	\$ 1,42	\$ 1,42	10	\$ 0,14
papas	20 unidades	\$ 2,73	\$ 0,14	1	\$ 0,14
papaya	1 unidad	\$ 1,56	\$ 1,56	15	\$ 0,10
pasta de lasaña	1 caja	\$ 2,14	\$ 2,14	15	\$ 0,14
pasta de tomate	1 frasco	\$ 2,62	\$ 2,62	4	\$ 0,66
pechuga de pollo	10 unidades	\$ 6,44	\$ 0,64	1	\$ 0,64
pescado	1 funda	\$ 8,23	\$ 8,23	10	\$ 0,82

pescado dorado	1 funda	\$ 4,00	\$ 4,00	6	\$ 0,67
piña	1 unidad	\$ 0,99	\$ 0,99	12	\$ 0,08
plátano	6 unidades	\$ 0,62	\$ 0,10	2	\$ 0,05
pollo entero	1 unidad	\$ 7,09	\$ 7,09	8	\$ 0,89
postre de tres leches	1 caja	\$ 2,06	\$ 2,06	10	\$ 0,21
queso	1 unidad	\$ 3,48	\$ 3,48	20	\$ 0,17
rabioli	1 caja	\$ 1,28	\$ 1,28	4	\$ 0,32
salchicha	24 unidades	\$ 6,92	\$ 0,29	1	\$ 0,29
sandía	1 unidad	\$ 1,80	\$ 1,80	13	\$ 0,14
selva negra	1 unidad	\$ 0,90	\$ 0,90	1	\$ 0,90
tallarín	1 funda	\$ 1,09	\$ 1,09	6	\$ 0,18
te	1 caja	\$ 0,96	\$ 0,96	15	\$ 0,06
te para beber	1 funda	\$ 4,95	\$ 4,95	29	\$ 0,17
tomate de árbol	12 unidades	\$ 2,65	\$ 0,22	1	\$ 0,22
tomate riñón grande	9 unidades	\$ 1,42	\$ 0,16	1	\$ 0,13
tortas	1 unidad	\$ 18,00	\$ 18,00	10	\$ 1,80
tortilla de burritos	1 funda	\$ 1,40	\$ 1,40	8	\$ 0,18
tortilla de wrap	1 funda	\$ 2,09	\$ 2,09	12	\$ 0,17
tostado	1 funda	\$ 1,17	\$ 1,17	6	\$ 0,20
tostitos redondito	1 funda	\$ 1,66	\$ 1,66	4	\$ 0,42
uva	1 funda	\$ 2,27	\$ 2,27	5	\$ 0,45
vinagre balsámico	1 botella	\$ 3,76	\$ 3,76	25	\$ 0,15
vinagre normal	1 botella	\$ 2,77	\$ 2,77	250	\$ 0,01
yogurt natural	1 litro	\$ 3,00	\$ 3,00	10	\$ 0,30
zanahoria	6 unidades	\$ 0,89	\$ 0,15	2	\$ 0,07
mote	1 funda	\$ 0,83	\$ 0,83	4	\$ 0,21
pimiento	1 unidad	\$ 0,50	\$ 0,50	4	\$ 0,13
azúcar	1 libra	0,84	0,84	25	0,03
mayonesa	1 frasco grande	9,82	9,82	200	0,05
salsa de tomate	1 frasco grande	2,79	2,79	200	0,01
mostaza	1 frasco grande	7,62	7,62	255	0,03
salsa china	1	7,83	7,83	250	0,03
ají	1	0,61	0,61	50	0,01

ANEXO 11. Principales recetas Veggie Cook

Desayuno Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 12 minutos

Porciones para 4 a 5 personas

Ensalada de frutas	Sándwich
-1 kg de banana	-2 rebanadas de pan blanco
-1 kg de durazno	-1 rebanada de jamón de pollo o vegetal
-1 kg de manzana	-1 rebanada de queso
-jugo (cantidad necesaria)	-1 hoja de lechuga
-1 kg de naranja	-2 rodajas de tomate
-1 kg de melón	-3 champiñones cortados
-1 kg de pera	
-1 kg de papaya	

Preparación: Se deben lavar todas las frutas (manzana, papaya, piña, sandía, plátano, frutilla y uva). Se procede a cortar las frutas en pequeños trozos (medio manojo) se coloca de fruta por plato. Luego se coloca en un plato un extracto de naranja y yogurt natural. El toque final es colocar granola encima de las frutas. Se elabora un sandwich de jamón (vegetal o de pollo) y queso. Seguido se coloca el pan en la waflera para que se tosté.

Para acompañar se hierve una taza de café o té de frutas.

Menú del día Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 7 minutos

Ingredientes para 4 personas

Cada menú es diferente cada día.

Milanesa con arroz y ensalada	Jugo de tomate y postre
-1 taza de arroz -1 taza pan molido -2 huevos ligeramente batidos -4 pedazos de carne de soya -4 cucharas de aceite vegetal -1 lechuga -2 tomates	-4 tomates -4 tazas de agua -1 pastel (1 pedazo por persona)

Preparación: El menú del día se va a hacer para un volumen de 60 personas ya que fue analizada la afluencia de personas anteriormente. Se pone a hacer el arroz con una olla con agua. Mientras tanto se apana la carne con los huevos y pan molido. Posterior se pone a hornear o a freír depende el gusto. Se realiza una ensalada de dos verduras máximo y se coloca un cucharón de la misma en cada plato.

Se pone a hervir un tomate de árbol mediano por cada vaso de agua, de debe pelar la fruta y agregar 1 sobre de splenda por vaso. Se lo bate en la licuadora, se batee y se agrega hielos.

