



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE QUITO QUE SIRVA PLATOS FUSIONADOS CON INGREDIENTES DE LA COSTA, SIERRA Y ORIENTE ECUATORIANO SERVIDOS SOBRE HOJAS DE PLÁTANO VERDE

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

Profesora Guía

Ing. Nancy Ximena Chávez Abril

Autor

Luis Adolfo Álvarez Rodríguez

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Nancy Ximena Chávez Abril

Ingeniera Comercial en Administración de Empresas MBA.

C.I.: 170629623-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Luis Adolfo Álvarez Rodríguez

1308275443

AGRADECIMIENTO

Agradezco esencialmente a mi madre por apoyarme siempre en todo. A mi padre, mis hermanos y a todos las personas que hicieron posible plasmar este proyecto: Ligia, Paola, Mario, Sebastián, Paul, Juan F. y Evita. Un especial agradecimiento al Chef Andrés Gallegos.

DEDICATORIA

Esto va dedicado a las personas que alegran mis días con sus besos y sonrisas, mis hijos: Rafaela y Thomas.

RESUMEN

El proyecto tiene como meta la implementación de un restaurante en la ciudad de Quito que oferte al público una nueva variedad gastronómica de comida típica nacional. En la actualidad no se conoce un restaurante que oferte platos fusionados con ingredientes de la Costa, Sierra y Oriente del Ecuador. Gracias a esto, se identifica una oportunidad y nace la idea original de ofertar las tres gastronomías en un mismo lugar con una misma técnica.

Con el fin de crear una nueva oferta gastronómica, COSIORI nombre del restaurante del proyecto, apoyándose en la información del libro magistral del Chef Carlos Gallardo "Ecuador Culinario" se ha diseñado un menú original para renovar la antigua comida típica nacional y ofrecerla en un lugar que se caracterice por brindar una sola identidad gastronómica ecuatoriana.

El restaurante atenderá a dos tipos de segmentos: nacional y extranjero. El primero lo conforman 2.299 personas de una población de nivel socioeconómico medio alto, debidamente segmentada; y el segundo apunta a 242.919 turistas extranjeros que llegan anualmente al país.

El proyecto, a través de su menú original está diseñado para acoplarse a las tendencias del mercado que hoy en día sugieren modernismo, pero sobre todo con identidad propia ecuatoriana. Así se logrará captar la atención de un segmento innovador y arriesgado, muy común en estos días.

En este plan de negocios se ha cumplido con el objetivo de diseñar un modelo de negocio rentable para sus socios, es así que en el primer año de ventas se obtendrá \$474.084 USD en ingresos al 80% esperado de la demanda potencial. En el segundo año, ya se registran ventas mayores de \$617.316 con el 100% de la demanda potencia. El valor Actual Neto del proyecto es de \$116.177,05 y una Tasa Interna de Retorno del 40.53 %. La rentabilidad para el inversionista es del 22% según los índices calculados en el plan financiero acorde con la rentabilidad de la industria. El diseño del proyecto establece la certeza de que la inversión para cada uno de sus socios será redituable.

ABSTRACT

The Project aims to implement a restaurant in the city of Quito offering a new dining in national typical food. Nowadays, it is not known a restaurant where serve meals fused with ingredients from Coast, Mountain range and Amazonia. Due to this, an opportunity is identified and the original idea was born offering the three cuisines in one place with the same technique.

In order to create a new cuisine, COSIORI restaurant, based on information from the master Chef Carlos Gallardo book "Culinary Ecuador" has designed an original menu to renovate the old national typical food and offer a place it is characterized by providing a single Ecuadorian gastronomic identity.

The restaurant will serve two types of segments, one national and one foreign, being the first 2299 people in a population of middle and high socioeconomic status and 242 919 foreign tourists visiting the country annually.

The project, through its original menu is designed to engage the market trends today that suggest modernism combined with innovation, but above all with Ecuadorian identity. So, project served innovative and risky segment, very common these days.

In this business plan it is fulfilled in order to design a profitable business model for its partners, so that in the first year of sales will get 474.084 in revenue. The net present value of the project is \$ 116.177,05 and an Internal Rate of Return is 40.53%. The return on investment is 22% according to financial indices calculated in the financial plan. This means, project will give the assurance that the investment and borrowing for each of your partner will be profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Aspectos generales.....	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Hipótesis.....	4
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	5
2.1 La Industria.....	5
2.1.1 Tamaño de la Industria Nacional (Sección I Alojamiento y Comidas... ..)	6
2.1.1.1 Participación de las ventas de la clase I5610 “Actividades de Restaurantes” en la Provincia de Pichincha.....	9
2.1.1.2 Tamaño de la Industria por la clase I5610 “Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas” en el Cantón Quito.....	11
2.1.1.3 Ventas de la Industria por la clase I5610 “Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas” en el Cantón Quito	12
2.1.1.4 Estructura de la Industria por la clase I5610 “Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas” según sus Principales Actores.....	17
2.1.1.5 Estructura de la Industria por tamaño de empresa y sus principales actores según la competencia.....	19
2.1.2 Tendencia de la Industria.....	21
2.1.3 Cadena de Valor de la Industria.....	22
2.1.4 Canales de Distribución de la Industria.....	23
2.1.5 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	25
2.1.5.1 Rivalidad entre Competidores: Alta	25

2.1.5.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores: Alta.....	25
2.1.5.3 Amenaza de Productos Sustitutos: Alta.....	26
2.1.5.4 Poder de Negociación de los Compradores: Media.....	27
2.1.5.5 Poder de Negociación de los Proveedores: Baja.....	27
2.1.6 Análisis P.E.S.T.....	27
2.1.6.1 Factores Políticos	27
2.1.6.2 Factores Económicos	28
2.1.6.3 Factores Sociales	34
2.1.6.4 Factores Tecnológicos.....	39
2.2 La Compañía y el Concepto de Negocio.....	41
2.2.1 La Idea y el modelo de Negocio.....	41
2.2.2 Estructura Legal de la Empresa	42
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos	43
2.2.3.1 Misión	43
2.2.3.2 Visión.....	44
2.2.3.3 Objetivos.....	44
2.3 El Producto y el Servicio.....	45
2.3.1 La Marca	45
2.3.2 La propuesta de valor.....	45
2.3.3 El lugar	45
2.3.3.1 El logotipo	47
2.3.3.2 EL Nombre.....	48
2.3.3.3 La carta.....	48
2.3.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento.....	50
2.3.4.1 Estrategias Empresariales.....	51
2.3.5 Análisis F.O.D.A.....	51
2.3.5.1 Matriz FODA.....	52
2.3.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	53
2.3.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	54
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	55
3.1 Introducción.....	55

3.2 Problema de Investigación.....	56
3.3 Objetivo general de la Investigación.....	56
3.4 Objetivos Específicos de la Investigación.....	57
3.5 Identificación de las necesidades de Información.....	57
3.5.1 Competencia	58
3.5.2 Clientes	59
3.5.3 Proveedores.....	60
3.6 Recolección de datos primarios y secundarios.....	60
3.6.1 Datos secundarios.....	60
3.6.1.1 Principales Datos Secundarios	61
3.6.2 Recolección de datos primarios	61
3.6.2.1 Métodos de Investigación para la recolección de datos primarios	62
3.6.2.2 Tipos de Investigación para recolectar datos primarios.....	62
3.6.2.2.1 Investigación Exploratoria Cualitativa	62
3.6.2.2.1.1 Observación de la Competencia.....	63
3.6.2.2.1.2 Entrevistas con Expertos	67
3.6.2.2.1.2.1 Metodología	67
3.6.2.2.1.2.2 Formato de Entrevistas con Expertos.....	67
3.6.2.2.1.2.3 Objetivos de las Entrevistas con Expertos	67
3.6.2.2.1.2.4 Resultados y conclusiones de Entrevistas con Expertos.....	68
3.6.2.2.1.3 Grupos de Enfoque	73
3.6.2.2.1.3.1 Metodología	73
3.6.2.2.1.3.2 Guía del Moderador para el Grupo de Enfoque	74
3.6.2.2.1.3.3 Objetivos del Grupo de Enfoque	74
3.6.2.2.1.3.4 Resultados y Conclusiones de los Grupos de Enfoque.....	75
3.6.2.2.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	80
3.6.2.2.2.1 Encuestas.....	81
3.6.2.2.2.1.1 Metodología	81

3.6.2.2.2.1.2 Formato de Encuesta.....	82
3.6.2.2.2.1.3 Objetivos de la Encuesta	82
3.6.2.2.2.1.4 Determinación del Tamaño de la muestra	82
3.6.2.2.2.1.5 Lugar de recolección de datos para la encuesta....	85
3.6.2.2.2.1.6 Tiempo de la Investigación Cuantitativa.....	86
3.6.2.2.2.1.7 Presentación y Análisis de las Preguntas de la Encuesta.....	86
3.7 Definición del Mercado Objetivo y Cliente Potencial	97
3.7.1 Mercado Objetivo	97
3.7.2 Consideraciones de Datos Secundarios para Elección del Mercado Objetivo y Cliente Potencial.....	98
3.7.2.1 Mercado Objetivo Nacional.....	99
3.7.2.1.1 Perfil esperado del Cliente Nacional	100
3.7.2.2 Mercado Objetivo Extranjero.	100
3.7.2.2.1 Perfil Esperado del Turista Extranjero.....	101
3.7.3 Segmentación de Mercado	101
3.7.3.1.1 Bases para la Segmentación de Mercado	101
3.7.3.2 Segmentación Geográfica	102
3.7.3.3 Segmentación Demográfica	102
3.7.3.4 Segmentación Psicográfica	103
3.7.3.5 Segmentación Conductual.....	104
3.8 Demanda Potencial	104
3.8.1 Demanda Potencial Segmento Nacional.....	104
3.8.2 Demanda Potencial Segmento Turistas.	105
3.8.3 Demanda Potencial Segmento Nacional y Extranjero.....	105
3.9 La Competencia	106
3.9.1 Ventaja Competitiva	107
3.10 Participación de Mercados y Ventas de la Industria	107
4. PLAN DE MARKETING.....	108
4.1 Estrategia General de Marketing.....	108
4.1.1 Estrategias en etapa de Introducción.....	109

4.1.2 Estrategias en etapa de crecimiento.....	110
4.1.3 Estrategias en Etapa de Madurez.....	110
4.2 Producto.....	111
4.3 Política de Precios.....	118
4.4 Táctica de Ventas.....	119
4.5 Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	120
4.6 Promoción y Publicidad.....	121
4.6.1 Publicidad.....	121
4.6.1.1 Página Web.....	122
4.6.1.2 Radio.....	123
4.6.1.3 Revistas.....	123
4.6.1.4 Aplicaciones para Smartphone.....	124
4.6.1.5 Facebook, Twitter y Google.....	125
4.6.1.6 Canal de Youtube.....	125
4.6.1.7 Relaciones Públicas.....	125
4.6.1.7.1 Objetivo de las relaciones públicas.....	126
4.6.1.7.2 Estrategias.....	126
4.6.1.7.3 Análisis de la Situación:.....	126
4.6.1.7.4 Oportunidades.....	126
4.6.1.7.5 Plan de comunicación.....	127
4.6.1.7.5.1 Objetivos de Comunicación:.....	127
4.6.1.7.5.2 Tácticas.....	127
4.6.1.7.5.3 Vocería.....	128
4.6.1.7.5.4 Invitaciones a líderes de opinión.....	128
4.6.1.7.5.5 Entrevistas en Medios de Comunicación.....	129
4.6.1.7.5.6 Radios:.....	129
4.6.1.7.5.7 Revistas:.....	129
4.6.1.7.5.8 Diarios:.....	129
4.6.1.7.5.9 Televisión:.....	130
4.7 Promoción de Ventas.....	130
4.8 Distribución.....	131

5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....	131
5.1 Estado Actual de Desarrollo y Tareas Pendientes.....	131
5.2 Investigación y Conocimiento previo de la gastronomía Ecuatoriana.	131
5.3 Selección de Platos base para el Menú	133
5.4 Creación y Mezcla de las Recetas.....	133
5.5 Elaboración de Platos y Pruebas	134
5.6 Dificultades y Riesgos.....	145
5.7 Mejoramiento del Producto y Nuevos Productos	145
5.8 Costos de Desarrollo proyectados.....	146
5.9 Propiedad Intelectual.....	146
6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	147
6.1 Estrategia de Operaciones	147
6.2 Características Técnicas y Funcionales de la Manufacturación de los productos.	149
6.3 Características Técnicas y Funcionales del personal.	155
6.4 Horario de Atención al Público.....	164
6.5 Horario del Personal.....	165
6.6 Horarios Días Libres del Personal	167
6.7 Ciclo de Operaciones.....	168
6.8 Tamaño de las instalaciones operativas del Restaurante.....	169
6.9 Capacidad de Producción	171
6.10 Flujograma de Procesos	172
6.11 Requerimientos de Equipos y Herramientas.....	177
6.12 Instalaciones	178
6.13 Localización geográfica y requerimientos de espacios físicos	182
6.13.1 Parqueaderos.....	183

6.14 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios....	183
6.14.1 Políticas de Inventarios:	184
6.15 Aspectos regulatorios y legales.....	185
7. EQUIPO GERENCIAL.....	187
7.1 Organigrama	187
7.2 Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades.....	188
7.3 Compensación a Administradores y Propietarios.....	192
7.4 Política de Empleo y Beneficios	192
7.5 Derechos y Restricciones de Socios.....	193
7.6 Equipo de Asesores y Servicios	193
8. CRONOGRAMA GENERAL.....	194
8.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en marcha. .	194
8.2 Diagrama.....	195
8.3 Riesgos e Imprevistos.....	196
9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	197
9.1 Supuestos y Criterios utilizados.....	197
9.2 Riesgos y problemas principales.....	199
9.2.1 Riesgos de liquidez:	199
10. PLAN FINANCIERO.....	202
10.1 Inversión Inicial.....	202
10.1.1 Inversión en Activos Diferidos	203
10.1.2 Inversión en Activos Fijos.....	204
10.2 Fuentes de Ingreso	207
10.2.1 Demanda Esperada	205
10.3 Capital de Trabajo	213
10.4 Costos Fijos y Variables.....	216
10.5 Margen Bruto y Operativo.....	217

10.6 Estado de Resultados Actual y Proyectado	218
10.7 Reinversión	220
10.8 Balance General Actual y Proyectado	220
10.9 Flujo de Efectivo Actual y Proyectado	221
10.10 Punto de Equilibrio	223
10.11 Índices Financieros	224
10.11.1 Índice de liquidez.....	224
10.11.2 Capital de trabajo	225
10.11.3 Índice de deuda.....	225
10.11.4 Índice de propiedad.....	225
10.11.5 Retorno sobre la Inversión ROI.....	225
10.11.6 Retorno sobre patrimonio ROE	225
10.11.7 ROA	226
10.11.8 Retorno sobre activos fijos	226
10.11.9 Rotación del Activo.....	226
10.11.10 Margen Bruto.....	226
10.11.11 Margen Neto.....	226
10.12 Valuación CAPM.....	226
11. PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	228
11.1 Financiamiento deseado, estructura de capital y capitalización.	228
11.2 Escenario Optimista y Pesimista.....	230
11.2.1 Escenario optimista.....	230
11.2.2 Escenario Pesimista.....	231
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	232
REFERENCIAS.....	235
ANEXOS.....	239

1. INTRODUCCIÓN

La oferta gastronómica de comida típica nacional, en especial la quiteña, se ha caracterizado por mantenerse estática en el tiempo, es decir sin ninguna variación considerable. Al mismo tiempo, la sociedad ecuatoriana ha ido adquiriendo costumbres y tendencias extranjeras, como es el consumo de comida rápida y el consumo en restaurantes de gastronomías de todo el mundo como la norteamericana, italiana, mexicana, entre otras.

Existen varios motivos por los cuales las personas deciden ir a comer a restaurantes en general, entre los más destacados se tiene al ahorro de tiempo y a la recreación o placer. Estos dos factores juegan un papel fundamental para los negocios de comida.

Cuando se decide acudir a un restaurante por recreación o placer, los clientes tienen un sinnúmero de posibilidades para elegir el lugar. Muchas veces una persona que desea asistir a un restaurante desea que éste oferte algo nuevo, es decir busca variedad de lo que habitualmente existe. Es en este punto donde se identifica la oportunidad de atender a esa clase de persona, diseñando una nueva oferta gastronómica.

Hoy en día gracias a la globalización, las sociedades de cada país tienden a desarrollar nuevos hábitos de consumo, dando pie a que se formen nuevas ofertas gastronómicas. Una de estas ofertas es la gastronomía fusión, ya existente en otros países y que está tomando fuerza en la capital de los ecuatorianos. Esta técnica consiste en fusionar lo moderno con lo ancestral de cada cultura. Desde aquí parte la idea de este plan de negocios.

Es hasta hace poco, que la gastronomía ecuatoriana comienza a fortalecerse como lo que siempre debió ser, una gastronomía con identidad y carácter, que refleje las variedades de culturas gastronómicas que existen en el Ecuador. Es así que el proyecto tiene como fin crear una nueva oferta gastronómica en la ciudad de Quito ofertando comida típica nacional ecuatoriana.

Con el fin de brindar al público una nueva variedad gastronómica, dentro de este plan de negocios se crea un menú, original en su totalidad, que consta de 6 entradas, 8 platos fuertes y 4 postres. Este menú está enfocado a satisfacer la demanda de un público al que le parezca novedoso experimentar un nuevo estilo de comida típica nacional ecuatoriana.

Es importante señalar que se tomó como base al libro emblemático del Chef Carlos Gallardo “Ecuador Culinario” publicado en el 2012. Este libro detalla en su totalidad más de 600 recetas recopiladas en todas las regiones del Ecuador. En consecuencia, el recetario de COSIORI tiene la misma esencia de saberes culinarios de todo el territorio ecuatoriano.

Como resultado, en este plan de negocios se encuentran detalladas las herramientas necesarias para crear un restaurante que oferte una nueva gastronomía típica nacional y que logre reflejar la identidad culinaria ecuatoriana como una sola, más no por regiones.

1.1 Aspectos generales

1.1.1 Antecedentes

A través del proyecto “Rescates de los Sabores Tradicionales del Ecuador” creado por el Chef Carlos Gallardo con el respaldo de la Universidad de las Américas, se ha podido entender la historia de la gastronomía ecuatoriana. En un fragmento de su libro comenta el Chef Gallardo (Gallardo, Ecuador Culinario, 2012, pág. 9) “lo que se busca con este proyecto es entender nuestros orígenes, conocer nuestros productos, y respetar nuestras costumbres para proyectarnos al futuro. Este libro recopila más de 600 recetas provenientes de todas las provincias del Ecuador.

Según palabras del Chef Carlos Gallardo en una entrevista para Mundo Diners, explica que la comida típica nacional siempre fue discriminada, y, hasta hace poco seguía siendo así “La comida ancestral estaba ignorada, la comida española no fue de la élite sino que se convirtió en festiva; la comida criolla,

que era la mezcla entre montubia, negra, amazónica, quedó relegada” (Mundo Diners, 2014).

En el siguiente fragmento de la entrevista, en palabras textuales del Chef Gallardo, se resume como ahora existen destellos de una nueva tendencia gastronómica de la cocina ecuatoriana:

“Este *boom* de la cocina ecuatoriana arranca hace no más de cinco años y se ha dado tanto la vuelta la tortilla que le empiezan a parar bola los medios de comunicación, la industria alimenticia, y los chefs se dan cuenta de que sí pueden hacer algo y que el turista quiere comer esto, no quiere comida francesa ni española. Si uno va a China quiere comer buena comida china. El turista, mientras ve el lindo Cotopaxi y las islas Galápagos, quiere comer un producto de la región” (Mundo Diners, 2014).

Es así, que la tendencia de servir y consumir una nueva cocina nacional es un desafío casi no explotado que está a la par con el crecimiento de la Industria. En este plan de negocios se describe a detalle características claves para enfrentar este desafío con éxito y aprovechar las oportunidades que este sector económico ofrece.

1.2 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de un restaurante en la ciudad de Quito que sirva un menú original proveniente de fusionar las gastronomías de la costa, sierra y oriente ecuatoriano servido sobre hojas de plátano.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar las tendencias de la Industria gastronómica y establecer sus principales características.
- Crear un modelo de empresa que facilite la implantación del restaurante.

- Realizar una investigación de mercados direccionada a un segmento que sirva como fuente de datos para establecer el mercado objetivo y cliente potencial.
- Delinear un plan de marketing que permita a la empresa llegar adecuadamente al consumidor, instituyendo marca y producto.
- Crear un nuevo menú de comida típica nacional que constituya una nueva imagen de la gastronomía ecuatoriana.
- Implantar un plan de operaciones que provea seguridad en la manufactura de los platos del restaurante y atención al cliente.
- Conformar un equipo gerencial participativo en las actividades administrativas y comerciales del restaurante.
- Generar un cronograma de actividades que indique las actividades y el tiempo necesario para la implementación del restaurante.
- Encontrar riesgos críticos, problemas y supuestos para generar estrategias y que no afecten a la empresa.
- Crear un plan financiero que muestre la información financiera-contable necesaria para el funcionamiento del proyecto; actual y proyectada.
- Plantear la propuesta de negocio.

1.4 Hipótesis

La creación de un restaurante en la ciudad de Quito que oferte un menú original proveniente de fusionar las gastronomías de la costa, sierra y oriente del Ecuador es un negocio rentable.

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

En este capítulo se analizan las características de la industria, yendo de mayor a menor. Aquí se encuentra lo más destacable de los rasgos de la industria, la compañía y los productos y servicios que el negocio brindará a sus clientes.

2.1 La Industria

Según la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0” generada para Ecuador por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el modelo de negocio se encuentra identificado de la siguiente forma:

Tabla # 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Clasificación	Descripción
Sección I	Actividades de Alojamiento y de servicio de comidas
División I56	Servicio de Alimento y Bebida
Grupo I561	Actividades de Restaurantes y de Servicios móviles de comidas
Clase I5610	Actividades de restaurantes y de servicios móviles de comidas

Tomado de: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0, INEC 2012,

Se obtiene como resultado para el giro del negocio la Clase I5610 “Actividades de restaurantes y de servicios móviles de comidas” (INEC, 2012).

Para efectos de obtener información actualizada de las actividades económicas de las empresas dentro del territorio ecuatoriano, el INEC Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2014) crea el “Directorio de Empresas y Establecimientos” DIEE, donde clasifica, recolecta y presenta toda información referente a pequeñas, medianas y grandes empresas. Cabe resaltar que esta entidad basa sus estudios en recolección de datos proporcionados por Sistema de Rentas Internas SRI e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES. Es

por esto que se eligió a esta importante base de datos para calcular el tamaño de la industria.

A continuación se muestra como se clasifican las empresas que ejecutan actividades económicas según su volumen de ventas y personal ocupado:

Tabla # 2. Clasificación de las Empresas Ecuatorianas.

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 A 49
Mediana empresa A*	De 1'000.001 a 2'000.000	50 A 99
Mediana empresa B*	De 2'000.001 a 5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Tomado de: INEC. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

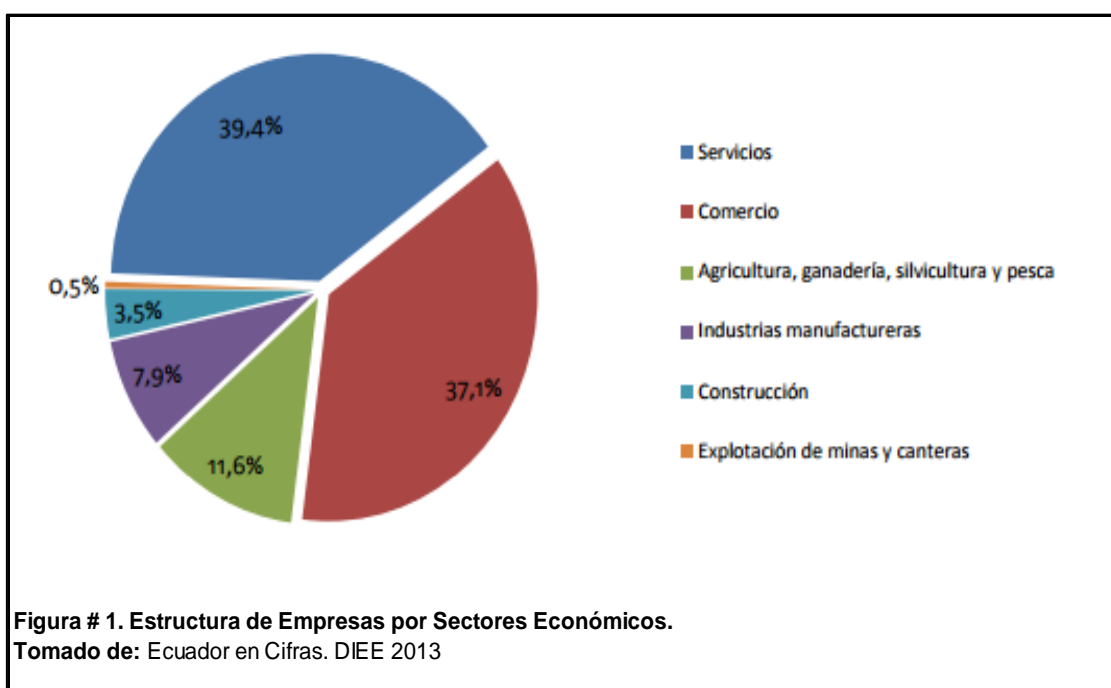
Para fines del proyecto se incluirá a la empresa COSIORI Compañía Limitada dentro de la clasificación de "Pequeña empresa" ya que el volumen de ventas y el personal ocupado están dentro de los rangos señalados.

2.1.1 Tamaño de la Industria Nacional (Sección I Alojamiento y Comidas)

Para identificar el tamaño de la Industria, se muestra en la siguiente figura el número de empresas registradas en el DICE. Se separan los principales sectores económicos: Servicios, Comercio, Agricultura, Ganadería, Silvicultura y pesca, Construcción, Explotación de minas y canteras. El total del universo de empresas es de **810.272** provenientes de todas las clasificaciones: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que han reportado ventas al SRI y personal afiliado al IESS en dicho año. (INEC, 2015).

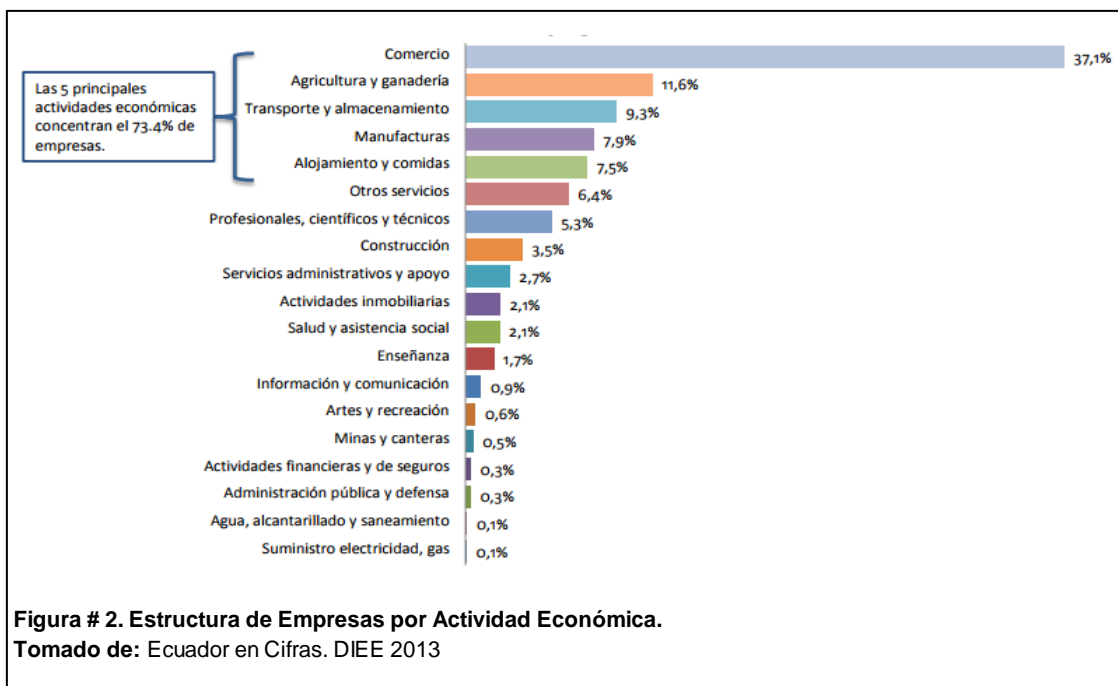
Tabla # 3. Número de Empresas Ecuatorianas por Sector Económico.

Sector económico	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	319.704	39,4%
Comercio	300.440	37,1%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	93.771	11,6%
Industrias manufactureras	64.258	7,9%
Construcción	28.395	3,5%
Explotación de minas y canteras	3.704	0,5%
Total	810.272	100,0%



Como se puede notar en la figura anterior, el principal sector económico es el de **Servicios con 339.704 empresas** representando el **39.4%** del total nacional de la actividad económica. En el sector económico de servicios se encuentra la industria de Servicio de Alojamiento y Comidas.

La industria de Alojamiento y Comidas tiene una participación en el total nacional del **7.5% con 60.768** empresas como lo muestra la siguiente figura. Cabe destacar que las cinco principales actividades económicas concentran el 73.4% de empresas en el territorio nacional.



En la siguiente tabla se muestra como están distribuidas las actividades económicas según sus ventas y porcentaje de participación en el total de las ventas nacionales. En esta tabla también se puede apreciar que el sector de alojamiento y restaurantes aporta 1.889 millones de USD. al total de las ventas nacionales, lo que representa en porcentaje el 1.2%.

Tabla # 4. Ventas por Actividad Económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	VENTAS TOTALES	% TOTAL
TOTAL	\$ 157.085.366.005	100,0%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	\$ 60.038.084.996	38,2%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	\$ 32.922.148.965	21,0%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	\$ 18.005.370.938	11,5%
CONSTRUCCIÓN.	\$ 7.136.858.686	4,5%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	\$ 6.348.329.042	4,0%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	\$ 5.444.163.308	3,5%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	\$ 5.215.421.693	3,3%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	\$ 5.209.971.144	3,3%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	\$ 4.604.977.377	2,9%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	\$ 2.420.342.233	1,5%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	\$ 2.191.041.579	1,4%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	\$ 1.869.569.155	1,2%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	\$ 1.408.066.952	0,9%
ENSEÑANZA.	\$ 1.391.866.788	0,9%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	\$ 1.325.690.268	0,8%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	\$ 758.283.213	0,5%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	\$ 591.039.097	0,4%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	\$ 202.543.220	0,1%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	\$ 1.597.351	0,0%

Tomado de: Ecuador en Cifras. DIEE 2013

2.1.1.1 Participación de las ventas de la clase I5610 “Actividades de Restaurantes” en la Provincia de Pichincha

En la siguiente tabla se observa que el 50.0% de las ventas nacionales corresponde a la provincia de Pichincha con un monto de 78.541 millones de USD, mientras que Guayas le sigue con un 29.7% con 46.663 millones de USD. En esta tabla se encuentran incluidas todas las actividades económicas correspondientes a cada provincia.

Este es un referente positivo que muestra como se desenvuelve la provincia de Pichincha en las ventas nacionales, que deja atrás a Guayas y Azuay por más de 30 mil millones de USD.

Tabla # 5. Ventas por Provincia y Participación Nacional.

PROVINCIA	VENTAS TOTALES	% TOTAL VENTAS
TOTAL PAÍS	\$ 157.085.366.005	100,0%
PICHINCHA	\$ 78.541.152.253	50,0%
GUAYAS	\$ 46.663.991.689	29,7%
AZUAY	\$ 7.587.699.374	4,8%
MANABÍ	\$ 4.914.138.340	3,1%
EL ORO	\$ 3.554.363.865	2,3%
TUNGURAHUA	\$ 2.978.459.585	1,9%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	\$ 1.908.611.782	1,2%
LOS RÍOS	\$ 1.827.245.973	1,2%
IMBABURA	\$ 1.247.469.424	0,8%
COTOPAXI	\$ 1.208.331.532	0,8%
LOJA	\$ 1.203.119.849	0,8%
ESMERALDAS	\$ 1.128.760.704	0,7%
CHIMBORAZO	\$ 850.810.648	0,5%
CAÑAR	\$ 552.395.037	0,4%
ORELLANA	\$ 548.267.769	0,3%
SANTA ELENA	\$ 526.544.515	0,3%
SUCUMBÍOS	\$ 520.501.680	0,3%
CARCHI	\$ 407.612.915	0,3%
GALÁPAGOS	\$ 175.968.595	0,1%
PASTAZA	\$ 168.871.275	0,1%
BOLÍVAR	\$ 151.421.979	0,1%
MORONA SANTIAGO	\$ 148.582.473	0,1%
NAPO	\$ 138.579.270	0,1%
ZAMORA CHINCHIPE	\$ 131.461.537	0,1%
ZONA NO DELIMITADA	\$ 1.003.942	0,0%

Tomado de: Ecuador en Cifras. DICE 2013

En la siguiente tabla se muestra cuál es el porcentaje de participación de las ventas de la provincia de Pichincha del sector I5610 “Actividades de Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas” en el total de las ventas nacionales.

Tabla # 6. Participación de las ventas de la provincia de Pichincha versus las Ventas Nacionales.

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales Nacionales Todas las Actividades Económicas	\$ 80.971.579.635	\$ 103.009.702.840	\$ 127.957.722.866	\$ 144.617.510.505	\$ 157.085.366.005
Ventas del Sector I5610 en la Provincia de Pichincha	\$ 337.245.526	\$ 409.949.359	\$ 510.174.691	\$ 613.548.706	\$ 693.142.956
Porcentaje de Participación en las ventas nacionales	0,42%	0,40%	0,40%	0,42%	0,44%

Tomado de: Ecuador en Cifras. DICE 2013

Siguiendo este mismo esquema, a continuación se muestra la participación de las ventas del sector I5610 en las ventas totales de la Provincia de Pichincha.

Tabla # 7. Participación de las Ventas del sector I5610 “Actividades de Restaurantes” sobre las ventas totales de la Provincia de Pichincha.

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales Provincia de Pichincha	\$ 35.184.079.714	\$ 50.749.580.611	\$ 63.579.228.200	\$ 72.033.655.955	\$ 78.946.528.061
Ventas del Sector I5610 en la Provincia de Pichincha	\$ 337.245.526	\$ 409.949.359	\$ 510.174.691	\$ 613.548.706	\$ 693.142.956
Porcentaje de Participación sector I5610 en las ventas de Pichincha	0,96%	0,81%	0,80%	0,85%	0,88%

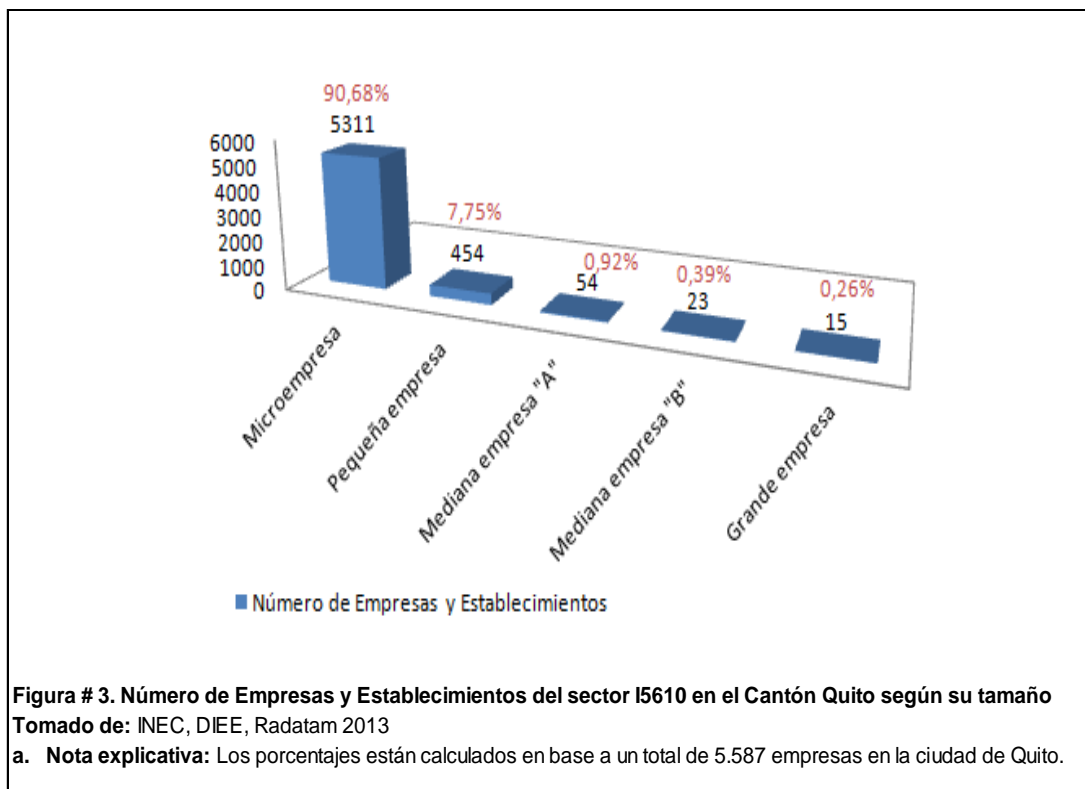
Tomado de: Ecuador en Cifras. DICE 2013

En la participación del sector I5610 en las ventas de la provincia de Pichincha, se puede observar una caída de los porcentajes del año 2009 hasta el año 2011; ya en el 2012 y 2013 se nota un repunte en la participación de las ventas.

2.1.1.2 Tamaño de la Industria por la clase I5610 “Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas” en el Cantón Quito

Para mostrar el tamaño de la Industria en la provincia de Pichincha fue necesario recurrir al Sistema Integrado de Consultas (REDATAM), herramienta proporcionada por el INEC que arroja datos específicos de las estadísticas recopiladas por el DIIE a través del SRI e IESS.

A continuación se muestra la distribución de las **5.587** empresas y establecimientos que corresponden al cantón Quito por número de establecimientos y su porcentaje en el año 2013.



Como se puede observar en la figura anterior, los micro-emprendimientos poseen una total superioridad en número de locales para el sector de restaurantes con un 90%. Las demás clasificaciones llegan solo al 10%, pero éstas poseen un mayor nivel de ventas lo que se será analizado a continuación en las ventas de la industria.