Se reparte el postre (pastel, frutas con crema, helado, duraznos en almíbar) en pequeñas porciones.

Plato típico Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 15 minutos

Porciones establecidas para 5 personas

Carne Vegetal	Ensalada y Acompañante
-3 libras de carne de soya	- 10 Papas medianas
-7 dientes de ajo	-1 funda de Mote mediana
-1 cebolla blanca	-1 funda de tostado mediana
-3 tazas de agua-1 taza de jugo de naranja	-3 Aguacates grandes
-Sal y pimienta al gusto	-5 Choclos tiernos
	-3 cebollas paiteñas y 2 tomates riñón

Preparación: Se cocinan previamente 15 choclos los cuales se cocinarán previamente al medio día. Se cocina el mote previamente cada dos días para guardar en porciones. Se hace tostado diariamente para que se conserve fresco. Se procede a aliñar la carne y ponerla a freír previamente.

Se realiza una ensalada de cebolla y tomate (encurtido). Se corta en pequeñas tajadas el aguacate y el queso. Se colocan medio manojo de cada producto en el plato y está listo para servir.

Lasaña Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 10 minutos

Porciones establecidas para 10 personas

Lasaña	Pan de Ajo y Ensalada
-12 láminas de pasta para lasaña	- 2 lechugas
-1 kilo de carne molida vegetal	- 5 tomates
-1 cebolla picada	- 1 pan baguette
-2 dientes de ajo picada	- Mantequilla
-400 gramos de pasta de tomate	- Orégano
-100 gramos de tomate riñón cortado en pequeños pedazos	
-5 cucharadas de aceite de oliva	
-50 gramos de queso rallado	
-Una cucharada de mantequilla	
-Sal y pimienta al gusto	

Preparación: La receta se elabora en 45 minutos antes de servir ya que toma 20 minutos el tiempo de horneado. Se cocina carne molida vegetal salteada con vegetales en un sartén Wok. Se elabora una salsa de tomate con aliños para que sea la base de la lasaña.

Se coloca en un molde trozos de fideo por separado y se le aplica la salsa. Luego se añade la carne y pedazos de queso por encima. Se repite este proceso tres veces hasta que tengamos 3 capas de fideos. Al final se le añade queso parmesano y pedazos de tomate por encima.

Se elabora una ensalada de tomate y lechuga (medio manojo). Finalmente se cortan pequeños trozos de pan baguette y se los hornea con mantequilla y orégano (2 rebanadas por persona).

Ensalada Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 10 minutos

Porciones establecidas para 1 persona

Ensalada varios frutos
-16 onzas de tiras de pimientos rojos
-1/2 libra de queso mozzarella
-1/3 libra de jamón de pollo o vegetal
-1 taza de tomates riñón
-7 onzas de aceitunas
-6 onzas de champiñones
-1 cucharadita de albahaca seca
-yogurt natural
-3 cucharadas de aceite de oliva
-2 trozos de pan tostado

Preparación: Se cocina los pimientos. Se comienza a realizar una salsa en base yogurt natural o una vinagreta. Se debe tostar el pan baguette y se corta en pequeños cuadrados.

Se lava el tomate y la lechuga y se la corta en pequeños pedazos. Se procede a rayar el queso y cortar el jamón en pequeños pedazos.

Se coloca la lechuga y tomate como base y luego se añade los demás vegetales poniendo al último el pan y se añade sal. Se pone la salsa en un plato pequeño cóncavo para que el cliente se la coloque al gusto.

Plato Oriental Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 15 minutos

Porciones establecidas para 5 personas

Variedad de Carnes vegetales	Acompañantes
-1/4 de salchicha vegetal	-250 g de zanahoria
-1/4 de carne molida vegetal	-250 gramos de cebolla
-2 dientes de ajo	-250 gramos de tomate
-medio frasco de salsa china	-250 gramos de pimiento
-Pasta de maní	-Arroz blanco
-Pimienta	
-aceite de oliva	

Preparación: El arroz ya debe ser cocido anteriormente por lo cual se coloca en el sartén wok a freírlo. Se fríe anteriormente el chorizo, salchicha y carne molida vegetal ya que se la tiene ya en porciones (se la fríe por separado en una pasta de tomate). Se mezclan todos los ingredientes en sartén y se los comienzan a tostar a los vegetales.

Hamburguesa Veggie Cook

Tiempo máximo de entrega de la orden: 12 minutos

Porciones establecidas para una persona

Carne de Hamburguesa y aderezos	Papas fritas y ensalada
-1 Kilo de carne vegetal - Pan de hamburguesa - 1 diente de ajo - Sal - Cebolla - Salsa de tomate -10 gramos de pickles - Unas hojas de lechuga - 2 rebanadas de tomate - 1 rebanada de queso	-2 papas grandes (por persona) -3 hojas de lechuga -1/2 tomate

Preparación: Se hornean las carnes anteriormente y ya están seleccionadas las porciones. Se deja tostar un poco el pan para que este crocante. Se derrite el queso en el sartén para colocarlo sobre la carne.

Se realiza una salsa con tomate y ají. Se aplasta el aguacate y se coloca limón y sal. Se cortan los tomates en pequeñas tajadas y de igual manera la lechuga. Se fríen las papas cortadas en cáscara para que no pierdan su sabor, se cortan tomates y una lechuga. Se entrega al cliente armada la hamburguesa con una porción de papas y salsas para que sirva al gusto.