2.1.1.3 Ventas de la Industria por la clase I5610 "Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas" en el Cantón Quito

A continuación se muestran las ventas del sector de Restaurantes con su respectivo porcentaje de participación según el tamaño de empresa.

Tabla # 8. Ventas Totales y porcentaje de participación según su tamaño para la clase I5610 en el Cantón Quito

Tamaño de Empresa	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Microempresa	\$ 13.868.915	4,23%	\$ 16.234.082	4,06%	\$ 18.418.343	3,69%	\$ 17.191.472	2,80%	\$ 6.162.834	0,90%
<i>Pequeña empresa</i>	<i>\$ 63.280.146</i>	<i>19,30%</i>	<i>\$ 76.620.948</i>	<i>19,15%</i>	<i>\$ 97.283.418</i>	<i>19,47%</i>	<i>\$ 130.683.063</i>	<i>21,30%</i>	<i>\$ 145.086.233</i>	<i>21,21%</i>
Mediana empresa "A"	\$ 34.128.257	10,41%	\$ 40.435.999	10,11%	\$ 48.956.816	9,80%	\$ 61.657.594	10,05%	\$ 72.813.085	10,65%
Mediana empresa "B"	\$ 35.768.874	10,91%	\$ 45.941.813	11,48%	\$ 57.664.283	11,54%	\$ 66.350.097	10,81%	\$ 71.590.865	10,47%
Grande empresa	\$ 180.829.853	55,15%	\$ 220.811.454	55,20%	\$ 277.321.226	55,50%	\$ 337.666.480	55,03%	\$ 388.318.851	56,77%
Total	\$ 327.876.045	100,00%	\$ 400.044.296	100,00%	\$ 499.644.086	100,00%	\$ 613.548.706	100,00%	\$ 683.971.868	100,00%

Tomado de: INEC, DIEE, Redatam 2013.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el nivel de ventas correspondientes a los micro-emprendimientos no son mayores al 5% en todos los años, de hecho se puede observar una tendencia a la baja, siendo así que en el 2013 solo alcanza un 0.90% del total de las ventas. Cabe señalar que los micro-emprendimientos poseen el 90% del número de establecimientos y empresas para este sector.

Para las grandes empresas el panorama es distinto. Se puede observar que en todos los años estos tipos de organizaciones poseen el 55% de participación en las ventas, mostrando una estabilidad sostenible en el tiempo.

En la siguiente tabla se muestran las ventas y su porcentaje de variación que presentó el cantón Quito en el sector de actividades de restaurantes para los años 2009 a 2013.

En esta parte se puede apreciar que el volumen de ventas alcanzado para las **microempresas** es decreciente, esto corresponde varios factores que afectan a este tipo de negocios, por ejemplo: la informalidad con que se manejan, la falta de salubridad en sus procesos, la falta de experiencia por parte de los emprendedores, entre otros. Así de este modo la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA procede con la desaparición de los mismos, mientras

que de otra forma, el cliente exige cada vez más un producto o un servicio de calidad, algo que la mayoría de microempresas no brindan.

Tabla # 9. Ventas Totales y porcentaje de variación según su tamaño para la clase I5610 en el Cantón Quito

	Microempresa	Δ Ventas	Pequeña empresa	Δ Ventas	Mediana empresa "A"	Δ Ventas	Mediana empresa "B"	Δ Ventas	Grande empresa	Δ Ventas	Total	Δ Ventas
2009	\$ 13.869		\$ 63.280		\$ 34.128		\$ 35.769		\$ 180.830		\$ 327.876	
2010	\$ 16.234	17,05%	\$ 76.621	21%	\$ 40.436	18%	\$ 45.942	28%	\$ 220.811	22%	\$ 400.044	22%
2011	\$ 18.418	13%	\$ 97.283	27%	\$ 48.957	21%	\$ 57.664	26%	\$ 277.321	26%	\$ 499.644	25%
2012	\$ 17.191	-7%	\$ 130.683	34%	\$ 61.658	26%	\$ 66.350	15%	\$ 337.666	22%	\$ 613.549	23%
2013	\$ 6.163	-64%	\$ 145.086	11%	\$ 72.813	18%	\$ 71.591	8%	\$ 388.319	15%	\$ 683.972	11%
Promedio de Variación		-10%		23%		21%		19%		21%		20%

Tomado de: INEC, DIEE, Redatam 2013.

Nota: El valor total de las ventas está en miles de dólares.

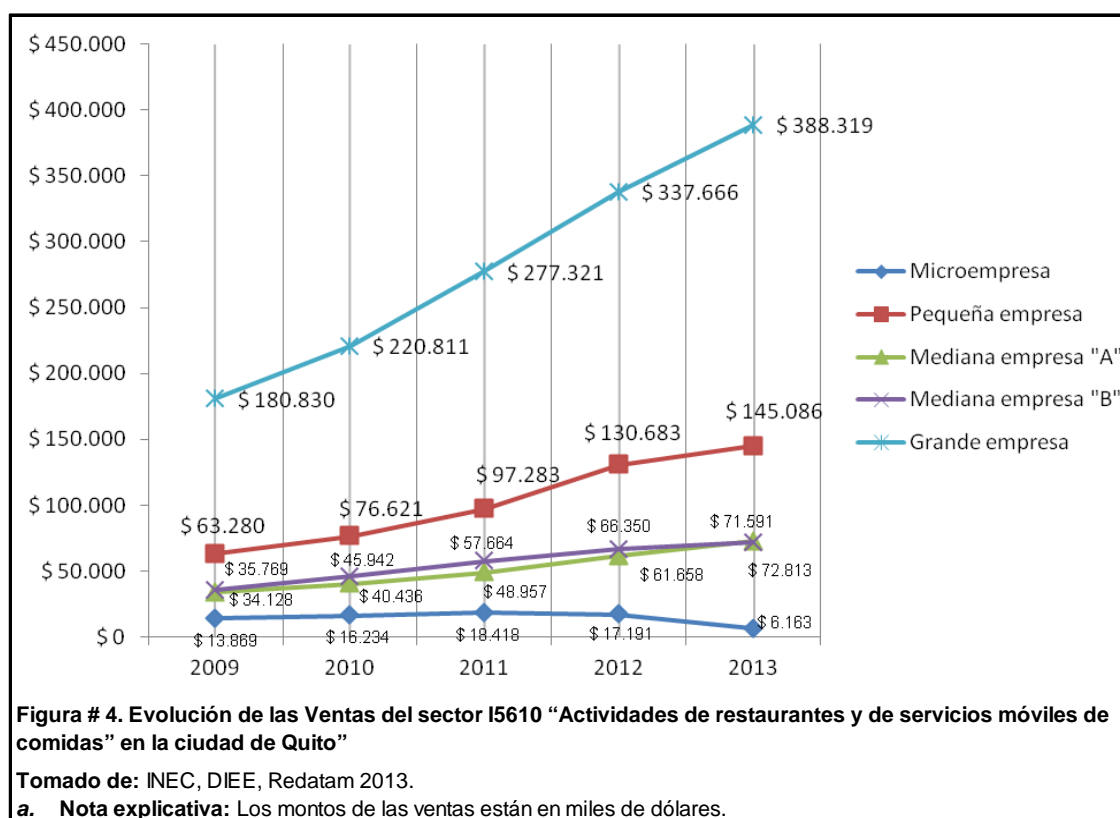
La **Pequeña Empresa** posee una estabilidad en sus ventas y mantiene un crecimiento promedio del 23% en el período 2009-2013. Se puede observar que para el año 2012 tiene un crecimiento del 34%, esto sucedió gracias a que la ARCSA conjuntamente con el municipio de Quito se encargaron de estructurar los micro-emprendimientos para que tom en forma de "Pequeña Empresa" a través de capacitaciones y trámites pertinentes. Lo anterior mencionado se contrasta con un decrecimiento del 7% en las microempresas para ese mismo año.

Las **Medianas Empresas** no tienen una variación significativa en el tiempo, es decir se comportan de la misma manera con un incremento positivo en las ventas tanto para la mediana empresa A como para la mediana empresa B.

Las **Grandes Empresas** poseen un crecimiento promedio en las ventas del 21% en el periodo 2009-2013. A pesar que son 15 las empresas que conforman esta clasificación como se explicó anteriormente, éstas poseen el 55% de las ventas del sector y gozan siempre de un incremento anual en sus ventas. Cabe señalar que éstas son empresas que poseen una gran

experiencia en el mercado y tienen una filosofía institucional de brindar todo el tiempo calidad en producto y en servicio. Gracias a los datos analizados, en cuanto a tamaño y ventas de la industria, se llega a la conclusión que ésta se encuentra en etapa de crecimiento.

En la siguiente figura se muestra gráficamente lo mencionado en párrafos anteriores. Se aprecia la evolución de las ventas en la ciudad de Quito según el tamaño de empresa en el periodo 2009-2013 en millones de dólares.



En la siguiente tabla se muestra a las cinco mejores compañías que incurrieron en las ventas del sector I5610, clasificadas según su tamaño. Estos datos fueron recolectados de un informe proveniente de la Dirección de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías de un total de 190 empresas que presentaron sus estados financieros para el año 2013.

Tabla # 10. Ingresos por Ventas según el tamaño de Empresa

NOMBRE DE LA COMPAÑIA	LOCALES	FECHA CONSTITUCION	NACIONALIDAD	TIPO DE COMPAÑIA	TAMAÑO	INGRESOS POR VENTAS	GANANCIA ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA
INT FOOD SERVICE CORP	KFC, Gus	17/05/1999	ECUADOR	ANÓNIMA	GRANDE	\$ 180.661.007	\$ 5.415.754
DELI INTERNACIONAL S.A.,	American Deli, TropiBurger, Baskin Robbins, El Arrecife	26/01/2007	PANAMA	SUCURSAL EXTRANJERA	GRANDE	\$ 48.340.253	\$ 848.587
SHEMLON S.A.	Menestras del Negro, Cajun, Casa Res	24/08/2006	PANAMA	SUCURSAL EXTRANJERA	GRANDE	\$ 29.067.177	\$ 498.065
LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	La Tablita del Tártaro	20/08/2004	ECUADOR	RESPONSABILIDAD LIMITADA	GRANDE	\$ 22.888.180	\$ 791.966
SUSHICORP S.A.	Nubori, Noe Sushi Bar, Kobe Sushi	18/06/2010	ECUADOR	ANÓNIMA	GRANDE	\$ 19.606.722	\$ 1.214.686
PRORAPID PRODUCTO ALIMENTICIO DE COMIDA RAPIDA CIA. LTDA.	Caravana	13/06/2000	ECUADOR	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA	\$ 3.700.340	\$ 318.564
SPORT BAR SA.	Sport Planet, Signori	02/07/2003	ECUADOR	ANÓNIMA	MEDIANA	\$ 3.683.359	\$ 78.863
ENMARDOS S.A.	Texas Chicken	14/02/2007	ECUADOR	ANÓNIMA	MEDIANA	\$ 3.652.374	\$ 126.143
HUGONOTTE S.A.	Vaco y Vaca	25/02/2008	ECUADOR	ANÓNIMA	MEDIANA	\$ 3.428.870	\$ 84.671
MARILOLY'S FOOD SERVICE S.A.	MARILOLY'S	27/06/1997	ECUADOR	ANÓNIMA	MEDIANA	\$ 2.983.325	\$ 79.513
PIZZERIA EL HORNERO C LTDA	Pizzería "El Homero"	09/01/1980	ECUADOR	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	\$ 996.894	\$ 65.380
CUATEMEXCONSA CIA. LTDA.	La vecindad de los cuates	04/02/2009	ECUADOR	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	\$ 993.668	\$ 65.791
ARVASA S.A.	Pim's	07/04/2004	ECUADOR	ANÓNIMA	PEQUEÑA	\$ 976.408	\$ 91.785
CHEZJEROME RESTAURANTE CIA. LTDA.	Chez Jerome	12/04/2005	ECUADOR	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	\$ 799.613	\$ 14.076
LA CHOZA CIA LTDA	La choza	06/11/1975	ECUADOR	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	\$ 797.822	\$ 7.862

Tomado de: Directorio de Compañías, Provincia Pichincha, Cantón Quito, que presentaron sus estados financieros 2013. Sector Económico 2013. Ing. Mirian Naranjo, Dirección de Investigación y Estudios, Superintendencia de Compañías.

Como se puede observar en la tabla anterior, son las grandes empresas quienes facturan más en el mercado. Por ejemplo: Las dos primeras compañías, miembros del grupo KFC facturaron 229 millones para el año 2013. Su rango de ventas va desde 5,9 millones hasta 180 millones USD.

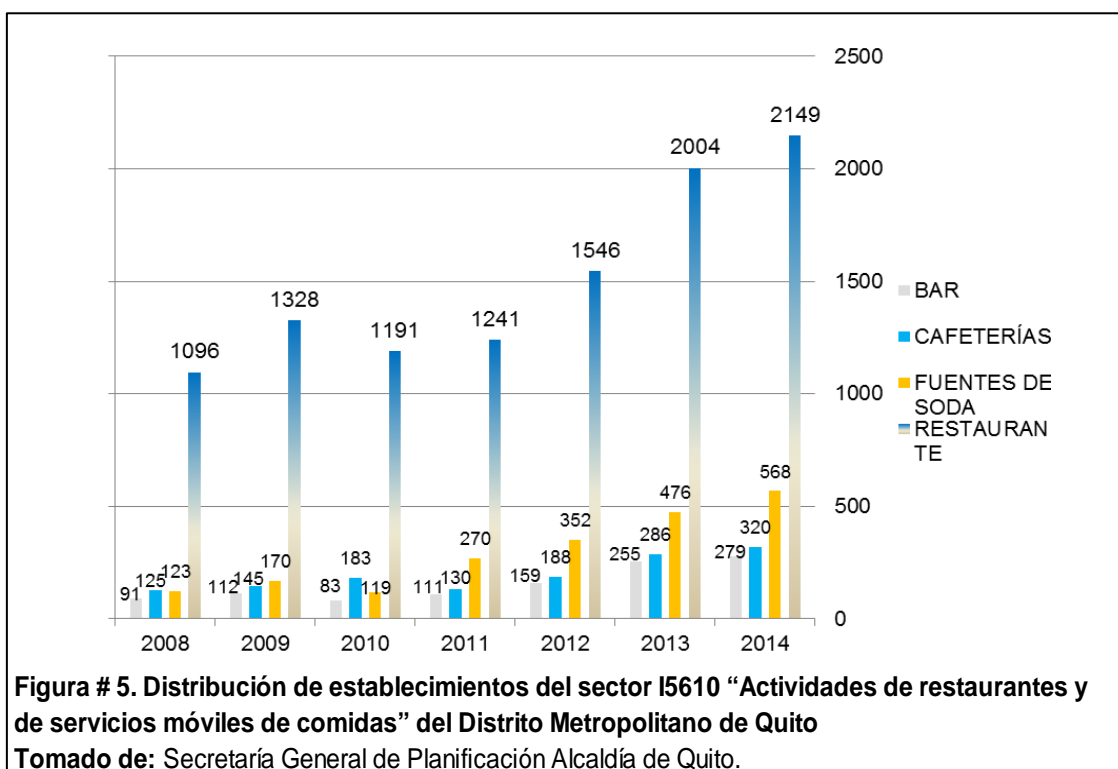
Las Medianas Empresas tienen ventas que van de entre 1 millón hasta los 3,7 millones. Mientras que las Pequeñas Empresas tienen facturaciones desde los 100 mil USD. hasta el millón de dólares.

Para las Microempresas, el comportamiento es variado y sus ventas van desde los 2 mil hasta 90 mil dólares.

La mayoría de las empresas tienen una división igualitaria en cuanto a tipo de compañía: Responsabilidad Limitada y Sociedad Anónima.

2.1.1.4 Estructura de la Industria por la clase I5610 "Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas" según sus Principales Actores

Con el fin de mostrar específicamente cómo está estructurada la industria de restaurantes en el Distrito Metropolitano de Quito, se procede a recabar información de la Secretaría General de Planificación de la Alcaldía de Quito, donde se muestra el total de los establecimientos correspondientes a: restaurantes, bares, cafeterías y fuentes de soda pertenecientes a la clase I5610 del CIU 4.0. También se puede apreciar la evolución histórica de dichos establecimientos desde el año 2008 a 2014.



Como se muestra en la figura anterior, el negocio de Restaurantes es el que más número de establecimientos posee. Se nota que para los años 2012 y

2013 existe una gran afluencia en la creación de establecimientos. Los restaurantes se incrementaron en 458 establecimientos para el 2013, esto se debe a la recuperación de la economía a nivel mundial y gracias al aumento del gasto público por parte del gobierno. Mientras que del año 2009 a 2010, son años con decrecimiento de números de locales de todos los actores del sector, esto se produjo ya que en estos años se tomaron fuertes medidas de control para la extensión y regularización de permisos de restaurantes, combinado con una crisis económica a nivel mundial.

En la siguiente tabla se muestran ejemplos de cómo los establecimientos están clasificados. Éstos obtienen su clasificación por: Actividad, Tipo y Categoría. Dicha clasificación está en manos del Municipio de Quito, lo que más adelante se explicará en el capítulo seis, en la parte de “Aspectos regulatorios y Legales”.

La Actividad es la misma para todos los actores “Alimentos y Bebidas”. El tipo se divide en: Bar, Cafetería, Fuente de Soda y Restaurante. La categoría comprende la clasificación para todos los tipos de establecimiento desde: Cuarta, Tercera, Segunda, Primera y Lujo.

Tabla # 10. Ejemplificación de principales Actores sector Alimentos y Bebidas en la ciudad de Quito.

ACTIVIDAD	TIPO	CATEGORIA	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO
Alimentos y Bebidas	Bar	Primera	Q RESTAURANT
Alimentos y Bebidas	Bar	Segunda	MULLIGAN'S IRISH AMERICAN PUB & GRILL
Alimentos y Bebidas	Bar	Tercera	MONGO`S
Alimentos y Bebidas	Cafetería	Primera	EL ESPAÑOL
Alimentos y Bebidas	Cafetería	Segunda	EL ALMENDRO Y LA COSECHA
Alimentos y Bebidas	Cafetería	Tercera	SATUCO
Alimentos y Bebidas	Cafetería	Cuarta	LAS GIGANTES DE MOROCHO
Alimentos y Bebidas	Fuente de Soda	Primera	BASKIN ROBBINS CINNABON (MEGAMAXI SEIS DE DICIEMBRE)
Alimentos y Bebidas	Fuente de Soda	Segunda	MC DONALD'S PDA KIOSKO
Alimentos y Bebidas	Fuente de Soda	Tercera	HELADOS DE PAILA DE LA ABUELA ROSALIA SUAREZ
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Lujo	SAN TELMO
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Primera	HASTA LA VUELTA SEÑOR... FONDA QUITENA
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Primera	MI COCINA
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Primera	LO NUESTRO
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	CEVICHE DE LA RUMIÑAHUI
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	LA CHOZA
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	AMERICAN DELI
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	TRES GUABOS LOS
Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	PIZZERIA FUGUIS

Tomado de: Quito Turismo, Catastro 2014

Es necesario aclarar que una misma empresa puede tener varios tipos de establecimientos con varios tipos de categorías, por ejemplo: McDonald's "ARCGOLD DEL ECUADOR S.A." posee establecimientos tipo "Fuente de Soda" y "Restaurantes" de primera y segunda categoría.