ANEXO 12. Cotización Green Products

Producto	Porciones	Peso	Precios al Granel sin IVA	Precios al Granel con IVA
JAMÓN	16	1 kg	\$ 11,98	N/A
SALCHICHA	16	1 kg	\$ 11,98	N/A
ALBÓNDIGAS	16	1 kg	\$ 11,98	\$ 13,41
PESCADO	16	1 kg	\$ 11,98	\$ 13,41
HAMBURGUESA	16	1 kg	\$ 11,98	\$ 13,41
CHORIZO	16	1 kg	\$ 11,98	N/A
MILANESA	16	1 kg	\$ 11,98	\$ 13,41
FRITADA	16	1 kg	\$ 11,98	\$ 13,41

ANEXO 13. Activos fijos

MOBILIARIO (MUEBLES Y ENSERES)

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Juego de mesa para 3 personas	6	\$ 120,00	\$ 720,00
juego de mesa para 4 personas	3	\$ 130,00	\$ 390,00
juego de mesa para 6 personas	2	\$ 271,00	\$ 542,00
sillón	1	\$ 178,00	\$ 178,00
sillas de bar	4	\$ 50,00	\$ 200,00
pufs	6	\$ 58,00	\$ 348,00
aparador nuevo	2	\$ 549,00	\$ 1.098,00
sillas para el restaurante	45	\$ 40,00	\$ 1.800,00
escritorio de trabajo	2	\$ 200,00	\$ 400,00
sillas de escritorio	8	\$ 45,00	\$ 360,00
archivador metálico	2	\$ 160,00	\$ 320,00
mesa de centro	1	\$ 180,00	\$ 180,00
librero	1	\$ 120,00	\$ 120,00
cuadros de pintura	2	\$ 80,00	\$ 160,00
lámpara colgante	5	\$ 325,00	\$ 1.625,00
plantas artificiales	10	\$ 8,50	\$ 85,00
lámparas de oficina	3	\$ 36,00	\$ 108,00
espejos	3	\$ 48,00	\$ 144,00
juegos de mesa	10	\$ 25,00	\$ 250,00
libros y colecciones	10	\$ 25,00	\$ 250,00
TOTAL			\$ 9.278,00

CRISTALERÍA

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
vaso largo	60	\$ 1,05	\$ 63,00
vaso corto	60	\$ 0,95	\$ 57,00
copa de helado	60	\$ 1,05	\$ 63,00
jarra	15	\$ 6,50	\$ 97,50
TOTAL			\$ 280,50

MENAJE DE COCINA

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
cuchillo de cocina grande	20	\$ 11,35	\$ 227,00
cuchillo de cocina mediano	15	\$ 4,50	\$ 67,50
Cucharon	15	\$ 3,13	\$ 46,95
cuchareta	15	\$ 1,50	\$ 22,50
tenedor grande	15	\$ 7,78	\$ 116,70
espátula	10	\$ 5,73	\$ 57,30
cernidor grueso	15	\$ 1,75	\$ 26,25
cernidor mediano	10	\$ 1,50	\$ 15,00
olla de presión	5	\$ 340,00	\$ 1.700,00
olla grande	10	\$ 70,00	\$ 700,00
olla mediana	20	\$ 37,00	\$ 740,00
olla pequeña	15	\$ 15,00	\$ 225,00
sarternes grande	10	\$ 31,00	\$ 310,00
sartén mediano	7	\$ 22,00	\$ 154,00
rallador	6	\$ 7,33	\$ 43,98
balanza digital	3	\$ 90,00	\$ 270,00
termómetro	2	\$ 18,50	\$ 37,00
Bowl vaso	3	\$ 98,00	\$ 294,00
bandejas de metal	20	\$ 25,22	\$ 504,40
bandejas de plástico	15	\$ 8,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 5.677,58

CUBIERTOS

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
cuchara de sopa	80	\$ 2,00	\$ 160,00
cuchillo	80	\$ 2,20	\$ 176,00
tenedor	80	\$ 2,03	\$ 162,40
cuchara postre	80	\$ 0,75	\$ 60,00
tenedor postre	80	\$ 0,80	\$ 64,00
TOTAL	400	\$ 7,78	\$ 622,40

VEHÍCULO

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
furgón Hyundai	1	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00
TOTAL			\$ 17.500,00

MAQUINARIA Y EQUIPO

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
refrigeradoras	2	\$ 585,00	\$ 1.170,00
congeladores	1	\$ 779,00	\$ 779,00
microondas	2	\$ 115,00	\$ 230,00
waflera	2	\$ 80,80	\$ 161,60
licuadoras	3	\$ 54,07	\$ 162,21
campana de extractor de olores	2	\$ 370,00	\$ 740,00
cocinas de inducción de 4 quemadores	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
horno eléctrico	2	\$ 430,00	\$ 860,00
horno tostador	2	\$ 232,00	\$ 464,00
batidora	2	\$ 90,43	\$ 180,86
dispensadores de agua	2	\$ 156,14	\$ 312,28
procesadora de alimentos	1	\$ 56,72	\$ 56,72
cafetera 12 tasas	2	\$ 36,88	\$ 73,76
mesa de aluminio	1	\$ 430,00	\$ 430,00
fregadero	1	\$ 175,00	\$ 175,00
coche de servicio	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Frigorífico	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TOTAL			\$ 8.165,43

VAJILLA

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
juegos de vajilla de 20 piezas (taza, plato pequeño, sopera y plato grande)	20	\$ 35,00	\$ 700,00
Salsera	60	\$ 1,30	\$ 78,00
Salero	60	\$ 1,88	\$ 112,80
Pimentero	60	\$ 1,88	\$ 112,80
Azucarero	20	\$ 3,20	\$ 64,00
TOTAL			\$ 1.067,60