2.1.1.5 Estructura de la Industria por tamaño de empresa y sus principales actores según la competencia

Como ya se explicó en los literales correspondiente al tamaño y ventas de la Industria para el sector I5610, la industria de Restaurantes se encuentra encabezada por un conjunto pequeño de compañías (Grandes Empresas) que se llevan la mayor parte de facturación del mercado (55% de las ventas). Mientras que los micro-empresarios tienen un comportamiento inversamente proporcional a las grandes empresas; poseen un mayor número de establecimientos pero no alcanzan el 5% de participación del mercado. Las "Medianas Empresas A y B" se llevan un 20% de las ventas entre las dos. El 20% restante corresponde a las "Pequeñas empresas".

En la siguiente tabla se muestran a breves rasgos algunas de las compañías que mantienen una relación competitiva en cuanto a la venta de “Comida Típica Nacional”.

Tabla # 11. Compañías Competidoras según Categoría, Tipo de Sociedad, Tamaño y Ventas

CATEGORÍA	NOMBRE ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO DE SOCIEDAD	FECHA CONSTITUCIÓN	Tamaño	Ventas
Primera	LO NUESTRO	REPRESENTACIONES DE ALIMENTOS REPALMENTOS S.A.	ANÓNIMA	23/03/2009	PEQUEÑA	\$ 564.729,65
Primera	MI COCINA	MI COCINA DELIBUENO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	02/01/2008	MEDIANA	\$ 1.075.716,43
Segunda	LA CHOZA	LA CHOZA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	06/11/1975	PEQUEÑA	\$ 760.803,79
Segunda	TRADICION RESTAURANT	ILLESVEL S.A.	ANÓNIMA	03/08/2001	MEDIANA	\$ 1.529.543,80
Segunda	AMERICAN DELI (Rep. del Salvador)	DELI INTERNACIONAL S.A.	SUCURSAL EXTRANJERA	26/01/2007	GRANDE	\$ 202.847.615,70
Segunda	COSTA SIERRA COCINA ECUATORIANA	COSTA Y SIERRA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y COMIDAS COMALIMSA S.A	ANÓNIMA	12/07/2006	MEDIANA	\$ 1.830.268,72

Tomado de: Ranking Empresarial de los Entes Controlados por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros 2015

Básicamente, según la tabla anterior, un modelo referente de competencia es la compañía de responsabilidad limitada “La Choza Cia. Ltda.” ya que ésta posee un restaurante de segunda categoría, es considerada dentro del rango de “Pequeña” empresa y tiene una facturación de 760 mil dólares anuales, además cuenta con un concepto de negocio de venta de comida típica Ecuatoriana mejor presentada, apto para un público de clase media alta.

Entre otras compañías, se toma como referencia al restaurante “American Deli (Rep. del Salvador)” que forma parte de una cadena internacional considerada como “Grande” según su tamaño y que facturó 202,8 millones de dólares en el 2014. Este restaurante es otro gran referente de competencia ya que sirve comida típica nacional con una presentación elaborada y pulcra.

Es necesario tomar en cuenta que la empresa COSIORI Cia. Ltda. se clasifica según su tamaño en “Pequeña Empresa”; así como también se busca estructurar el local y modelo de negocio para que adquiriera la categorización de Restaurante de “Segunda Categoría”, detalles que serán explicados en capítulos subsiguientes.

2.1.2 Tendencia de la Industria

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales ENIGHUR realizada por el INEC en el periodo (abril 2011 – marzo 2012) los ecuatorianos destinan el **7.7%** de sus ingresos en Restaurantes y Hoteles. En Dicho estudio el ingreso promedio por hogar en el área urbana arrojó la cifra de \$ 1.046; dando como resultado que los ecuatorianos en el área urbana destinan **\$ 80.54** de sus ingresos en Restaurantes y Hoteles (INEC, 2013).

Hoy en día se sabe que la forma de gastar los ingresos en alimentación en los ecuatorianos ha cambiado en comparación hace 10 años, lo dice un artículo de la revista Gestión “Los ecuatorianos tienen una capacidad de ingresos que les permite gastar de acuerdo con sus hábitos de consumo; hay excedentes para ahorrar, pero persiste una distribución inequitativa, tanto del ingreso como del gasto” (Revista Gestión, 2013).

En relación a la cita del párrafo anterior, los ecuatorianos gastan mucho más que antes ya que las tendencias de la Industria se encuentran enmarcadas dentro de una relación tiempo beneficio, que hoy en día juegan un papel muy importante a la hora de acceder a un restaurante; particularmente a la hora del almuerzo ya que no se tiene tiempo para cocinar en casa “Entre las 12:30 y las 15:00 de cualquier día faltan mesas y sillas para atender a los comensales de patios de comidas y restaurantes” (El Comercio, 2012).

En el artículo “las mesas se llenan y la cuenta se elevan” publicado por diario El Comercio en diciembre del 2012, muestra que el ecuatoriano y en especial el Quiteño tienden a reunirse con amigos y familia fuera de casa, ya sea por

ahorrar tiempo o por comodidad pese a que esto represente más gasto; pero esta es la preferencia hoy en día. En este mismo artículo con datos del Ministerio de Turismo en el 2011 se tenían registrados 7.651 restaurantes en el país y en el 2012 llegó 8.826, es decir esta industria tiene un crecimiento del 15%; lo corrobora el presidente de la Asociación de Restaurantes del Ecuador Joffre Echeverría (El Comercio, 2012).

Otra tendencia que está tomando fuerza en los consumidores es la línea “saludable”, en esta parte se nota ya una tendencia a cuidar la salud debido a los problemas que acarrea la obesidad como muestra las siguientes cifras “De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut) 2011- 2013, seis de cada diez ecuatorianos están fuera de la relación normal de peso y talla: 41% de la población presenta sobrepeso y 22% obesidad” (Gestión, 2014).

2.1.3 Cadena de Valor de la Industria

A continuación se muestra la cadena de valor de la Industria.

Tabla # 12. Cadena de Valor de la Industria

ACTIVIDADES DE APOYO						M A R G E N
INFRAESTRUCTURA	Planificación del Financiamiento, Implementación, Relación con Inversores, Adecuaciones, Constitución					
RRHH	Reclutamiento, Capacitación, Sistema de Remuneraciones					
TECNOLOGÍA	Diseño de nuevos platos, Búsqueda de nuevas técnicas gastronómicas, Inversión en nueva maquinaria (Hornos, Empacadoras al vacío)					
COMPRAS	Jefe de cocina especializado en compras, Stock de Inventarios Just in Time, Buena relación con Proveedores, Pagos Cumplidos					
ACTIVIDADES PRINCIPALES	logística Interna	Cocina	Comedor	Comercial Y Marketing	Postventa	
	Almacenamiento de materias primas Proceso de materia prima, empaquetado y enfundado Control de Inventarios	Preparación de platos Control de calidad Manual BPM	Recepción del cliente Toma de pedido Platos a la mesa Limpieza y mantenimiento	Fuerza de Ventas socios Publicidad socios Redes Sociales	Encuesta de calidad Redes sociales Quejas	

2.1.4 Canales de Distribución de la Industria

En la siguiente figura se puede apreciar cómo están estructurados los canales de distribución de la Industria: Producción, Industria Alimentaria, Comercialización o Ventas y Consumidores.



Básicamente hasta la segunda etapa no existen variaciones. En la Etapa de comercialización o venta es donde intervienen intermediarios como los transportistas y mercados mayoristas. Estos mercados son de fácil acceso para cualquier persona, en especial para dueños de restaurantes.

Para el caso del proyecto se tendría una relación directa con los mercados mayoristas para la respectiva adquisición de productos. Luego estos productos son transformados y son ser servidos en el Restaurante, es decir la cadena es directa entre mayorista y restaurante en el caso de vegetales y suministros. En el caso de cárnicos y mariscos la cadena podría empezar desde el productor a restaurante. Esto se detalla con mayor precisión en el capítulo 6 “Plan de Operaciones y Producción” en la parte de proveedores.

2.1.5 Las Cinco Fuerzas de Porter

2.1.5.1 Rivalidad entre Competidores: Alta

La rivalidad en la industria de restaurantes en la ciudad de Quito es alta. Esto se debe a la gran cantidad de ofertantes que ingresan al mercado, de tal forma que se produce una tendencia a mejorar estándares de calidad tanto en producto como en servicio. Existen competidores que fijan sus precios en función de la competencia, aminorando su margen de utilidad para atraer a más clientes.

Esto a su vez provoca un alto ambiente competitivo en los ofertantes que desemboca en crear nuevas ventajas competitivas como: nuevas promociones, nuevas características del producto, servicios adicionales como parqueaderos privados, más producto por menos precio, horarios extendidos, en fin, los competidores se esfuerzan por acaparar más clientela.

En este punto la rivalidad entre competidores es alta ya que el cliente necesita cubrir una necesidad básica como es comer, y los competidores buscan satisfacer a toda costa esta necesidad independientemente del producto que se oferte.

La industria de restaurantes como tal se desenvuelve en un ambiente competitivo donde la calidad del producto y precio son las variables determinantes para una venta efectiva.

2.1.5.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores: Alta

Debido al incremento de la tendencia a gastar en restaurantes por parte de los consumidores, ya sea por tiempo o por comodidad, la industria es atractiva para los nuevos competidores. A continuación se especifican las barreras de entrada y de salida que toman en cuenta las empresas o personas particulares que desean emprender en esta industria.

- **Barreras de Entrada**

Básicamente las barreras de entradas en la industria son la ubicación del local y la inversión inicial. No existen otras barreras de entradas muy marcadas, a no ser que el giro del negocio requiera permisos especiales, como por ejemplo el expendio de licor. Otra barrera de entrada se presenta cuando ya se encuentra saturado un mercado con el modelo de negocio con el que se desea entrar.

- **Barreras de Salida**

Las barreras de salida tampoco son un problema para los nuevos competidores en la industria. Al momento de salir de este negocio solo quedan lo que se adquirió en equipos y adecuaciones de local. Inclusive, se llegan a vender negocios en marcha. Los equipos de cocina y menaje de restaurante son volátiles para su venta.

Los nuevos competidores en su mayoría son personas que conocen del medio de restaurantes y saben lo rentable que es tener un negocio de este tipo, es por esto que siempre están arriesgándose a emprender nuevos proyectos. Los competidores que se arriesgan y no tienen éxito vuelven a intentar hasta dar con el modelo de negocio que perdure en el tiempo. Por todas estas razones esta fuerza se considera alta.

2.1.5.3 Amenaza de Productos Sustitutos: Alta

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la gran cantidad de oferta existente en la industria. Existen restaurantes de toda clase y de todo costo que ofertan desde platos muy elaborados hasta comida rápida como por ejemplo: italiana, mexicana, estadounidense, china y por supuesto la ecuatoriana. De esta forma las decisiones del cliente de sustituir un producto por otro es cuestión de factores como el precio y la calidad.

2.1.5.4 Poder de Negociación de los Compradores: Media

Esta fuerza se clasifica como media debido que los compradores o demandantes de la industria no tienen poder para cambiar directamente el precio del producto ofertado por un restaurante. Simplemente estos se adaptan a un lugar que esté a la altura de sus necesidades y sus posibilidades. Sin embargo, los consumidores son sensibles al precio, lo que produce que el ofertante fije sus precios en función de conseguir una fiel clientela y de esta manera sobrevivir en el tiempo con su negocio.

2.1.5.5 Poder de Negociación de los Proveedores: Baja

Los proveedores existentes en la industria cada vez mejoran su oferta, tanto en calidad como en servicio. Existe una gran variedad de proveedores de materia prima para la industria de restaurantes provenientes de todo el Ecuador. Inclusive, la mayoría cuenta con servicios adicionales como: sistemas de distribución de puerta a puerta, financiamiento, entregas personalizadas, etc. Estos se adaptan a la necesidad de los dueños de restaurantes con el fin de crear fidelidad y acaparar más clientela. Por estos motivos se considera a esta fuerza baja.

2.1.6 Análisis P.E.S.T

2.1.6.1 Factores Políticos

El principal ente regulador para todas las industrias es el gobierno central. A su vez, el gobierno delega funciones al Ministerio de Turismo y Ministerio de Producción. Estas entidades públicas son las que políticamente regulan este sector industrial. El municipio de Quito a través de la empresa Metropolitana “Quito Turismo” es quién se encarga de ejercer y hacer cumplir las obligaciones para hoteles y restaurantes.

El Ministerio de Turismo conjuntamente con la ayuda de Quito Turismo se ha encargado de llevar a cabo el plan para que en el año 2015 la industria se potencialice en calidad, “La Ministra de Turismo, Sandra Naranjo, señaló que

este 2015 se lo ha declarado como el Año de la Calidad Turística” y que busca elevar estándares de servicio al cliente (Ministerio de Turismo, 2015).

Otra motivación por parte de Mintur hacia todos los actores del sector, es el otorgamiento del sello distintivo Q “La meta es ofrecer 8.000 capacitaciones presenciales este 2015 en once competencias laborales: administración de empresas de alojamiento y restaurantes, gerencia de operaciones, hospitalidad, seguridad alimentaria, meseros, cocineros, camareros de piso, agentes de ventas, recepcionistas y conductores de transporte turístico terrestre” (Ministerio de Turismo, 2015).

Conclusión Factores Políticos

En breves palabras, los factores políticos se encuentran completamente a favor de esta industria. La calidad siempre ha dejado mucho que desear en este sector, es por esto que el gobierno se planteó como objetivo el promover al Ecuador como potencia mundial turística, manteniendo estándares que se adecúen a niveles internacionales. Esto a su vez vuelve más exigente el proceso de mantener la calidad en el servicio ofertado por este tipo de establecimientos.

Con esto se concluye que los entes reguladores buscan ayudar a que esta industria se fortalezca y se haga más rentable, atendiendo de mejor manera al público nacional y extranjero. El ente regulador de los permisos sanitarios es la Agencia Nacional de Regulación de Control ARCSA, esto estará descrito en el literal 6.14 “Aspectos Regulatorios y Legales”

2.1.6.2 Factores Económicos

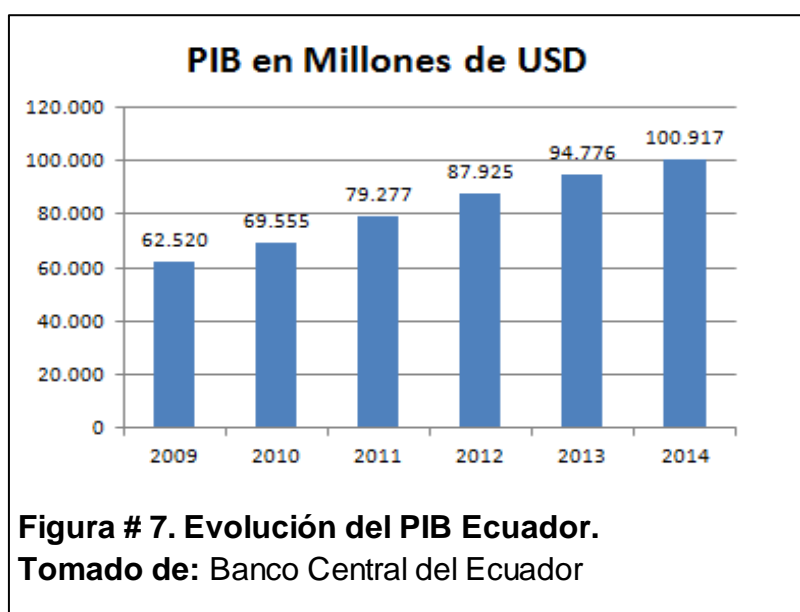
A continuación se muestran los principales indicadores macroeconómicos que influyen en la economía ecuatoriana.

- **Producto Interno Bruto**

El Banco Central define al Producto Interno Bruto (PIB) como una herramienta que “Mide la riqueza creada en un periodo; y su tasa de variación es

considerada como el principal indicador de la evolución de la economía de un país” (BCE, 2012).

Como se muestra en la siguiente figura, el PIB en 2013 alcanzó los USD 94.776 millones con una tasa de variación anual de 4.6%. En el 2014 el PIB fue de USD 100,917 millones con una tasa de variación decreciente del 3.7% en comparación del año 2013.



A pesar de que la tasa de variación del PIB fue de 3.7% para el año 2014, organismos internacionales prevén crecimiento en la economía, como lo menciona el reportaje de El telégrafo “El porcentaje de crecimiento del país proyectado por el FMI (4%), es inferior al de la Comisión Económica para América Latina (Cepal) (5%) y a la estimación de la agencia calificadora de riesgos Fitch Ratings (4,2%). El Gobierno prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el 2015 del sea de entre 4,5% y 5%” (El Telégrafo, 2014).

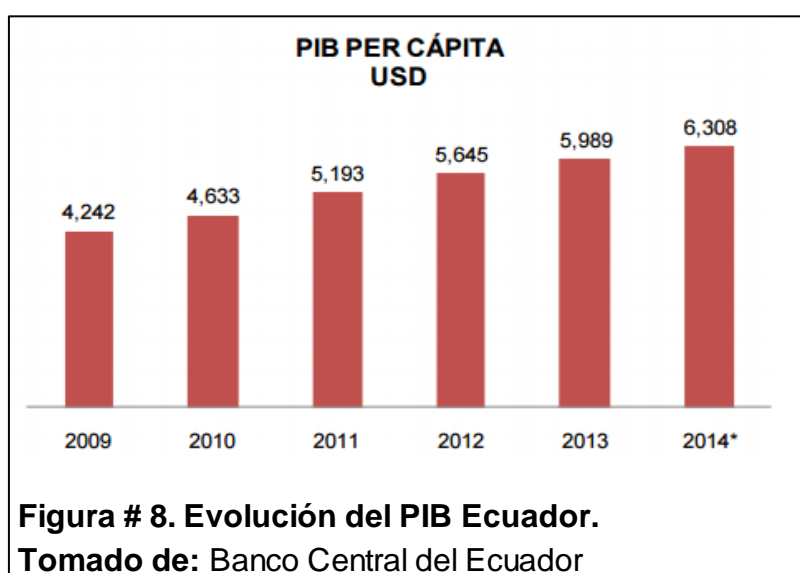
En la siguiente tabla se muestra la evolución del PIB de la Industria de “Alojamiento y Servicio de Comidas”. Se nota que va a la par con las previsiones económicas del FMI del 4% para el 2014 de igual forma para el 2015 (El Telégrafo, 2014).

Tabla # 13. PIB por Industria de Alojamiento y Servicio de Comidas

Año	PIB en miles de USD	Porcentaje de Variación PIB	Porcentaje de participación en el PIB nacional
2010	1.312.445	11%	1,89%
2011	1.427.889	9%	1,80%
2012	1.631.804	14%	1,86%
2013	1.913.363	17%	2,02%
2014	2.308.844	21%	2,29%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

A su vez el PIB per cápita para cada ecuatoriano fue ascendente pasando de \$ 4.200 USD en el 2009 a \$ 6.308 en el 2014 (PROECUADOR, 2014).

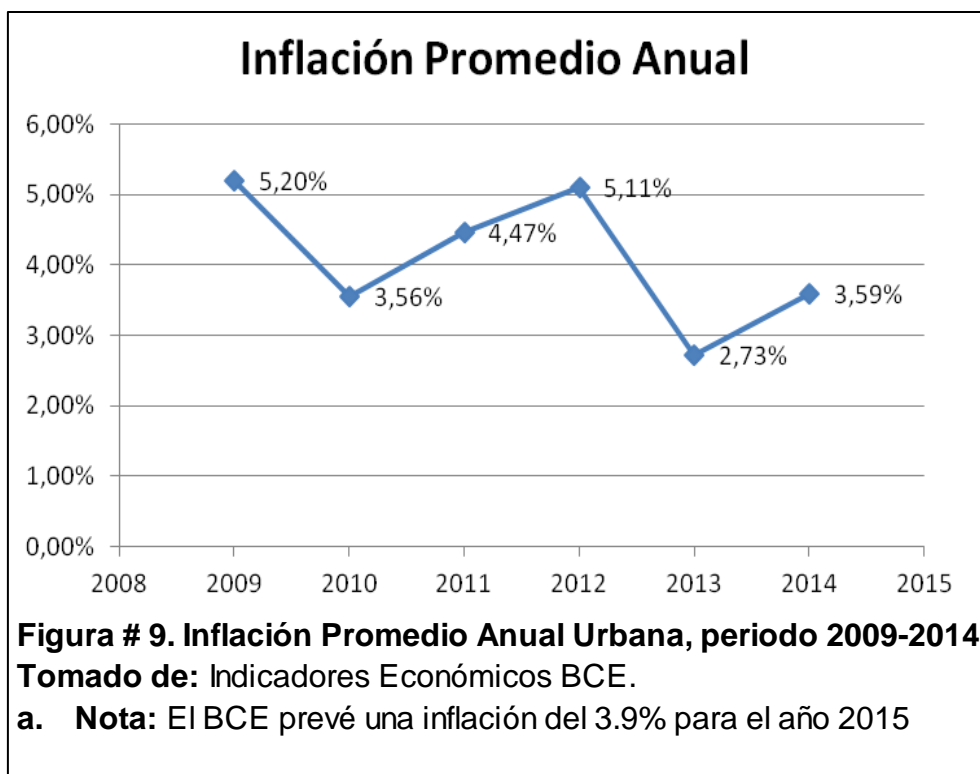


- **La Inflación**

Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2015) la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La mayoría de países utilizan el IPC como la mejor medida de la inflación disponible, y porque además, por ahora no existe ningún otro índice que tenga un grado de aceptabilidad comparable para los usuarios (INEC, 2012).

En la siguiente figura se muestra a la inflación promedio anual que mantiene el país para el periodo 2009-2014.



Este nivel de inflación demuestra que los precios se han estabilizado en los últimos años sin generar cambios bruscos en la economía.

- **Desempleo**

El desempleo o la población desocupada es el grupo poblacional conformado por las personas de 10 años y más que, en un período de referencia, no tenían trabajo, buscaron activamente un trabajo y están dispuestos a trabajar. La **Tasa de desempleo** es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados (D) y la población económicamente activa (PEA) (INEC, 2012)

El desempleo según el Fondo Monetario Internacional es el mejor ubicado de la región “Entre 2007 y 2013, 667 mil personas encontraron trabajo con ingresos superiores a la remuneración básica. Las cifras permitieron que por primera vez la ocupación plena, 52%, en 2013, supere al subempleo, que se sitúa en 43%” La Cepal atribuyó los logros a las políticas laborales y gracias a la adecuación correcta y adecuada de los trabajadores (El Telégrafo, 2014).

Como acotación, según datos del INEC las mayores fuentes de empleo están en Hotelería, Restaurantes y servicios de comidas. Estas representan una fuerza laboral de aproximadamente 5 millones de puestos de trabajo con un 59% de la mano de obra nacional (Vistazo, 2014). Es decir la industria de Alojamiento y servicios de comida son una fuente muy importante de empleo y a su vez de riqueza. Esta industria se encuentra distribuida prácticamente en toda la nación.

- **Tasas de Interés**

A continuación se muestra la tasa de interés pasiva (Interés que paga el banco a los depósitos) y la tasa activa (interés de los créditos bancarios otorgados).

Se puede notar que la tasa efectiva tienen variaciones de aproximadamente dos puntos porcentuales en determinados meses. Lo que indica que el sector bancario es inestable en la fijación de las tasas, repercutiendo en la entrega de créditos.

La tasa pasiva tiene a mantenerse estable con una ligera tendencia al alza, esto se debe al contraste de la disminución de los depósitos y puede ser utilizado como estrategia para incrementar los mismos.

Cabe señalar que la tasa promedio para el sector Pequeñas y Medianas Empresas PYMES fue de 11.18% para el año 2014, mientras que hasta julio del 2015 se situó en 11.15%. Estos créditos se otorgan a empresarios de este sector por un monto máximo de \$200.000.

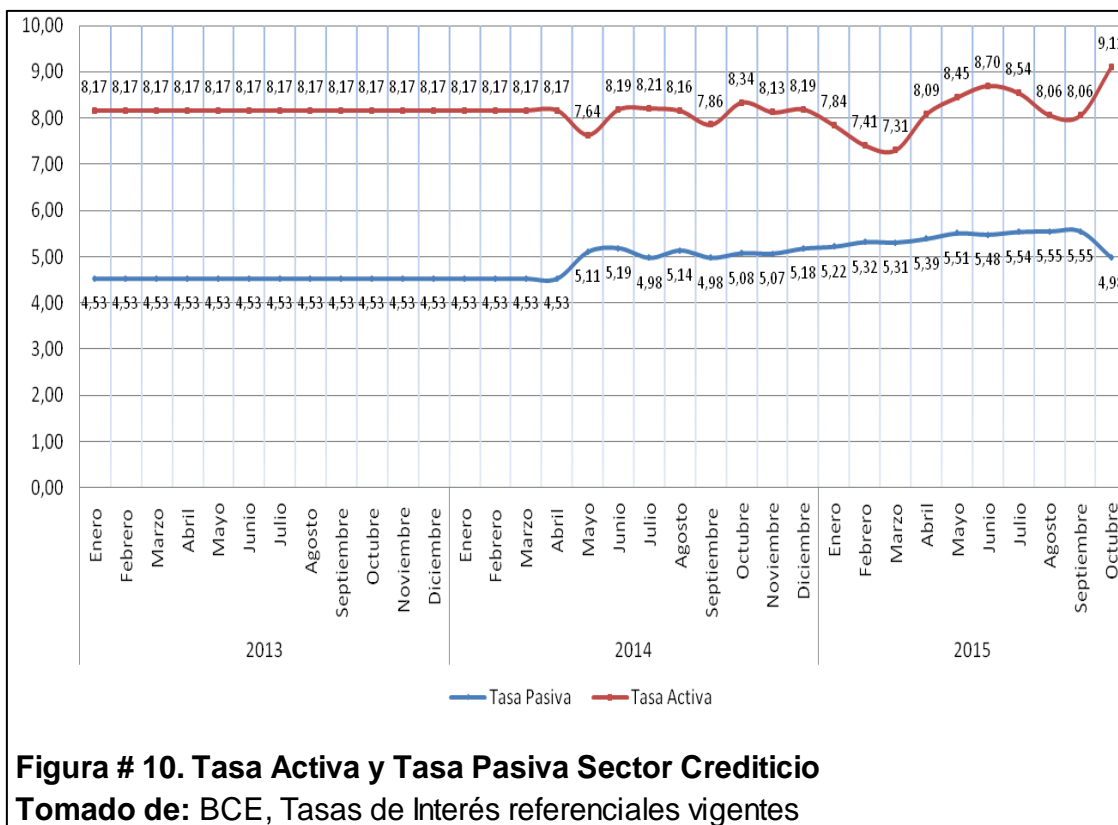


Figura # 10. Tasa Activa y Tasa Pasiva Sector Crediticio

Tomado de: BCE, Tasas de Interés referenciales vigentes

Conclusiones Factores Económicos

Entre uno de los párrafos de la publicación del entorno macroeconómico 2014 publicado por el Banco Central para el 2014 se hace referencia que Ecuador desaceleraría su crecimiento, como consecuencia de la débil recuperación económica de Estados Unidos y los problemas financieros de los gobiernos europeos que han provocado inestabilidad en los mercados. Es decir los modelos económicos de América Latina se encuentran a merced de las grandes decisiones que tomen los países que lideran la economía mundial como por ejemplo establecer un precio del barril de petróleo determinado.

Sin embargo, por señalado en el párrafo anterior, los indicadores macroeconómicos como el PIB nacional, PIB per Cápita, PIB por industria, Tasa de Desempleo, reflejan que la Industria de Alojamiento y Servicio de Restaurantes no se ha visto seriamente perjudicada. El crecimiento pudo ser mayor, no siendo así debido a la crisis económica mundial que atraviesa el mundo.

Existen dos caras de la inflación que son útiles para el análisis de la industria del servicio de restaurantes. La faceta del productor del productor o prestador del servicio y la del consumidor.

Para el productor se considera a la inflación como un indicador importante al momento de la compra de materia prima, sin éste indicador no se podría diferenciar con exactitud la variabilidad de precios y se podría producir incertidumbre. Por el lado del consumidor, éste es un indicador que se puede identificar fácilmente. Si el precio que subió gracias a la inflación, puede ser un limitante al momento de concretar una venta.

En la Industria de Restaurantes, técnicamente se utiliza el Índice de Precios del Consumidor Urbano, ya que la cadena de valor de esta industria parte de los productores hacia el cliente directo en los mercados mayoristas.

2.1.6.3 Factores Sociales

Como ya se mencionó en la parte de tendencia de la industria, los hábitos de consumo para el sector de restaurantes han cambiado desde hace 10 años atrás. Existe un mayor gasto de consumo que debilita al ahorro (Revista Gestión, 2013).

- **Hábitos de Consumo**

En un artículo publicado por la revista Líderes que hace referencia a preferencias gastronómicas como hábitos de consumo, señala que “Las preferencias del cliente ecuatoriano, en lo que a comida se refiere, depende de sus ingresos. Las personas con ingresos bajos escogen platos con carne y menestra (fréjol o lenteja); los consumidores con ingresos medios se orientan por el ceviche o sopas marineras. Mientras que quienes obtienen ingresos altos optan por la comida asiática”; el artículo menciona que los consumidores visitan su restaurante favorito, en promedio, una vez a la semana (Revista Líderes.ec, 2011).

En la siguiente figura, se muestra la distribución del ingreso obtenido por la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales ENIGHUR por división de deciles.

Tabla # 14. Distribución según el Ingreso por deciles ENIGHUR.

Deciles	Ingreso Corriente Total mensual	Distribución del Ingreso	Ingreso Promedio mensual	Ingreso per cápita
Total	3.502.915.573	100,0%	893	230
Decil 1	119.780.871	3,4%	305	56
Decil 2	169.820.055	4,8%	433	90
Decil 3	204.661.097	5,8%	522	116
Decil 4	231.814.286	6,6%	591	142
Decil 5	266.065.212	7,6%	678	171
Decil 6	302.658.834	8,6%	771	203
Decil 7	342.920.463	9,8%	874	249
Decil 8	394.131.633	11,3%	1.004	317
Decil 9	506.307.415	14,5%	1.291	443
Decil 10	964.755.705	27,5%	2.459	947

Tomado de: ENIGHUR (2011-2012), INEC.

Se puede apreciar la distribución del ingreso promedio mensual es mayor a medida que se acerca al decil 10. Esto se debe a que en los deciles 8,9 y 10 existe un mayor índice de escolaridad, 10, 12, 14 años respectivamente. Entonces, se entiende que la educación está directamente ligada al ingreso de cada familia.

Tabla # 15 Años de Escolaridad Jefe de familia

Deciles	Escolari- dad del Jefe
Total	9,0
Decil 1	5,6
Decil 2	6,6
Decil 3	7,2
Decil 4	7,9
Decil 5	8,2
Decil 6	8,7
Decil 7	9,3
Decil 8	10,4
Decil 9	12,0
Decil 10	14,5

Tomado de: ENIGHUR (2011-2012), INEC.

En la siguiente tabla se puede apreciar que los deciles 8 y 9 son los que más gastan en porcentaje según la división del gasto, siendo 9% para ambos casos.

Tabla # 16. Gasto de Consumo mensual de los hogares, según deciles y división

División	Deciles										
	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alimentos y bebidas no alcohólicas	24,4%	42,3%	40,5%	38,1%	34,6%	31,6%	28,7%	25,8%	22,0%	17,8%	11,3%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,9%	0,8%	0,8%	0,6%	0,5%
Prendas de vestir y calzado	7,9%	8,7%	8,1%	8,1%	8,1%	7,8%	8,3%	7,9%	8,0%	8,4%	7,4%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7,4%	6,2%	6,8%	7,4%	7,7%	8,0%	7,8%	7,7%	7,6%	7,4%	7,1%
Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	5,9%	5,7%	5,7%	5,3%	5,2%	5,3%	5,1%	5,2%	5,2%	5,7%	7,8%
Salud	7,5%	5,5%	5,8%	6,4%	7,1%	7,2%	7,7%	7,5%	7,6%	7,7%	8,4%
Transporte	14,6%	9,3%	9,2%	9,2%	9,8%	11,3%	11,5%	13,6%	15,4%	16,6%	20,9%
Comunicaciones	5,0%	2,3%	2,9%	3,5%	4,0%	4,6%	4,8%	5,4%	5,6%	5,8%	5,8%
Recreación y cultura	4,6%	3,8%	3,6%	3,7%	3,9%	3,9%	4,0%	4,2%	4,4%	5,0%	5,7%
Educación	4,4%	0,7%	1,1%	1,5%	2,3%	2,5%	3,4%	4,0%	4,8%	6,1%	7,1%
Restaurantes y hoteles	7,7%	4,3%	5,4%	6,2%	6,8%	7,2%	8,0%	8,4%	9,0%	9,0%	7,9%
Bienes y servicios diversos	9,9%	10,4%	10,2%	9,9%	9,8%	9,6%	9,9%	9,5%	9,5%	9,8%	10,2%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

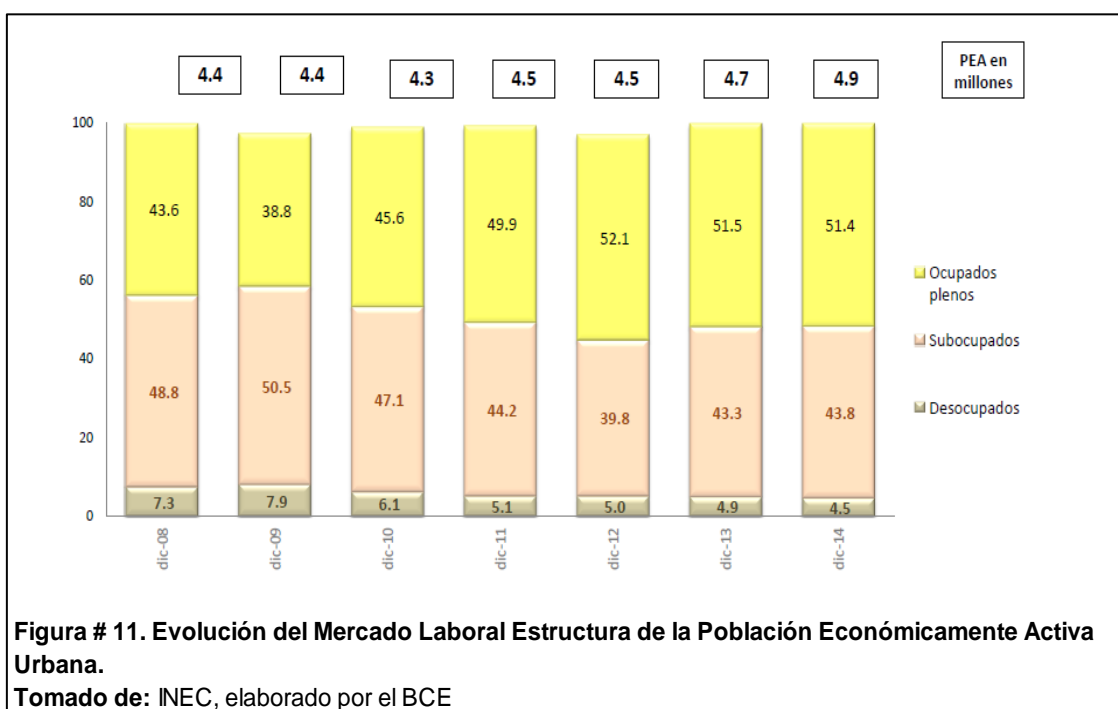
Tomado de: ENIGHUR (2011-2012), INEC.

- **Población Económicamente Activa.**

Dentro de los factores sociales tenemos a la distribución de la Población Económicamente Activa que el INEC la define de la siguiente forma “Es un término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, al grupo de personas que son capaces de trabajar, o sea las que trabajan y las desempleadas que buscan trabajo. Se refiere a la fracción perteneciente a la Población activa (también llamada Población en edad económicamente activa o PEA), que actualmente tiene trabajo o que se encuentra buscando trabajo” (INEC Pedia, 2011).

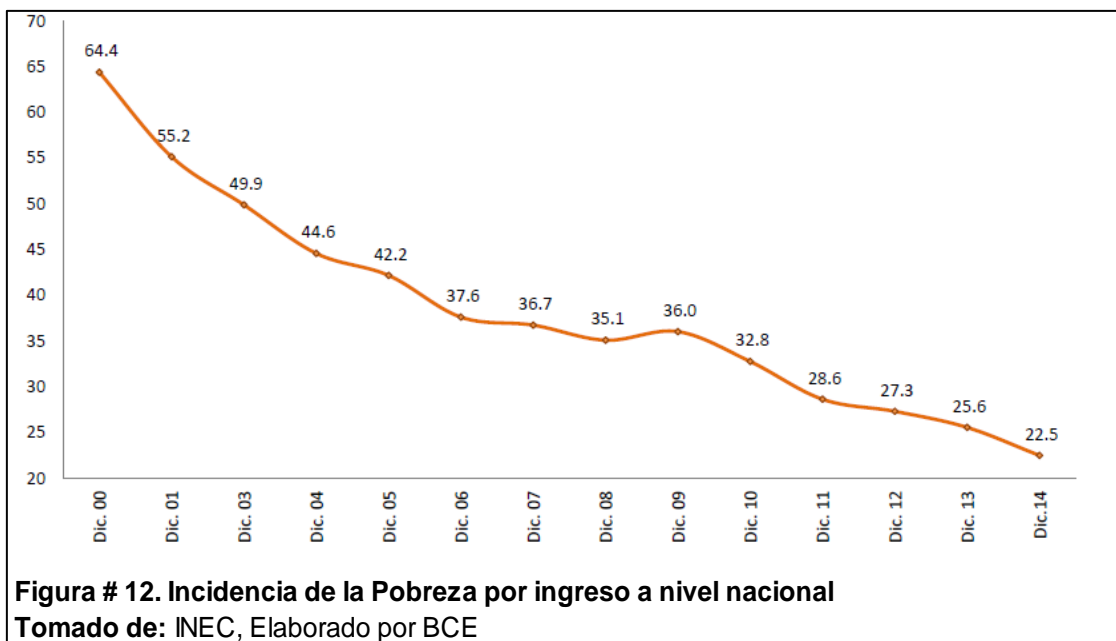
A diciembre de 2014, la tasa de ocupación plena y la tasa de subocupación se ubicaron en 51.4% y 43.8%, respectivamente. Para la misma fecha, la tasa de

desempleo fue 4.5%. No hubo cambios estadísticamente significativos respecto de 2013. como se muestra en la siguiente figura. (BCE, 2015).