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
televisión	1	\$ 858,66	\$ 858,66
computadoras	4	\$ 445,84	\$ 1.783,36
impresora	2	\$ 52,53	\$ 105,06
galaxy tab	1	\$ 553,04	\$ 553,04
equipo de sonido	1	\$ 292,06	\$ 292,06
teléfonos inalámbricos	2	\$ 40,00	\$ 80,00
creación del Software	1	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL			\$ 4.472,18

ANEXO 14. Activos Diferidos

GASTOS DE CONSTITUCION Y ADECUACIONES	Cantidad	Precio	Valor Total
Gasto de Constitución Empresa	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Gastos Legales	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Remodelación del local	1	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00
Sistema contable e inventarios Hotelsys	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Plano del restaurante	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Creación de la pagina web	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Total Activos Diferidos			\$ 33.850,00

ANEXO 15. Costos de producción

DESAYUNO

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
huevos	1	0,16	0,16
manzana roja	2	\$ 0,42	\$ 0,21
manzana verde	2	\$ 0,36	\$ 0,18
papaya	15	\$ 1,56	\$ 0,10
piña	12	\$ 0,99	\$ 0,08
sandía	13	\$ 1,80	\$ 0,14
plátano	2	\$ 0,10	\$ 0,05
frutilla	7	\$ 1,49	\$ 0,21
uva	5	\$ 2,27	\$ 0,45
granola	11	\$ 1,94	\$ 0,18
yogurt	10	\$ 3,00	\$ 0,30
café o te	57	\$ 3,98	\$ 0,07
pan integral	10	\$ 1,42	\$ 0,14
jamón	1	\$ 0,21	\$ 0,21
queso	20	\$ 3,48	\$ 0,17
TOTAL			\$ 2,66

MENÚ DEL DIA

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
aceite	263	\$ 8,84	\$ 0,03
vinagre	250	\$ 2,77	\$ 0,01
arroz	10	\$ 1,12	\$ 0,11
milanesa	12	\$ 6,70	\$ 0,56
tomate	1,25	\$ 0,16	\$ 0,13
lechuga	6	\$ 0,64	\$ 0,11
zanahoria	2	\$ 0,15	\$ 0,07
aderezos	15	\$ 1,00	\$ 0,07
jamón	1	\$ 0,21	\$ 0,21
queso	20	\$ 3,48	\$ 0,17
jugo una fruta	1	\$ 0,09	\$ 0,09
1 durazno en almíbar	24	\$ 11,61	\$ 0,48
TOTAL			\$ 2,04

PLATO TÍPICO

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
fritada	5	\$ 6,70	\$ 1,34
papa	1,00	\$ 0,14	\$ 0,14
lechuga	6	\$ 0,64	\$ 0,11
tomate	1,25	\$ 0,16	\$ 0,13
tostado	6,00	\$ 1,17	\$ 0,20
aderezos	15	\$ 1,00	\$ 0,07
mote	4	\$ 0,83	\$ 0,21
choclo	1	\$ 0,58	\$ 0,58
aguacate	2	\$ 0,45	\$ 0,23
queso	20	\$ 3,48	\$ 0,17
TOTAL			\$ 3,15

PASTA

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
fideo	15	\$ 2,14	\$ 0,14
albóndiga	10	\$ 6,70	\$ 0,67
jamón	1	\$ 0,21	\$ 0,21
queso	20	\$ 3,48	\$ 0,17
aderezos	15	\$ 1,00	\$ 0,07
lechuga	6	\$ 0,64	\$ 0,11
tomate	1,25	\$ 0,16	\$ 0,13
pan tostado	10	\$ 1,42	\$ 0,14
pasta de tomate	4	\$ 2,62	\$ 0,66
TOTAL			\$ 2,29

ENSALADA

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
pollo	8	\$ 7,09	\$ 0,89
jamón	1	\$ 0,21	\$ 0,21
queso	20	\$ 3,48	\$ 0,17
zanahoria	2	\$ 0,15	\$ 0,07
choclo	1	\$ 0,58	\$ 0,58
yogurt	10	\$ 3,00	\$ 0,30
aderezo	15	\$ 1,00	\$ 0,07
vinagre	250	\$ 2,77	\$ 0,01
limón	2	\$ 0,13	\$ 0,06
tomate	1,25	\$ 0,16	\$ 0,13
lechuga	6,00	\$ 0,64	\$ 0,11
pan integral	10	\$ 1,42	\$ 0,14
TOTAL			\$ 2,73

PLATO ORIENTAL

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
arroz	10	\$ 1,12	\$ 0,11
tallarín	6	\$ 1,09	\$ 0,18
zanahoria	2	\$ 0,15	\$ 0,07
tomate	1,25	\$ 0,16	\$ 0,13
pasta	4	\$ 2,62	\$ 0,66
cebolla	3	\$ 0,20	\$ 0,07
pimiento	4	\$ 0,50	\$ 0,13
carne vegetal	5	\$ 6,70	\$ 1,34
chorizo vegetal	8	\$ 6,00	\$ 0,75
champiñón	12	\$ 3,92	\$ 0,33
aceituna	15	\$ 3,83	\$ 0,26
mantequilla	30	\$ 2,40	\$ 0,08
TOTAL			\$ 4,09

SNACK

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
pan	8	\$ 1,64	\$ 0,21
hamburguesa	10	\$ 6,70	\$ 0,67
tomate	1,25	\$ 0,16	\$ 0,13
lechuga	6	\$ 0,64	\$ 0,11
cebolla	3	\$ 0,20	\$ 0,07
aguacate	2	\$ 0,45	\$ 0,23
aderezo	15	\$ 1,00	\$ 0,07
papas	1	\$ 0,14	\$ 0,14
champiñón	12	\$ 3,92	\$ 0,33
TOTAL			\$ 1,93

POSTRE VEGANO

MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR PORCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL UNIDAD
Tres leches o selva negra	10	\$ 2,06	\$ 0,65
TOTAL			\$ 0,65

El costo promedio unitario de producción por plato es \$2,73.

ANEXO 16. Sueldos y salarios

SUELDOS

NOMINA	CARGOS	SALARIO MENSUAL	IESS PERSONAL 9,35%	IESS PATRONAL 11,15%	VACACIONES 24	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO	TOTAL SALARIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente Administrativo	\$1.050,00	\$98,18	\$117,08	\$43,75	\$87,50	\$29,50	\$1.327,83	\$15.933,90	\$17.594,22	\$18.226,93	\$18.882,87	\$19.562,88
1	Contador	\$640,00	\$59,84	\$71,36	\$26,67	\$53,33	\$29,50	\$820,86	\$9.850,32	\$10.862,32	\$11.247,98	\$11.647,79	\$12.062,27
1	Publicista	\$640,00	\$59,84	\$71,36	\$26,67	\$53,33	\$29,50	\$820,86	\$9.850,32	\$10.862,32	\$11.247,98	\$11.647,79	\$12.062,27
3								\$2.969,55	\$35.634,54	\$39.318,86	\$40.722,89	\$42.178,44	\$43.687,42

SALARIOS

NOMINA	CARGOS	SALARIO MENSUAL	IESS PERSONAL 9,35%	IESS PATRONAL 11,15%	VACACIONES 24	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO	TOTAL SALARIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Chef de Cocina	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 100,35	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 1.142,35	\$ 13.708,20	\$ 15.131,33	\$ 15.673,66	\$ 16.235,89	\$ 16.818,75
1	auxiliar de cocina	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80	\$ 10.205,55	\$ 10.567,10	\$ 10.941,93	\$ 11.330,50
1	Salonero bilingüe	\$ 640,00	\$ 59,84	\$ 71,36	\$ 26,67	\$ 53,33	\$ 29,50	\$ 820,86	\$ 9.850,32	\$ 10.862,32	\$ 11.247,98	\$ 11.647,79	\$ 12.062,27
1	Salonero Polivalente (1 turno)	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80	\$ 10.205,55	\$ 10.567,10	\$ 10.941,93	\$ 11.330,50
1	Asistente de limpieza	\$ 380,00	\$ 35,53	\$ 42,37	\$ 15,83	\$ 31,67	\$ 29,50	\$ 499,37	\$ 5.992,44	\$ 6.593,32	\$ 6.822,30	\$ 7.059,69	\$ 7.305,78
1	Chef de Cocina	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 100,35	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 1.142,35	\$ 13.708,20	\$ 15.131,33	\$ 15.673,66	\$ 16.235,89	\$ 16.818,75
1	Salonero Polivalente (1 turno)	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80	\$ 10.205,55	\$ 10.567,10	\$ 10.941,93	\$ 11.330,50
7								\$5919,13	\$ 71.029,56	\$ 78.334,96	\$ 81.118,91	\$ 84.005,03	\$ 86.997,07

ANEXO 17. Costos Variables

COSTOS VARIABLES

Costos indirectos de fabricación

Ítem	MENSUAL	ANUAL
Arriendo	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
Servicios básicos	\$ 280,00	\$ 3.360,00
Gasolina	\$ 45,00	\$ 540,00
Mantenimiento	\$ 120,00	\$ 1.440,00
TOTAL	\$ 2.045,00	\$ 24.540,00

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	ANUAL
Sueldos	\$2.969,55	\$35.634,54
Gastos Generales	\$100,00	\$1.200,00
Capacitación al personal	\$160,00	\$1.920,00
Suministros de oficina	\$50,00	\$600,00
Uniformes	\$1.771,00	\$1.771,00
TOTAL	\$5.050,55	\$41.125,54
GASTOS DE VENTAS	MENSUAL	ANUAL
Promociones	\$122,81	\$1.473,72
Publicidad	\$240,00	\$2.880,00
Publicidad (Material P.O.P)	\$288,00	\$3.456,00
TOTAL	\$650,81	\$7.809,72
GASTOS COMERCIALIZACIÓN	\$5.701,36	\$48.935,26