- **Pobreza por Ingreso a nivel nacional**

En el período 2000 - 2014 marca una tendencia decreciente de la incidencia de pobreza. En diciembre de 2014, la tasa de pobreza representó el 22.5% de la población total.



Conclusiones Factores Sociales.

Como se especificó en párrafos anteriores, los hábitos de consumo están estrechamente ligados a los ingresos. Es decir, entre más se gana más se consume y sobre todo para el sector de restaurantes como lo muestra la tabla de “Gasto de Consumo mensual de los hogares según deciles y división” en donde los deciles 8 y 9 pertenecientes a una clase social B, es decir media alta, son los que más gastan.

La Evolución del mercado laboral y sus componentes: Ocupados Plenos, Subocupados y Desempleados, dan cuenta de un panorama positivo para todo el país. Esto tiene influencia directa con el ingreso monetario percibido por trabajo laboral de la Población Económicamente Activa PEA, quienes son los que destinan sus ingresos al gasto de bienes y servicios. Es decir que, se tiene una relación mayor empleo - mayor ingresos y mayor ingresos – mayor consumo. Esto combinado con la disminución de la pobreza ha permitido el desarrollo de las industrias, sobre todo la industria de Alojamiento y Restaurantes.

2.1.6.4 Factores Tecnológicos

La tecnología hoy en día forma parte de todos los campos de la humanidad. Ésta interviene desde relaciones interpersonales hasta la eficiencia y eficacia en la producción, desarrollo y mantenimiento de los negocios.

Es aquí donde el factor tecnológico puede marcar una diferencia con la competencia. Es más, una empresa sin tecnología hoy en día desde ya se encuentra con una gran desventaja frente a sus competidores.

El mundo de las redes sociales vinculadas a hoteles y restaurantes es un mundo altamente competitivo. Hoy en día todo tipo de publicidad es canalizada por estos medios. Incluso cuando un establecimiento llega a obtener un nivel de seguidores considerables, estas empresas deciden contratar una empresa especializada para el manejo de sus redes sociales.

Las aplicaciones para telefonía móvil son un referente de la innovación y mejoramiento de procesos y canales de distribución. Según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel) en el Ecuador existen 16 millones de usuarios de líneas de telefonía móvil, mientras que de telefonía fija solo existe 2 millones. De los 16 millones de líneas celulares el 20% son equipos *smartphones*, es decir 3.2 millones de usuarios (Superintendencia de Comunicaciones, 2014).

Un ejemplo de la innovación tecnológica para el sector restaurantes son las aplicaciones para *smartphones*. Existe la aplicación de “A domicilio Ya” disponible para sistemas operativos *Android* e *IOS*, las principales plataformas utilizadas en la comunidad. Esta aplicación le permite al usuario ordenar comida desde su celular sin ningún costo adicional. Existen más de 60 restaurantes que están asociados con esta aplicación en las principales ciudades del Ecuador. Dichos restaurantes son de toda índole, con un consumo mínimo de \$5,00 en adelante.

Otro aspecto que la tecnología ha incorporado en el sector de restaurantes se encuentra en la cocina de producción. La eficiencia y la eficacia en los

procesos que permite realizar un trabajo más higiénico-sanitario así como platillos más complejos y diversos. Por ejemplo podemos ver en los siguientes ejemplos como han evolucionado algunos instrumentos que han sido básicos en una cocina ya sea profesional o casera.

“Refrigeradores inteligentes que identifican que hay dentro de él, y con esta información sabe que receta puedes usar para cocinar mostrándola en una pantalla táctil que está en la puerta. Hornos inteligentes que identifican el tamaño y peso de las piezas que se llevaran a cocción, el tipo de cocción, tiempo y temperatura con tan solo indicar en la pantalla táctil como se desea obtener la elaboración final.” (González, 2011)

Existen empresas dedicadas a brindar facilidades tecnológicas para restaurantes, como por ejemplo la empresa *Fastwaiter*, que se especializa en proveer a restaurantes *softwares* de control de inventarios de cocina, control de caducidad de los alimentos, hardware inalámbrico para la comunicación entre mesero y cliente, entre otras herramientas que tratan de maximizar el beneficio tanto en costos como en gastos.

Conclusión de Factores Tecnológicos

En la actualidad la tecnología forma parte de la mayoría de las actividades del diario vivir y cada día más se vincula con el mundo del comercio. En la Industria de restaurantes se puede decir que la principal aportación de dicha tecnología se basa en la utilización de *smartphones*.

A través de estos dispositivos se pueden crear nuevos canales de distribución para realizar una compra directa, como se explicó en el ejemplo de la aplicación de “A domicilio Ya”. Se facilita rotundamente la promoción de un negocio a través redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram, lo que permite a la empresa ofertante realizar una publicidad segmentada y directa al target.

La inversión en *software* y *hardware* tanto para procesos internos como externos de un restaurante, son muy importantes para incrementar la

productividad de este tipo de empresas. Esto también depende mucho de los requerimientos de cada negocio y su relación costo beneficio, por ejemplo: si se tiene que implementar un software para mejorar el control de inventarios y así ahorrar tiempo, pues es una buena inversión.

2.2 La Compañía y el Concepto de Negocio

2.2.1 La Idea y el modelo de Negocio

La idea de negocio surge de querer romper con la monotonía de la oferta gastronómica tradicional en la ciudad de Quito. Existen restaurantes en la capital que ofrecen platos, ya sean de la Costa, Sierra u Oriente Ecuatoriano en un mismo lugar, pero no existe un restaurante que fusione las tres gastronomías y las sirva sobre una hoja de plátano. Existen restaurantes tradicionales que sirven platos de las tres gastronomías, pero todos por separado como por ejemplo: La Choza, Lo Nuestro, Mi cocina.

En lo anteriormente señalado se identifica una oportunidad en ofertar platos hechos a base de ingredientes de las tres regiones del Ecuador, fusionándolos y sirviéndolos con otra presentación, pero con la misma identidad ecuatoriana que garantice su sabor y deleite del paladar de quien la consuma.

Bien lo dice el Chef Carlos Gallardo en una entrevista para diario “El Comercio” hablando de la nueva gastronomía ecuatoriana “La nueva cocina ecuatoriana es la cocina criolla, bien presentada, preparada con productos ecuatorianos, mediante técnicas internacionales. Es sacar adelante nuestra cocina con nuevas propuestas, nuevas presentaciones. Es reivindicar nuestra gastronomía y nuestros productos” (El Comercio, 2012).

Es así que este plan de negocios está diseñado para atender a un segmento que quiere probar algo nuevo, ya que se ha consumido gastronomía nacional durante décadas de una manera rutinaria.

Básicamente el restaurante va a servir nuevos platos de comida típica ecuatoriana, tomando como base una sola región, el Ecuador. Los platos se

confeccionarán poniendo cada ingrediente en el lugar indicado, la cantidad y la cocción exacta dando lugar a un platillo que cualquier ecuatoriano pueda identificar, distinguir y degustar con agrado.

El diseño y la creación de las recetas estarán a cargo de un chef profesional, más adelante revelado, que busque consolidar un platillo de por vida y que busque la aceptación total del público; realizando las respectivas pruebas y degustaciones del caso.

La industria de comida típica ecuatoriana no tiene una identidad conjunta, es decir, no hay una presentación de una sola gastronomía. En parte lo mencionado anteriormente se debe a que el ecuatoriano se caracteriza por el miedo a lo nuevo, por el regionalismo que hoy no se siente pero se percibe; y la principal razón, que no se ha desarrollado un modelo de negocio para ver a la gastronomía ecuatoriana como una sola.

Es por esto que algunas compañías de esta industria van queriéndose diferenciar en una gastronomía de una sola región, pero arriesgando muy poco. Gracias a la idea de negocio que se propone en este plan, el cliente podrá probar a Ecuador en un solo plato, dando como resultado un modelo de negocio diferente de los modelos actuales de la competencia.

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

El tipo de sociedad elegida para la creación de la Empresa es la de “Compañía Limitada” ya que de esta forma se puede mantener mayor control y privacidad en las escrituras elaboradas para la constitución de la misma, en donde se detallarán características importantes en cuestión a:

Información Socios

Datos de Compañía

Cuadro de suscripciones y pago de capital

Representantes Legales

Documentos adjuntos

La constitución de la compañía se realiza mediante la página web de la Súper Intendencia de Compañías y Valores www.supercias.gob.ec. Aquí se generan las escrituras, minutas y demás requisitos legales para la constitución de una compañía limitada.

Estos son los seis pasos a seguir:

1. Ingreso a la web www.supercias.gob.ec y registro de Usuario y Contraseña; llenar formulario de solicitud de “Constitución de Compañías” y adjuntar documentos habilitantes.
2. Realizar pago correspondiente en el Banco del Pacífico, que en este caso es de \$ 340,00 USD.
3. Revisión por parte del Notario y asignación de fecha y hora para la firma de escrituras y nombramientos ya generadas digitalmente.
4. Envío de información al Registro Mercantil de escrituras y nombramientos.
5. Se genera un número de expediente que se envía al SRI para asignación de Registro Único de Contribuyente a nombre de la Compañía.
6. Notificación de aceptación y finalización del trámite.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Misión

COSIORI es un restaurante que busca deleitar a sus comensales con nuevos platos de comida típica ecuatoriana; mezclando ingredientes que en nuestro país brotan y fusionándolos en armonía con técnicas ancestrales de la costa, sierra y oriente, servidos sobre una hoja de plátano; es nuestro afán de hacer

vivir una original experiencia de calidad con una nueva presentación de gastronomía ecuatoriana.

2.2.3.2 Visión

Constituirnos para los años 2016 al 2020 como la primera y mejor organización que oferte nuevos platos típicos del Ecuador con una sola identidad, no por regiones; rompiendo con tradicionalismos y monotonía de la comida típica ecuatoriana garantizando prosperidad para socios y personal, a través de un equipo enamorado de lo que hace.

2.2.3.3 Objetivos

Largo plazo:

Estar posicionados en la mente de al menos un 15% del segmento nacional escogido en el año 2018, es decir en 3345 que participen en las redes sociales del restaurante.

Culminar con el crédito financiero otorgado por la Corporación Financiera nacional en su totalidad \$161.083,96 para el año 2020.

Mediano plazo:

Ingresar dentro del ranking de los veinte mejores lugares de calidad turística (sector restaurantes) realizado anualmente por Quito Turismo para el año 2017.

Mantener el 60% (8 de 13 personas) de la nómina activa de los empleados que iniciaron la apertura del restaurante al menos años 2015, 2016 y 2017.

Corto plazo:

Alcanzar en el período 2015-2016 al menos el 90 % de las ventas (\$541.587) planteadas en el proyecto.

Obtener el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura dentro del primer trimestre del año 2016.

Adquirir el reconocimiento a la calidad turística “Distintivo Q” dentro del primer semestre del año 2016.

Reinvertir en la empresa el 30% de la utilidad neta para el tercer trimestre del año 2016.

Realizar promoción y publicidad del menú que oferta el restaurante en medios de comunicación masiva al menos una vez al mes dentro del período 2015-2016.

Incrementar en el 5% de la producción anual para el año 2018, 2019, 2020 tomando como base las ventas del año 2017.

2.3 El Producto y el Servicio

2.3.1 La Marca

La marca se crea para proyectar una nueva imagen de una gastronomía ecuatoriana, alternativa a la tradicional. La marca refleja un restaurante en donde se pueda disfrutar a la Costa, Sierra y Oriente en un mismo sitio.

2.3.2 La propuesta de valor

La propuesta de valor está encaminada a detallar al Ecuador como una sola gastronomía “Ecuador sobre una hoja”. Siendo esta una fuente llamativa para el cliente, al ser corta y concisa.

2.3.3 El lugar

Al plantear la implementación de un restaurante de comida fusión con un alto valor agregado en sus productos y un gran servicio, tiene que ir de la mano con el ambiente. El lugar debe ser decorado para alcanzar un ambiente acogedor, donde se pueda disfrutar de nuevas combinaciones. Cabe señalar que dicha decoración tiene que poseer artículos que representen las tres regiones del Ecuador como: ollas de barro, cuadros artistas ecuatorianos, arte ecuatoriano, plantas, en fin, todo lo que llame a los sentidos, despertando emociones por la Costa, Sierra y Oriente.



Figura # 13. Adaptación de la parte exterior del segundo piso de COSIORI

Tomado de: Restaurante Boccatto da Fiorentino La Floresta,
https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294308-c26 Quito_Pichincha_Province.html

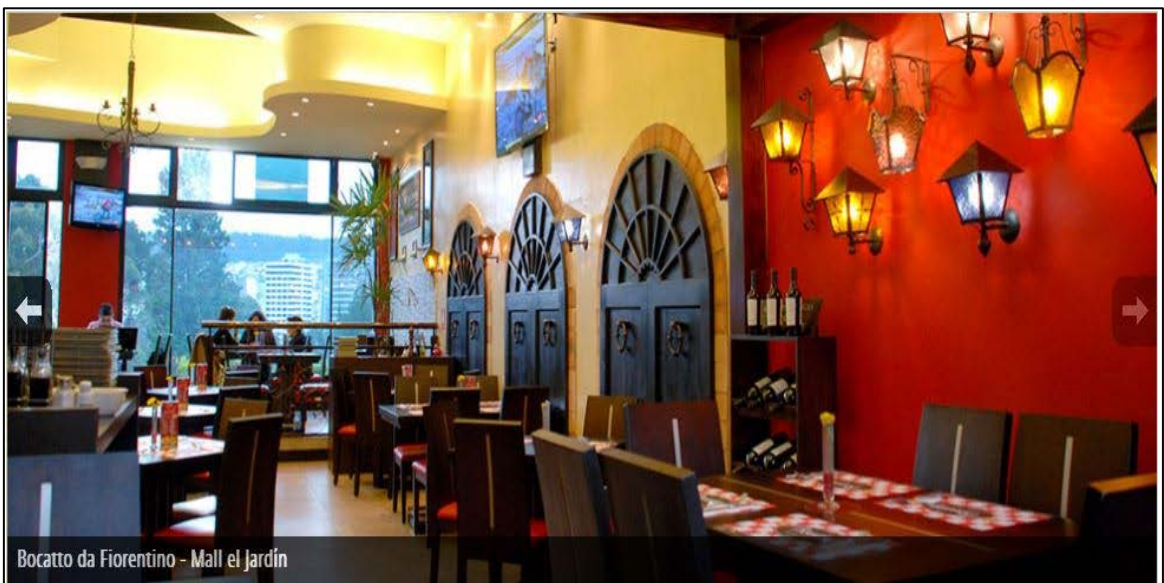


Figura # 14. Adaptación de la parte interior del segundo piso de COSIORI

Tomado de: Restaurante Boccatto da Fiorentino Mall El Jardín,
https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294308-c26 Quito_Pichincha_Province.html



Figura # 15. Adaptación de la parte interior de la planta baja de COSIORI

Tomado de: Restaurante Azuca Beach, Plaza Foch

<http://www.quitoadventure.com/espanol/relax-ecuador/diversion-quito/quito-restaurantes-01.html>.

El segmento escogido se caracteriza por personas que gustan de una buena calidad en finos platos, exquisitos productos y que no reparan en el precio, es por esto que se debe utilizar la decoración necesaria para crear un ambiente que permita a los comensales sentirse acorde a lo que esperan del restaurante.

Es necesario mencionar que la decoración estará en manos del Ingeniero Sebastián Álvarez, quien posee experiencia decorando locales de comida. En si se le solicita al ingeniero para que éste utilice su criterio en decoración en función de la temática de fusionar un ambiente de la costa, sierra y oriente ecuatoriano.

2.3.3.1 El logotipo

EL logotipo está inspirado en las tres regiones del Ecuador, con colores llamativos que representa la viveza de sus ingredientes, se muestra una montaña con nieve que representa a la sierra, una ola que representa a la costa y un árbol tropical que representa al oriente ecuatoriano. Todo esto dentro de un contexto enfocado a lo culinario. Las letras tienen un diseño

moderno con rasgos oblicuos que resaltan la imaginación para crear distintos ambientes.



Figura # 16. Logotipo Restaurante COSIORI.

2.3.3.2 EL Nombre

El nombre surgió de la idea misma del restaurante, “fusionar las tres gastronomías del Ecuador” es por esto que se tomó las dos primeras letras de Costa, las dos primeras letras de Sierra y por último las tres primeras letras de Oriente dando como resultado el nombre del restaurante. A continuación se muestra como está delineado el logo y a breves rasgos lo que el restaurante ofrece en la carta del menú.

2.3.3.3 La carta

A continuación se muestra a breves rasgos lo que el restaurante oferta en su menú. Todas las características técnicas y funcionales de cómo fueron creados

los platos se encuentra posteriormente en el capítulo 5 “Diseño y planes de Desarrollo”

COSIORI

Aji de carne



Sopa de Carne con aji, acompañada de maduro

PVP 4,78

Sudado de Atún con tamal de verde



Un filete de atún cocido a baño maría y verduras frescas salteadas.
Un tamal de verde para acompañar

PVP 9,75

Carne Colorada



Dados de carne de cerdo marinados en ajo achiote y especias con guarniciones andinas y tropicales

PVP 9,95

Figura #17. Breves rasgos de la carta del Restaurante COSIORI



Figura # 18. Breves rasgos de la carta del Restaurante COSIORI

Cabe resaltar que las características técnicas del producto y el servicio se encuentra en el “Plan de Desarrollo y Producción”.

2.3.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

Los medios publicitarios para estas estrategias serán los mismos planteados en el plan de Marketing.

2.3.4.1 Estrategias Empresariales

Como estrategia fundamental para mantener al restaurante en el tiempo, se plantea la **integración hacia delante**. Una vez que el restaurante se encuentre en estado de madurez, se planteará el objetivo de adquirir nuevos puntos de venta, es decir, la compra de restaurantes de la competencia o la implantación de un nuevo restaurante como el que se plantea en este plan de negocios. Todo dependerá de la aceptación del público y de los flujos de efectivo.

Otra estrategia que también se relaciona con la anterior, es la de crear un modelo de franquicia. Así de esta manera se logrará que el concepto del restaurante no pierda terreno frente a la competencia.

Una estrategia importante es la de diversificación de servicios a través de *catering* (servicio de alimentación colectiva). De esta manera la empresa incurrirá en adquisición de equipos y herramientas para atender a un nuevo público. Esto se detalla mejor en el capítulo de plan de marketing.

2.3.5 Análisis F.O.D.A

Al tratarse de una empresa que se proyecta para existir en el mercado, se podría decir que no existen fortalezas para analizar la matriz FODA. Según lo discutido en las aulas de clases acerca de este tema y luego de criterios divididos en si existen o no fortalezas, se llega a la conclusión de que una fortaleza nace de un negocio en marcha, cuando ya se ve la verdadera capacidad del negocio y donde se puede cotejar lo diseñado en papeles con los resultados diarios. Sin embargo, para este plan de negocios se cuenta con la fortaleza de la intervención del Chef Andrés Gallegos, coordinador de las carreras nocturnas de gastronomía alimentos y bebidas en la Universidad de las Américas.

La Universidad cuenta con la suerte de tener como decano al Chef Carlos Gallardo, de quien más adelante se hablará de su aporte base para esta tesis. La Universidad, dueña del proyecto "Rescate de los sabores tradicionales del

Ecuador”, se encuentran en la favorable gestión de potencializar la gastronomía ancestral que en Ecuador se estaba perdiendo.