ANEXO 18. Amortización

DATOS				
DEUDA	78267,62			
INTERÉS	8,13%			
TASA DE INTERÉS MENSUAL	0,68%			
PERIODO 5	60			
CUOTA	1591,86			
AÑO	CUOTAS	INTERÉS	ABONO CAPITAL	SALDO
0				\$ 78.267,62
1	\$ 1.591,86	\$ 530,26	\$ 1.061,60	\$ 77.206,02
2	\$ 1.591,86	\$ 523,07	\$ 1.068,79	\$ 76.137,24
3	\$ 1.591,86	\$ 515,83	\$ 1.076,03	\$ 75.061,21
4	\$ 1.591,86	\$ 508,54	\$ 1.083,32	\$ 73.977,89
5	\$ 1.591,86	\$ 501,20	\$ 1.090,66	\$ 72.887,23
6	\$ 1.591,86	\$ 493,81	\$ 1.098,05	\$ 71.789,18
7	\$ 1.591,86	\$ 486,37	\$ 1.105,49	\$ 70.683,69
8	\$ 1.591,86	\$ 478,88	\$ 1.112,98	\$ 69.570,72
9	\$ 1.591,86	\$ 471,34	\$ 1.120,52	\$ 68.450,20
10	\$ 1.591,86	\$ 463,75	\$ 1.128,11	\$ 67.322,09
11	\$ 1.591,86	\$ 456,11	\$ 1.135,75	\$ 66.186,34
12	\$ 1.591,86	\$ 448,41	\$ 1.143,45	\$ 65.042,89
13	\$ 1.591,86	\$ 440,67	\$ 1.151,19	\$ 63.891,70
14	\$ 1.591,86	\$ 432,87	\$ 1.158,99	\$ 62.732,70
15	\$ 1.591,86	\$ 425,01	\$ 1.166,85	\$ 61.565,86
16	\$ 1.591,86	\$ 417,11	\$ 1.174,75	\$ 60.391,11
17	\$ 1.591,86	\$ 409,15	\$ 1.182,71	\$ 59.208,40
18	\$ 1.591,86	\$ 401,14	\$ 1.190,72	\$ 58.017,68
19	\$ 1.591,86	\$ 393,07	\$ 1.198,79	\$ 56.818,89
20	\$ 1.591,86	\$ 384,95	\$ 1.206,91	\$ 55.611,98
21	\$ 1.591,86	\$ 376,77	\$ 1.215,09	\$ 54.396,89
22	\$ 1.591,86	\$ 368,54	\$ 1.223,32	\$ 53.173,57
23	\$ 1.591,86	\$ 360,25	\$ 1.231,61	\$ 51.941,96
24	\$ 1.591,86	\$ 351,91	\$ 1.239,95	\$ 50.702,01
25	\$ 1.591,86	\$ 343,51	\$ 1.248,35	\$ 49.453,66
26	\$ 1.591,86	\$ 335,05	\$ 1.256,81	\$ 48.196,84
27	\$ 1.591,86	\$ 326,53	\$ 1.265,33	\$ 46.931,52
28	\$ 1.591,86	\$ 317,96	\$ 1.273,90	\$ 45.657,62
29	\$ 1.591,86	\$ 309,33	\$ 1.282,53	\$ 44.375,09
30	\$ 1.591,86	\$ 300,64	\$ 1.291,22	\$ 43.083,87
31	\$ 1.591,86	\$ 291,89	\$ 1.299,97	\$ 41.783,91
32	\$ 1.591,86	\$ 283,09	\$ 1.308,77	\$ 40.475,14
33	\$ 1.591,86	\$ 274,22	\$ 1.317,64	\$ 39.157,50
34	\$ 1.591,86	\$ 265,29	\$ 1.326,57	\$ 37.830,93
35	\$ 1.591,86	\$ 256,30	\$ 1.335,55	\$ 36.495,37
36	\$ 1.591,86	\$ 247,26	\$ 1.344,60	\$ 35.150,77
37	\$ 1.591,86	\$ 238,15	\$ 1.353,71	\$ 33.797,06
38	\$ 1.591,86	\$ 228,98	\$ 1.362,88	\$ 32.434,17
39	\$ 1.591,86	\$ 219,74	\$ 1.372,12	\$ 31.062,06
40	\$ 1.591,86	\$ 210,45	\$ 1.381,41	\$ 29.680,64

41	\$ 1.591,86	\$ 201,09	\$ 1.390,77	\$ 28.289,87
42	\$ 1.591,86	\$ 191,66	\$ 1.400,20	\$ 26.889,68
43	\$ 1.591,86	\$ 182,18	\$ 1.409,68	\$ 25.479,99
44	\$ 1.591,86	\$ 172,63	\$ 1.419,23	\$ 24.060,76
45	\$ 1.591,86	\$ 163,01	\$ 1.428,85	\$ 22.631,91
46	\$ 1.591,86	\$ 153,33	\$ 1.438,53	\$ 21.193,39
47	\$ 1.591,86	\$ 143,59	\$ 1.448,27	\$ 19.745,11
48	\$ 1.591,86	\$ 133,77	\$ 1.458,09	\$ 18.287,03
49	\$ 1.591,86	\$ 123,89	\$ 1.467,96	\$ 16.819,06
50	\$ 1.591,86	\$ 113,95	\$ 1.477,91	\$ 15.341,15
51	\$ 1.591,86	\$ 103,94	\$ 1.487,92	\$ 13.853,23
52	\$ 1.591,86	\$ 93,86	\$ 1.498,00	\$ 12.355,23
53	\$ 1.591,86	\$ 83,71	\$ 1.508,15	\$ 10.847,07
54	\$ 1.591,86	\$ 73,49	\$ 1.518,37	\$ 9.328,70
55	\$ 1.591,86	\$ 63,20	\$ 1.528,66	\$ 7.800,05
56	\$ 1.591,86	\$ 52,85	\$ 1.539,01	\$ 6.261,03
57	\$ 1.591,86	\$ 42,42	\$ 1.549,44	\$ 4.711,59
58	\$ 1.591,86	\$ 31,92	\$ 1.559,94	\$ 3.151,65
59	\$ 1.591,86	\$ 21,35	\$ 1.570,51	\$ 1.581,15
60	\$ 1.591,86	\$ 10,71	\$ 1.581,15	\$ 0,00

INTERÉS DE CAPITAL ANUAL

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL DE INTERÉS
\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28	\$ 17.243,93

ABONO DE CAPITAL ANUAL

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 13.224,73	\$ 14.340,88	\$ 15.551,24	\$ 16.863,74	\$ 18.287,03

ANEXO 19. Punto de equilibrio

COSTOS FIJOS	
DETALLE	TOTAL
Mano de Obra directa	\$ 71.029,56
Sueldo	\$ 35.634,54
Arriendo	\$ 19.200,00
COSTO FIJO TOTAL	\$ 125.864,10
COSTOS VARIABLES	
Materia prima	\$ 90.519,64
Costos indirectos de fabricación	\$ 16.127,50
Gastos de comercialización	\$ 48.935,26
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 155.582,41

COSTO FIJO TOTAL	\$ 125.864,10
Precio de venta	\$ 10,88
Costo variable unitario	\$ 4,69
Unidades vendidas	20334
Punto de equilibrio en dólares	\$ 221.246,95

Calculo de punto de equilibrio

CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	INGRESO TOTAL	COSTO FIJO	COSTO UNITARIO VARIABLE	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	UTILIDAD
0	\$ 10,88	\$ 0,00	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 0,00	\$ 125.864,10	-\$ 125.864
5084	\$ 10,88	\$ 55.311,74	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 23.845,71	\$ 149.709,81	-\$ 94.398
10167	\$ 10,88	\$ 110.623,47	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 47.691,42	\$ 173.555,52	-\$ 62.932
20334	\$ 10,88	\$ 221.246,95	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 95.382,85	\$ 221.246,95	\$ 0
40669	\$ 10,88	\$ 442.493,89	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 190.765,69	\$ 316.629,79	\$ 125.864
81337	\$ 10,88	\$ 884.987,78	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 381.531,38	\$ 507.395,48	\$ 377.592
162675	\$ 10,88	\$ 1.769.975,57	\$ 125.864,10	\$ 4,69	\$ 763.062,77	\$ 888.926,87	\$ 881.049

ANEXO 20. Estado de resultados escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE					
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	\$ 36.484,93	\$ 39.868,07	\$ 42.296,04	\$ 44.871,87	\$ 47.604,56
PRECIO DE VENTA	\$ 10,88	\$ 11,28	\$ 11,69	\$ 12,12	\$ 12,57
(=)INGRESO TOTAL	\$ 396.972,29	\$ 449.702,15	\$ 494.598,18	\$ 543.976,40	\$ 598.284,30
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 5,94	\$ 6,09	\$ 6,19	\$ 6,29	\$ 6,39
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	\$ 36.484,93	\$ 39.868,07	\$ 42.296,04	\$ 44.871,87	\$ 47.604,56
(=)COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 200.095,58	\$ 228.803,76	\$ 256.683,01	\$ 287.521,35	\$ 321.620,66
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) INTERÉS	\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 179.813,31	\$ 209.637,64	\$ 238.727,25	\$ 270.823,39	\$ 306.345,98
(-) GASTOS OPERACIONALES COMERCIALIZACIÓN	\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 95.243,51	\$ 119.587,59	\$ 145.411,34	\$ 174.121,76	\$ 206.134,37
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 14.286,53	\$ 17.938,14	\$ 21.811,70	\$ 26.118,26	\$ 30.920,16
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 80.956,98	\$ 101.649,45	\$ 123.599,64	\$ 148.003,50	\$ 175.214,22
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 17.810,54	\$ 22.362,88	\$ 27.191,92	\$ 32.560,77	\$ 38.547,13
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 63.146,45	\$ 79.286,57	\$ 96.407,72	\$ 115.442,73	\$ 136.667,09

ANEXO 21. Estado de resultados escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE					
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	\$ 29.851,31	\$ 32.619,33	\$ 34.605,85	\$ 36.713,34	\$ 38.949,19
PRECIO DE VENTA	\$ 10,88	\$ 11,28	\$ 11,69	\$ 12,12	\$ 12,57
(=)INGRESO TOTAL	\$ 324.795,51	\$ 367.938,12	\$ 404.671,24	\$ 445.071,60	\$ 489.505,34
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 5,94	\$ 6,09	\$ 6,19	\$ 6,29	\$ 6,39
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	\$ 29.851,31	\$ 32.619,33	\$ 34.605,85	\$ 36.713,34	\$ 38.949,19
(=)COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 127.918,80	\$ 147.039,73	\$ 166.756,07	\$ 188.616,55	\$ 212.841,69
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) INTERÉS	\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 107.636,53	\$ 127.873,62	\$ 148.800,31	\$ 171.918,59	\$ 197.567,01
(-) GASTOS OPERACIONALES COMERCIALIZACIÓN	\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.066,73	\$ 37.823,57	\$ 55.484,40	\$ 75.216,96	\$ 97.355,41
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 3.460,01	\$ 5.673,53	\$ 8.322,66	\$ 11.282,54	\$ 14.603,31
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 19.606,72	\$ 32.150,03	\$ 47.161,74	\$ 63.934,42	\$ 82.752,10
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.313,48	\$ 7.073,01	\$ 10.375,58	\$ 14.065,57	\$ 18.205,46
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 15.293,24	\$ 25.077,02	\$ 36.786,16	\$ 49.868,85	\$ 64.546,64