El chef Andrés Gallegos, conocedor a profundidad y miembro del proyecto se une como parte del equipo de investigación para el aporte desinteresado en esta tesis, contribuyendo con sus conocimientos técnicos y su extensa experiencia. Esto sin duda constituye una fortaleza palpable antes de implementar el negocio.

Otra fortaleza que se logra identificar es que el autor, quien posee afinidad para el arte culinario, ha residido en las tres provincias del Ecuador. De esta forma el autor, miembro del equipo investigador y socio del proyecto, posee conocimientos certeros acerca de cómo se sirven y se preparan las gastronomías que hace referencia este proyecto. Esto sin duda es otra fortaleza para el diseño, desarrollo e implementación del proyecto.

2.3.5.1 Matriz FODA

A continuación se muestran las estrategias obtenidas de combinar Fortalezas y Debilidades de la futura empresa versus Oportunidades y Amenazas tomando en cuenta el sector externo referente al mercado de restaurantes de comida típica nacional.

Del cruce de estos factores nacen 13 estrategias que la empresa tiene como base para ingresar y mantenerse en el mercado con efectividad.

Tabla # 17. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	F1. Colaboración para el diseño y desarrollo de los platos del menú "Chef miembro del proyecto Rescate de los sabores Tradicionales del Ecuador"	D1. Altos costos de recursos humanos	
	F2. Experiencia previa del autor al vivir en la Costa, Sierra y Oriente ecuatoriano	D2. Alto índice de rotación de personal.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O	
O1. Segmento clase media alta no explotado con el modelo de Restaurante del proyecto	F1-O1;O2;O3: Diseñar un menú fusión original con ingredientes y técnicas de la costa, sierra y oriente ecuatoriano, creando una nueva oferta gastronómica que guste a un segmento de clase B media alta.	D1-O1;O2: Ofrecer estabilidad laboral al personal con un monto justo que vaya acorde al presupuesto de sueldos y salarios formando parte de este movimiento único enfocado a la clase media alta.	
O2. Concepto de negocio no explotado en restaurantes de Quito		D2-O3;O4: Incentivar al personal para asistir a capacitaciones, charlas, festivales y convenciones ofrecidas por Quito Turismo, ministerio de Turismo.	
O3. Interés del gobierno nacional en una nueva gastronomía que refleje una única identidad gastronómica. (enlace ciudadano 350) (Ministerio de Turismo, Ministerio de Productividad, Quito Turismo)		D2-O5;O6: Fidelizar al personal con viajes a capacitaciones para atender a público extranjero, mediante convenios con quito turismo, ministerio de turismo	
O4. Cambiar la monotonía en oferta de Comida típica nacional.		F1;F2-O4:Promocionar en Redes Sociales a la nueva gastronomía ecuatoriana	
O5. El público extranjero no conoce una sola gastronomía ecuatoriana.		F1; F2-O5;O6: Publicidad mediante distintivo Q. Ministerio de Turismo, Quito Turismo, hacia todo el mundo, a la nueva gastronomía ecuatoriana. Alianza con campaña "All you need	
O6. Incremento de identidad gastronómica nacional que se sirve en el Ecuador.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A	
A1. Copia del concepto del negocio	F1;F2-A1: Crear barreras de entradas a través del registro de propiedad del menú original en el IEPI	D1-A1: Contratar a personal de confianza de los dueños, y elaborar cláusula de confidencialidad en el contrato de trabajo, acerca de cómo se realizan los procesos de producción y las recetas.	
A2. Fidelidad del segmento hacia la comida típica tradicional	F1-A2: Creación de campañas de degustaciones gratuitas en festivales.	D1;D2-A2;A3: Capacitación en Quito Turismo para ventas oportunas por parte del personal hacia clientes y posibles clientes para fortalecer la promoción del restaurante	
A3. Rechazo hacia el nuevo concepto de gastronomía ecuatoriana.	F1;F2-A3: Promocionar testimonios de gente sorprendida que ha probado algún plato del concepto del restaurante	D1;D2-A4: Capacitación en Quito Turismo para ventas oportunas por parte del personal hacia clientes y posibles clientes	
A4. Reducción del poder adquisitivo de los clientes.	F1;F2-A4: Creación de menús promocionales a menor costo		

2.3.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

A continuación se muestra la matriz de cómo las estrategias de la empresa responde a las oportunidades y amenazas presentes en el sector.

Tabla # 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

OPORTUNIDADES	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
O1. Segmento clase media alta no explotado con el modelo de Restaurante del proyecto	0,15	3	0,45
O2. Concepto de negocio no explotado en restaurantes de Quito	0,25	4	1
O3. Interés del gobierno nacional en una nueva gastronomía que refleje una única identidad gastronómica. (enlace ciudadano 350) (Ministerio de Turismo, Ministerio de Productividad, Quito Turismo)	0,05	2	0,1
O4. Cambiar la monotonía en oferta de Comida típica nacional.	0,05	3	0,15
O5. El público extranjero no conoce una sola gastronomía ecuatoriana.	0,03	3	0,09
O6. Incremento de identidad gastronómica nacional que se sirve en el Ecuador.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
A1. Copia del concepto del negocio	0,1	3	0,3
A2. Fidelidad del segmento hacia la comida típica tradicional	0,08	1	0,08
A3. Rechazo hacia el nuevo concepto de gastronomía ecuatoriana.	0,2	2	0,4
A4. Reducción del poder adquisitivo de los clientes.	0,04	2	0,08
	1		2,8

Como se puede observar en la matriz el valor ponderado es de **2.8**, esto significa que la empresa se encuentra por encima del promedio para aprovechar las oportunidades del mercado y responder frente a las amenazas del mismo.

2.3.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

A continuación se muestra la matriz que evalúa las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Tabla # 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

FORTALEZAS	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
F1. Colaboración para el diseño y desarrollo de los platos del menú "Chef miembro del proyecto Rescate de los sabores Tradicionales del Ecuador"	0,45	4	1,8
F2. Experiencia previa del autor al vivir en la Costa, Sierra y Oriente ecuatoriano	0,3	3	0,9
DEBILIDADES			
D1. Altos costos de recursos humanos	0,05	2	0,1
D2. Alto índice de rotación de personal.	0,2	1	0,2
	1		3

Como se nota en la matriz, el valor ponderado de las fortalezas y debilidades es de **3**, lo cual significa que la empresa mantiene una posición sólida internamente.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Introducción

La investigación de mercados es un proceso sistemático. Las tareas de este proceso comprenden diseñar métodos para recopilar información, administrar la recolección de información, analizar e interpretar los resultados para comunicarlos a quienes toman las decisiones (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

Esta investigación de mercados está encaminada a encontrar una perspectiva básica del negocio de restaurantes, donde su principal actor es el consumidor de la industria, es decir la persona o grupo de personas que acuden a un restaurante.

Con el fin de conocer el ambiente competitivo se ha analizado a la competencia y el medio donde se desenvuelve la industria de restaurantes. Las diferentes técnicas que más adelante se detallan, han permitido tener una comprensión básica del sector restaurantero y sus principales actores.

Para fines consiguientes, se han identificado las respectivas necesidades de información y luego se ha procedido a investigar y analizar las mismas. Las necesidades de información son las siguientes: Clientes, Competencia, y Proveedores

La siguiente investigación de mercados se realiza con el fin de obtener información veraz proveniente de dichas necesidades.

Es importante analizar los datos provenientes de las necesidades de información ya que el negocio del restaurante es muy sensible a los mismos. Es por esto que se buscará información eficaz, para contar con datos suficientes que permitan generar estrategias y corregir errores en el desarrollo del plan de negocio maximizando la probabilidad de éxito.

Gracias a la obtención de estos datos, se suministrará confianza en el diseño de los siguientes capítulos en donde se verá involucrado marketing, ventas y modelos financieros.

3.2 Problema de Investigación.

Para definir el Problema de Investigación es necesario combinar las necesidades de información y analizarlos desde el punto de vista de la aceptación del segmento de mercado hacia el posible negocio.

El problema de investigación es el siguiente:

¿Cuáles serán las características para lograr aceptación del segmento objetivo hacia el restaurante y su concepto; del mismo modo, cuál será la evidencia que los competidores, clientes y proveedores garanticen para la implementación del presunto negocio?

3.3 Objetivo general de la Investigación.

Obtener datos textuales que esclarezcan el camino para el desarrollo del proyecto en función de la aceptación del restaurante por parte del público escogido, de igual manera, aclarar el panorama en el que va a competir el

restaurante y las características principales del comportamiento de compra del consumidor.

3.4 Objetivos Específicos de la Investigación.

- Definir el Mercado Relevante y el Cliente Potencial.
- Identificar las tendencias del mercado.
- Detectar los principales proveedores de la industria de restaurantes.
- Que características busca un consumidor en un restaurante
- Determinar la demanda potencial
- Conocer a la competencia; sus ventajas y desventajas.
- Proyectar la participación de mercados y ventas de la industria

3.5 Identificación de las necesidades de Información

Para determinar el panorama de la empresa en cuestión, se establecen las necesidades de información en base al el giro del sector restaurantes.

Es necesario aclarar que cada necesidad posee varias preguntas de información, a la cual se le asigna una fuente, ya sea primaria y/o secundaria con su respectiva metodología de investigación.

Con el fin de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación se formulan las siguientes necesidades de Información:

3.5.1 Competencia

Tabla # 20. Necesidad de Información Competencia

Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuáles son las características Administrativas y de Marketing de los principales competidores en el mercado de comida típica nacional?	Primaria:	
	Restaurantes de comida típica, Costa, Sierra y Oriente.	Observación
	Expertos	Entrevista con expertos
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Secundaria:	
	Páginas web, revistas, Estados financieros	Búsqueda en Boletines SRI, INEC, estados de resultados de compañías limitadas de restaurantes. Publicaciones periódicos, revistas
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuál es la competencia directa?	Primaria:	
	Restaurantes de comida típica, Costa, Sierra y Oriente.	Observación
	Expertos	Entrevista con expertos
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Secundaria:	
	Páginas web, blogs, sitios especializados en restaurantes	Páginas web competencia

3.5.2 Clientes

Tabla # 21. Necesidad de Información Clientes

Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los Factores Geográficas, Demográficos y Psicográficos del Cliente y Segmento Objetivo?	Primaria:	
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
	Expertos	Entrevista con expertos
	Secundaria:	
	páginas web	páginas web especializadas en cifras, INEC, Ecuador en Cifras, etc.
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cómo son los Hábitos de consumo de los clientes en restaurantes	Primaria:	
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
	Expertos	Entrevista con expertos
	Secundaria:	
	Artículos de Revistas	Páginas y revistas especializadas, blogs, etc.
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuánto es el Precio al que el segmento está dispuesto a pagar por el	Primaria:	
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
Conocer la experiencia de los clientes en restaurantes de comida típica	Primaria:	
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Expertos	Entrevista con expertos
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
	Secundaria:	
	Páginas Web	Exploratoria en páginas especializadas como TripAdvisor. Comentarios en blogs, revistas especializadas
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los gustos y preferencias en el servicio de restaurantes de comida típica	Primaria:	
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los factores que determinan la calidad en el servicio?	Primaria:	
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Grupos de enfoque
	Hombres y mujeres de 25 a 55 años	Encuestas
	Expertos	Entrevista con expertos

3.5.3 Proveedores

Tabla # 22. Necesidad de Información Proveedores

Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
Conocer los proveedores de materia prima para restaurantes en todo el Ecuador	Primaria:	
	Expertos	Entrevista con expertos
	Secundaria:	
	Páginas web	Páginas web de proveedores
Preguntas de Información	FUENTE	METODOLOGÍA
Identificar los proveedores más eficientes para restaurantes de comida típica	Primaria:	
	Expertos	Entrevista con expertos
	Proveedores	observación en instalaciones
	Secundaria:	
	Revistas especializadas, blogs	Exploratoria; páginas web especializadas

3.6 Recolección de datos primarios y secundarios.

Para el fin fundamental de satisfacer todas las necesidades de información, cumplir los objetivos e identificar respuestas al problema de investigación, se recolectan datos primarios y secundarios provenientes de consumidores y sitios especializados del sector de restaurantes.

3.6.1 Datos secundarios

Como se los define en el libro de “Investigación de Mercados” de los autores (Hair, Bush, & Ortinau, 2010) los **datos secundarios** son los recopilados con anterioridad y provienen de datos históricos que ya están reunidos y han sido publicados; estos datos pueden venir de diferentes fuentes, resuelven problemas de negocios y encuentran oportunidades.

Los datos de información secundaria provienen de páginas web, blogs especializados, estudios académicos, revistas digitales, publicaciones de entidades gubernamentales entre otras.

Estos datos secundarios son certeros ya que son revisados por especialistas como lo explica Joseph Hair en el libro de investigación de Mercados capítulo 5.

“Periodistas, expertos de la industria y autores independientes escriben artículos populares para revistas y periódicos. Las fuentes populares suelen estar más actualizadas que las académicas y están escritas con un lenguaje menos técnico. Por otro lado, los análisis académicos son revisados por otros expertos antes de ser publicados” (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 115)

3.6.1.1 Principales Datos Secundarios

A continuación se muestran los principales datos secundarios utilizados para la investigación de mercados. Los demás datos secundarios que fueron utilizados para la elaboración de la tesis se encuentran en la parte Referencias.

Tabla # 23. Principales Datos Secundarios para la elaboración de la Investigación de Mercados

Nombre del Autor	Nombre del documento	Tipo de fuente	URL
Alitas del Cadillac	Reportaje	web restaurante local	http://www.alitasdelcadillac.com/
Datos Abiertos de Secretaría General de Planificación Alcaldía de Quito	Estratificación demográfica Quito	Web entidad municipal	http://www.quito.gob.ec/index.php/secretarias/secretaria-de-planificacion
Ecuador en Cifras / Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC	Encuesta de estratificación de Nivel Socioeconómico	Web entidad gubernamental	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/
Ecuador en Cifras / Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC / Location World	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales ENIGHUR	Web entidad gubernamental/ Empresa consultora de mercados	http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
Hair, Joseph F.; Bush, Robert P.; Ortinau, David J.	Investigación de Mercados	Libro	-
Quito Turismo	Sistema Institucional de Indicadores Turísticos SII	Web entidad municipal	http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUJO/Quitoencifras/quito-en-cifras-2013.pdf
Revista Líderes	Especial de Gastronomía "Preferencias Gastronómicas del consumidor"	Revista semanal (Diario El Comercio)	http://especiales.elcomercio.com/2011/11/especial_gastronomia_consumidor/01_p_referencias_gastronomicas.html

3.6.2 Recolección de datos primarios

Los datos primarios se enfocan a la recolección en fuentes de primera mano (personas consumidoras del producto y/o servicio) provenientes de **métodos cualitativos y cuantitativos**.

Para abordar un problema actual de investigación de información, el investigador debe utilizar comunicaciones personales, observación, interpretaciones de datos visuales, es decir se debe utilizar un análisis más subjetivo (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 75).

3.6.2.1 Métodos de Investigación para la recolección de datos primarios

Los métodos que se utilizan en el desarrollo de la investigación son: los métodos cualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos son todos los referentes a entrevistas y grupos de enfoque, mientras que los cuantitativos son los referentes a encuestas.

3.6.2.2 Tipos de Investigación para recolectar datos primarios.

Los tipos de investigación utilizados en la investigación para recabar datos primarios son: exploratorio cualitativo y descriptivo cuantitativo.

3.6.2.2.1 Investigación Exploratoria Cualitativa

La investigación exploratoria se define como “El estudio para generar ideas que sirvan para definir el problema y aumentar el conocimiento de los motivos, actitudes y conductas de los consumidores” (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 622).

El tipo de Investigación exploratorio se utiliza para la recolección y análisis de datos provenientes de métodos cualitativos: grupos de enfoque, entrevistas con expertos y observación.

Uno de los objetivos de la investigación cualitativa es alcanzar conocimientos preliminares del problema de investigación (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 146). A través de éste objetivo, se encaminará mejor la investigación, buscando recabar información concreta que brinde más conocimiento del problema.

La investigación cualitativa puede ser mejor para estudiar temas que comprendan motivaciones psicológicas (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 147).

Dado que el problema de investigación se forma de la aceptación de un grupo determinado de personas hacia un negocio de consumo de comida, es importante poner en práctica técnicas de investigación cualitativa, ya que se logran mejores y más claros resultados en la investigación provenientes de aptitudes y actitudes de la muestra escogida.

La investigación cualitativa en este plan de negocios se divide en dos partes, la primera parte consta de las entrevistas con expertos y la segunda parte que constan de los grupos de enfoque. Con estas dos herramientas se razona que la mejor aportación de datos proviene del testimonio de un usuario, quien ha vivido de cerca el producto y servicio; y, de los criterios de un experto, quien ha incurrido en procesos administrativos y de producción de un restaurante.

Como acotación, gracias a los datos obtenidos de la Investigación Cualitativa, se obtiene un panorama más claro para diseñar el modelo de Investigación Cuantitativa (encuestas).

3.6.2.2.1.1 Observación de la Competencia

A continuación se describen las principales características de los restaurantes que se identificaron como competencia directa. Cabe señalar el diseño de la hoja de de observación está en función de determinar qué productos ofertan, cuál es su servicio y a que segmento va dirigido.

Básicamente estos restaurantes se comportan de la misma forma en cuestiones administrativas y de marketing. Sus ventajas y desventajas tienen una relación similar para la mayoría.

Dentro de las principales ventajas de la competencia se tiene a las siguientes:

- Horarios extendidos (incluye desayuno y cena)
- Ventas de licores
- Infraestructura de los restaurantes

- Alto presupuesto de publicidad
- Parqueaderos propios

Dentro de las principales desventajas existen las siguientes:

- Altos precios de venta al público
- Algunos establecimientos solo atienden con reservas
- Formalidad en el vestuario
- Cobro obligatorio del 10% de servicio

La observación se realizó en horas pico identificadas para todos estos establecimientos. Horas pico mañana y noche: mañana (12:30 a 14:30) noche (19:00 a 21:30), corroborado por Chef Andrés Gallegos.