ANEXO 22. Estado de flujo de efectivo optimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		\$ 36.484,93	\$ 39.868,07	\$ 42.296,04	\$ 44.871,87	\$ 47.604,56
PRECIO DE VENTA		\$ 10,88	\$ 11,28	\$ 11,69	\$ 12,12	\$ 12,57
(=)INGRESO TOTAL		\$ 396.972,29	\$ 449.702,15	\$ 494.598,18	\$ 543.976,40	\$ 598.284,30
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN		\$ 5,94	\$ 6,09	\$ 6,19	\$ 6,29	\$ 6,39
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		\$ 36.484,93	\$ 39.868,07	\$ 42.296,04	\$ 44.871,87	\$ 47.604,56
(=)COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 200.095,58	\$ 228.803,76	\$ 256.683,01	\$ 287.521,35	\$ 321.620,66
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) INTERÉS		\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 179.813,31	\$ 209.637,64	\$ 238.727,25	\$ 270.823,39	\$ 306.345,98
(-) GASTOS OPERACIONALES COMERCIALIZACIÓN		\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 95.243,51	\$ 119.587,59	\$ 145.411,34	\$ 174.121,76	\$ 206.134,37
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		\$ 14.286,53	\$ 17.938,14	\$ 21.811,70	\$ 26.118,26	\$ 30.920,16
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		\$ 80.956,98	\$ 101.649,45	\$ 123.599,64	\$ 148.003,50	\$ 175.214,22
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 17.810,54	\$ 22.362,88	\$ 27.191,92	\$ 32.560,77	\$ 38.547,13
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 63.146,45	\$ 79.286,57	\$ 96.407,72	\$ 115.442,73	\$ 136.667,09
(=)INVERSIÓN INICIAL						
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 78.267,62					
(-) DEUDA	-\$ 78.267,62					
(=)FLUJO DEL PROYECTO		\$ 63.146,45	\$ 79.286,57	\$ 96.407,72	\$ 115.442,73	\$ 136.667,09
(+)DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN		\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-)PAGO DE PRÉSTAMO		\$ 13.224,73	\$ 14.340,88	\$ 15.551,24	\$ 16.863,74	\$ 18.287,03
(+)VALOR SALVAMENTO						\$ 13.417,14
(=)FLUJO NETO	-\$ 156.535,24	\$ 64.326,41	\$ 79.350,38	\$ 95.261,17	\$ 113.038,38	\$ 146.256,60

ANEXO 23.Estado de flujo de efectivo pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		\$ 29.851,31	\$ 32.619,33	\$ 34.605,85	\$ 36.713,34	\$ 38.949,19
PRECIO DE VENTA		\$ 10,88	\$ 11,28	\$ 11,69	\$ 12,12	\$ 12,57
(=)INGRESO TOTAL		\$ 324.795,51	\$ 367.938,12	\$ 404.671,24	\$ 445.071,60	\$ 489.505,34
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN		\$ 5,94	\$ 6,09	\$ 6,19	\$ 6,29	\$ 6,39
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		\$ 29.851,31	\$ 32.619,33	\$ 34.605,85	\$ 36.713,34	\$ 38.949,19
(=)COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 196.876,71	\$ 220.898,39	\$ 237.915,17	\$ 256.455,05	\$ 276.663,64
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 127.918,80	\$ 147.039,73	\$ 166.756,07	\$ 188.616,55	\$ 212.841,69
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-) INTERÉS		\$ 5.877,58	\$ 4.761,43	\$ 3.551,07	\$ 2.238,56	\$ 815,28
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 107.636,53	\$ 127.873,62	\$ 148.800,31	\$ 171.918,59	\$ 197.567,01
(-) GASTOS OPERACIONALES COMERCIALIZACIÓN		\$ 84.569,80	\$ 90.050,05	\$ 93.315,91	\$ 96.701,63	\$ 100.211,60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 23.066,73	\$ 37.823,57	\$ 55.484,40	\$ 75.216,96	\$ 97.355,41
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		\$ 3.460,01	\$ 5.673,53	\$ 8.322,66	\$ 11.282,54	\$ 14.603,31
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		\$ 19.606,72	\$ 32.150,03	\$ 47.161,74	\$ 63.934,42	\$ 82.752,10
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 4.313,48	\$ 7.073,01	\$ 10.375,58	\$ 14.065,57	\$ 18.205,46
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 15.293,24	\$ 25.077,02	\$ 36.786,16	\$ 49.868,85	\$ 64.546,64
(=)INVERSIÓN INICIAL						
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 78.267,62					
(-) DEUDA	-\$ 78.267,62					
(=)FLUJO DEL PROYECTO		\$ 15.293,24	\$ 25.077,02	\$ 36.786,16	\$ 49.868,85	\$ 64.546,64
(+)DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN		\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.404,69	\$ 14.459,40	\$ 14.459,40
(-)PAGO DE PRÉSTAMO		\$ 13.224,73	\$ 14.340,88	\$ 15.551,24	\$ 16.863,74	\$ 18.287,03
(+)VALOR SALVAMENTO						\$ 13.417,14
(=)FLUJO NETO	-\$ 156.535,24	\$ 16.473,20	\$ 25.140,83	\$ 35.639,61	\$ 47.464,50	\$ 74.136,15

ANEXO 24. Valoración

Escenario optimista

PERIODO	FLUJO	FLUJO DESCONTADO	PERIODO DE RECUPERACIÓN
0	-\$ 156.535,24	-\$ 156.535,24	
1	\$ 64.326,41	55325,59	55325,59
2	\$ 79.350,38	58697,91	114023,50
3	\$ 95.261,17	60607,49	174631,00
4	\$ 113.038,38	61854,77	236485,76
5	\$ 146.256,60	68833,45	305319,21
	VAN	\$ 148.783,97	

TIR	26%
-----	-----

Escenario pesimista

PERIODO	FLUJO	FLUJO DESCONTADO	PERIODO DE RECUPERACIÓN
0	-\$ 156.535,24	-\$ 156.535,24	
1	\$ 16.473,20	14168,06	14168,06
2	\$ 25.140,83	18597,06	32765,12
3	\$ 35.639,61	22674,09	55439,21
4	\$ 47.464,50	25971,57	81410,78
5	\$ 74.136,15	34889,25	116300,03
	VAN	-\$ 40.235,21	

TIR	-8%
-----	-----