Locales Competencia	Gastronomía ofertada	Decoración, Ambiente	Estilo / formalidad	Gasto Promedio por persona	Presentación y variedad de los platos	Principales Características del servicio en general	FOTOS	Dirección / Contacto
Lo Nuestro	Ecuatoriana	Vintage, guayaquileño inicios del siglo XX	Casual	25 USD A 40 USD	La presentación de los platos es impecable, original, con combinaciones diferentes. De muy buen sabor.	El servicio es amable y cortés. Las instalaciones son amplias y pintorescas. Tienes la opción de comer al aire libre, salas privadas y música en vivo.		Floresta, Isabel La Católica 535 y Luis Cordero. Teléfono: 256 3438
La Chozza	Ecuatoriana	Alegre, colorido, decorado con elementos autóctonos de varias regiones del país	Casual	18 USD	Los platos tienen equilibrio, textura, y sabor. Una presentación más tradicional.	El servicio es profesional y atento. Las instalaciones son cómodas y con tradición. Ofrecen también shows en vivo, eventos, un bar y tienda artesanal.		Av. 12 de Octubre N24-551 y Luis Cordero. Teléfonos: 223 0839 / 250 7901
Mi Cocina	Ecuatoriana	Tradicional, elegante	Casual	20 USD	Los platos son de buen sabor y la presentación es buena pero poco original.	La atención en el servicio es buena y amable. Las instalaciones son acogedoras y amplias		Sector La Floresta. Calle Julio Zaldumbide N24-763 Telfs: 222 0318 / 222 0408
El Ventanal	Ecuatoriana Internacional Fusión	Moderno con hermosa vista del Centro Histórico	Semi formal	20 USD	Los platos son creativos, con curiosas combinaciones. Excelente sabor y presentación. Poseen identidad.	La atención es profesional, amable y prolija. Las instalaciones son elegantes, modernas y acogedoras. Ofrecen también una cava de vinos.		Calle Carchi y Nicaragua. Teléfono: (593 2) 2572232
Casa Gangotena	Ecuatoriana de Autor	Clásico contemporáneo	Semi formal	25 USD A 35 USD	Los platos muestran una combinación de adobos, infusiones y mezclas de especias, con una presentación gourmet. De excelente sabor y presentación	El servicio es atento, seguro y cuida el mínimo detalle. Las instalaciones son elegantes, sofisticadas, diseño contemporáneo, y con antigüedades. Todas las tardes ofrece el café quiteño		Bolívar Oe 6 41 y Cuenca. Teléfono: 4008000
El Chozón de Taita Pedro	Ecuatoriana	Tradicional Rústico	Informal	15 USD A 20 USD	Los platos son de exquisito sabor, presentan textura y mezcla de colores, presentación rústica pero en armonía.	El servicio es cortés y ágil. Las instalaciones son campestres pero cómodas y te transporta a otro lugar.		Vía Intervalles 500m. a Interoceánica. Sashapamba/ Tumbaco Teléfono: 0999734011 / 0998333155
Hasta la Vuelta Señor	Ecuatoriana	Elegante, confortable.	Casual	20 USD A 30 USD	Los platos en su presentación son elegantes, tienen textura y buen sabor.	El servicio es atento, y seguro al conocer la carta. Las instalaciones son acogedoras y rescatan las raíces y tradiciones quiteñas.		La Niña E6 12 y Rábida esquina. Teléfonos 2901214
Casa 1028 Restaurante Móvil	Ecuatoriana	Elegante, confortable.	Casual Formal	35 USD	La presentación de los platos es elegante, armonica y de buen sabor.	El servicio es amable y ágil. Es un concepto innovador ya que se puede comer mientras se hace un recorrido por la ciudad. Las instalaciones del bus son cómodas y acogedoras. Ofrecen tours a la ciudad y celebración de eventos.		Teléfonos 603 5143 087 05 1021

Figura # 19. Hoja de observación de la competencia 1/2.

Locales Competencia	Gastronomía ofertada	Decoración, Ambiente	Estilo / formalidad	Gasto Promedio por persona	Presentación y variedad de los platos	Principales Características del servicio en general	FOTOS	Dirección / Contacto
Cotopaxipungo	Ecuatoriana Internacional	Elegante, cálido	Informal	20 USD	Los platos son de buena presentación y sabor. Pero dentro de lo básico y común	El servicio es cortés pero algo demorado. Las instalaciones son elegantes pero sin identidad. Su mayor atractivo es que ofrece una vista impresionante del Volcán Cotopaxi		Via Pita, Tambo s/n y Via Córdorcucho. Pichincha. Teléfono: 099 551216 - 099 551215
El Cráter	Ecuatoriana Gourmet Internacional	Elegante, rústico, cálido	Casual	15 USD A 20 USD	Los platos son de muy buena presentación, impecables, elegantes, con equilibrio y color. De buen sabor.	El servicio es amable, ágil y seguros. Las instalaciones son elegantes, cálidas y artesanales construido en piedra y madera con un hermoso paisaje al borde del cráter del volcán Pululahua		Mirador del Pululahua, vía Mindo. Teléfono: 239 8132 / 243 9254/099 811 653
Patría	Ecuatoriana	Moderno contemporáneo relajado	Casual		Los platos son servidos con un gusto impecable, elegantes y al estilo gourmet con un toque contemporáneo, original, combinaciones curiosas, excelente mezcla de colores y sabor.	El servicio es amable, ágil, prolijo, profesional y personalizado. Las instalaciones son amplias, con varios espacios bellamente decorados y llenos de luz; la cocina es abierta a la vista del público. Hay mesas de distintos formatos, escaparates con accesorios y detalles ecuatorianos en un estilo vintage. Tiene un hermoso jardín y dos terrazas también con mesas.	 	García Moreno S/N y Juan Montalvo (Parque de Cumbaya). Teléfono 2896162
Zavalita	Ecuatoriana Miscos	Familiar, informal	Informal	15 USD A 20 USD	Los platos tienen buena presentación, excelente sabor, y color. Pero no muestran creatividad.	El servicio es amable y ágil. Las instalaciones tienen un ambiente familiar e informal son cómodas y limpias. Sin embargo no tienen un elemento que los haga diferentes.		Juan De Dios Martínez Mera 278 Y Portugal
Mamá Clorinda	Ecuatoriana	Acojedor confortable	Casual	30 USD A 40 USD	Los platos son bien decorados, buena presentación, buen sabor, pero no son originales.	El servicio es atento y amable pero algo demorado sin exceder expectativas. Las instalaciones son amplias, cómodas y agradables, sin embargo no son elegantes ni diferenciadoras.		Reina Victoria y Calama esquina. Teléfono: 2544362
Achiote	Ecuatoriana Gourmet	Elegante, familiar, confortable	Casual	20 USD A 30 USD	Los platos tienen una excelente presentación con una buena combinación de sabores, texturas y colores con un estilo gourmet.	El servicio es amigable y eficiente. Las instalaciones son amplias, cómodas, elegantes y confortables rodeada de hermosos árboles.		Juan Rodríguez 282 y Reina Victoria "La Maniscal". Teléfono: 250 1743
El Arrecife	Ecuatoriana Miscos	Tradicional, casero	Informal	25 USD A 35 USD	Los platos son atractivos, en colores, textura y muy buen sabor. Sin embargo no son originales con respecto al resto del mercado	El servicio es bueno, cordial y demuestra conocer la carta. Las instalaciones son cómodas, en un ambiente casero y agradable.		República del Salvador y Av. Portugal. "Plaza Kendo" Local 2 Teléfono 24 600 60
Pim's	Ecuatoriana Internacional	Acojedor, cálido	Casual	25 USD	Los platos son al estilo gourmet, con una presentación elegante, reflejan equilibrio, color, textura y muy buen sabor. Tienen su toque diferenciador.	El servicio es eficiente amable y profesional. Las instalaciones son cómodas, agradables, en un ambiente informal pero pintoresco.		Isabel La Católica 915 y Cordero Tels. 2221875

Figura # 20. Hoja de observación de la competencia 2/2.

3.6.2.2.1.2 Entrevistas con Expertos

La entrevista con experto reúne informalmente opiniones e ideas de personas consideradas conocedoras de aspectos del problema de investigación (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

3.6.2.2.1.2.1 Metodología

La entrevista se llevará a cabo con una persona que posea conocimientos afines al negocio de restaurantes y con al menos diez años de experiencia tanto en cargos como en emprendimientos.

El lugar será convenido para que no existan interrupciones ya que toda la entrevista será grabada por dispositivos electrónicos.

La entrevista se tomará a manera de conversatorio con un guion pre establecido con el fin de que fluya el diálogo consiguiendo la información deseada; de esta manera se busca sacar el mayor provecho de la experiencia con el entrevistado.

3.6.2.2.1.2.2 Formato de Entrevistas con Expertos.

Para ver el formato de Entrevistas con Expertos, favor dirigirse al Anexo 1 en la sección de Anexos.

3.6.2.2.1.2.3 Objetivos de las Entrevistas con Expertos

- Entender las tendencias actuales de la industria de comida en la actualidad, tanto en nuestro país como en el mundo.
- Conocer qué tipo de oferta gastronómica existe en el mercado y su evolución en el tiempo.
- Identificar los principales ofertantes de comida típica ecuatoriana en el mercado en la ciudad de Quito.

- Comprobar si existen barreras de entrada y de salida para el negocio de restaurantes.
- Conocer la evolución en las tendencias de precios de los proveedores y de los clientes.
- Conocer las características de los proveedores.
- Conocer las características de los principales competidores en la industria
- Identificar productos sustitutos de comida típica ecuatoriana.
- Verificar la Intensidad de la rivalidad entre competidores.
- Identificar los canales de distribución de materia prima y producto final.
- Conocer gustos y preferencias de usuarios de restaurantes.
- Descubrir si el concepto del negocio es aplicable al mercado quiteño.
- Obtener recomendaciones para establecer el perfil esperado del cliente.

3.6.2.2.1.2.4 Resultados y conclusiones de Entrevistas con Expertos.

Datos del experto

Nombre: Ing. Roberto Serrano

Edad: 33 años

Experiencia: 12 años trabajando en restaurantes, empezó como empleado para luego convertirse en emprendedor. Administró el restaurante temático “Sports Planet Cumbayá” durante dos años y creó el restaurante “Dr. Jack” ubicado en el sector de la Av. González Suárez. Al momento desempeña el cargo de Gerente de Procesos de la cadena de comida rápida MayFlower y Buffalos.

RESULTADOS

La primera tendencia que se conoce en el país es la gourmet, un plato vistoso, bonito ya que la gente comenzó a preocuparse en el tema de la variedad en la presentación. Se nota la cocina molecular. Este tipo de restaurantes ofrecen shows al momento de preparar sus platos. La coquetelería se ha estado estancando ya que se ha vuelto costosa. Hoy en día aparece la línea “healthy” que es una comida sin grasas pesadas, saturadas, incluso con más proteínas que carbohidratos acompañadas de gran variedad y cantidad de verduras. En el día a día el almuerzo en la mayoría de los casos se hace fuera de casa.

Quito es donde más tendencias gastronómicas se pueden apreciar. Se congrega mucha gente de otras partes de Sudamérica y del mundo. La oferta en la ciudad se ha incrementado, con calidad tanto en precio como en servicio. Existe un boom de gente que estudia gastronomía. Antes había pocos chefs en el medio, pero ahora se abrieron carreras en universidades creando una nueva generación de Chefs sin miedo a experimentar y a emprender en sus propias ideas.

En la actualidad la tendencia se define en ofertar comida temática para personas que busquen algo distinto. Ejemplo, la boca del lobo, que posee varias sucursales, se centra en la comodidad del ambiente, la música, el servicio y sobre todo la oferta gastronómica focalizada en platos que en otros lados no se sirven.

El entrevistado hace referencia a que “el cliente es el que te da de comer”, si se le trata bien vuelve. La mejor publicidad que existe es la de boca en boca. Las redes sociales son un arma muy poderosa. La gente es quién se encarga de promocionar un restaurante si éste fue de su agrado. El Marketing es la mano derecha de todos los restaurantes.

La comida gourmet ha exagerado en el precio, hay ofertantes que abusan en los precios, por ejemplo en el sushi el precio es demasiado exorbitante para su costo de producción. En el negocio de la comida rápida existe una batalla muy

fuerte entre competidores. Las grandes cadenas se adaptan al medio creando sus propios productos. El cliente busca la mejor porción y la mejor calidad.

El entrevistado sostiene que la modalidad más ofertada en el mercado es la de comida rápida. Se crean muchas marcas. No hay cadenas muy grandes de restaurantes de comida temática. El precio influye bastante en el éxito del negocio. Existe una alta variedad de restaurantes, solo hay que buscar.

La comida nacional no ha evolucionado. En lo único que ha evolucionado es en la limpieza y en poca parte en infraestructura. Sigue siendo bastante rústica la manera de servirla, él cree que ha evolucionado solo en eso. El entrevistado señala que el ecuatoriano es muy tradicional a la hora de consumir sus alimentos, tanto que la comida fusión resulta ser una aventura; también recalca que el ecuatoriano es conservador, no le gusta que se le sirva algo distinto a lo que se ha venido sirviendo durante años, criterio distinto a las nuevas tendencias en el público joven adulto.

El entrevistado cree que los mejores restaurantes de comida son: Lo nuestro, Lucía y Mi cocina. Éstos, cuentan con una estrategia de marketing más enfocada a un segmento específico, en este caso un segmento de clase social media alta y alta; siguen ofertando comida típica nacional de la misma forma pero más pulcra en donde hace referencia que “limpiarle al plato cuesta”.

Sin lugar a duda la empresa que lidera el negocio de los restaurantes es KFC, con más de 200 restaurantes en Ecuador, Venezuela y Colombia. Ésta empresa tiende a comprar negocios nuevos y a hacerlos negocios exitosos a través de su fortalecimiento en canales y redes de distribución.

El ambiente competitivo en la ciudad de Quito es alto, la gente por 0.50 centavos de dólar se van a la competencia. Lo mismo sucede en restaurantes de otras modalidades, en donde prioriza la calidad en producto y en servicio, más que el mismo precio.

En cuanto al tema proveedores, el entrevistado señala que existen suficientes proveedores para la demanda de restaurantes tanto de comida rápida como los

gourmet. Hay grupos grandes que proveen a grandes y a pequeños. Existe facilidad al momento de elegir proveedores. Uno de los mejores proveedores es Pronaca, con la mejor calidad en todas las carnes, Arca en bebidas y servicio al cliente. Denota un problema en cuanto a que este tipo de proveedores trabajan de forma industrial. “Cuando se es nuevo, no es muy recomendable trabajar con este tipo de proveedores ya que no te atienden con mucha preocupación”. Hay que focalizar la calidad antes que el precio. “El mejor proveedor es el que tú necesitas” sabiendo que no te va a fallar, que de una buena calidad a un precio justo. Hay pocos proveedores que atienden a restaurantes pequeños ya que la modalidad de cobro del proveedor es a plazos de entre 15 a 30 días, esto a su vez incrementa el cobro de cartera convirtiéndolo en un negocio no muy rentable. Es importante tener planta de producción con una bodega de acopio. Se hace referencia que el producto importado es mejor pero más caro.

En cuanto a barreras de entrada y de salida el entrevistado señala que ambas son muy fáciles. Entrar es fácil ya que con el dinero de la inversión se puede conseguir todo lo que se necesita para el funcionamiento de un restaurante. Salir es mucho más fácil ya que bastantes emprendedores o inversionistas experimentados están en busca de locales comerciales en donde hayan funcionado restaurantes.

En cuanto al mercado Quiteño, no se considera complicado ingresar con una nueva propuesta ya que la ciudad está preparada para consumir productos nuevos, si el producto es bueno y si es apuntado al target correcto se lo puede implementar; no se garantiza fidelidad o perdurabilidad en el tiempo.

Gracias a los medios de comunicación e internet las distancias se han acortado. Existen restaurantes internacionales que se desearían ingresar al mercado Ecuatoriano, ya que se considera que este mercado está en crecimiento.

El gobierno y su apoyo a los restaurantes ha desfavorecido en ciertos campos, como por ejemplo: todas las nuevas leyes y normas han atentado mucho al

sector de bares y restaurantes con impuestos excesivos en materias primas. Las materias primas importadas ya no se pueden consumir con facilidad, entre estos los licores. La materia prima nacional no alcanza el nivel de calidad en base al rendimiento lo cual encarece el costo de producción.

El costo de producción en comida rápida es del 40%; a diferencia de la comida gourmet en donde su costo de producción es aproximadamente del 30%. En ambas partes es el cliente es quien fija el precio.

En cuanto a la aceptación de una nueva oferta de comida típica nacional el entrevistado refiere: que una vez identificado lo que realmente le gusta a la gente, no tiene por qué no ser aceptado el producto. Se aconseja ofertar cosas que a la gente le guste, no solo que guste a los que están desarrollando el negocio.

Comenta que la competencia es saludable ya que de esta manera solo los mejores sobreviven para quedarse en el medio haciendo de este negocio rentable y con cabida a expansión.

CONCLUSIONES

Como conclusión general se puede revelar que el mercado de la ciudad de Quito tiene todo lo que un emprendedor con un nuevo concepto necesita. Siendo fundamental atacar al mercado objetivo con productos diseñados y testeados exclusivamente para éste. A pesar de que el mercado Quiteño es considerado como tradicionalista, la globalización y nuevas tendencias ya en nuestro medio, permiten que nuevas propuestas puedan ser aceptadas.

No existen problemas en cuanto a proveedores de materia prima, logística, indumentaria, ni permisos especiales para la implementación de un restaurante, contando con facilidad total en armar un negocio de este tipo; sólo se debe tomar en cuenta la clasificación del restaurante para el diseño del mismo, puesto que se puede convertir en un problema por los requisitos que los restaurantes de mayor categoría requieren (salidas de emergencia, ubicación de cocina y baños, horarios, ubicación geográfica, impuestos, etc.).

Se concluye que las barreras de entrada y de salida son bajas ya que estos tipos de negocio son de alta volatilidad.

La calidad y el precio van de la mano para el éxito del negocio; la competencia es saludable para exigirse a sí mismo y perdurar en el tiempo.

El experto aconseja crear y ofertar platos que a la gente le guste, no que sea solo del gusto de los diseñadores del proyecto; para lograr identificar dichos gustos, se deben realizar degustaciones, grupos de enfoque, pruebas en referencia a platos anteriores desde pequeñas hasta grandes modificaciones.

El mercado objetivo que aconseja el experto es el de un rango de edad de 25 años en adelante. Se debe focalizar el concepto a gente de un nivel socioeconómico que destine una parte de sus ingresos a consumir en restaurantes; el segmento debe ser joven, es decir más arriesgado y más propenso a probar cosas nuevas. Existen otros segmentos a los que también sería bueno apuntar, como el segmento familiar.

El experto sugiere como acotación al concepto de este plan de negocios, el “Rejuvenecimiento de la Comida Típica Nacional”.

3.6.2.2.1.3 Grupos de Enfoque

El principal objetivo de los grupos de enfoque es reunir datos que sean útiles para entender cómo describen los clientes sus experiencias con diferentes productos o servicios. Estos datos son muy valiosos para mejorar el plan de marketing, así como para idear estrategias de segmentación más eficaces (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 156).

3.6.2.2.1.3.1 Metodología

Se tomará como referencia al método utilizado en el libro de “Joseph Hair , Investigación de mercados” página 167, diseñado para grupos de enfoque el cual dice que “La Investigación en Grupos de Enfoque consiste en reunir un grupo pequeño de personas para una discusión espontanea de un tema o

concepto particular. Al alentar a los miembros del grupo a hablar con detalle acerca de un tema, el investigador extrae cuantas ideas, actitudes y experiencias sea posible sobre el tema especificado. La noción básica del grupo de enfoque es que la respuesta de una persona incite los comentarios de otras, lo que genera sinergia entre los participantes.”

Para los fines pertinentes, se lleva a cabo el diálogo con personas de entre 25 a 40 años de edad, todas con iguales o parecidas características demográficas incluyendo nivel socioeconómico.

La reunión se lleva a cabo en un ambiente cálido entre moderador y participantes. Prevalece la libre expresión de los colaboradores, dejando en claro que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que se busca la opinión de ese momento.

3.6.2.2.1.3.2 Guía del Moderador para el Grupo de Enfoque

Dirigirse al Anexo 2. Guía del Moderador para el Grupo de Enfoque en donde se detallan una a una las preguntas y secciones de la entrevista con el grupo.

3.6.2.2.1.3.3 Objetivos del Grupo de Enfoque

- Obtener señas básicas de los principales restaurantes de comida típica nacional (costa, sierra y oriente) posicionados en los participantes.
- Recabar información que permita Identificar la competencia directa e indirecta.
- Encontrar la información demográfica más apropiada para la fijación del segmento objetivo.
- Conocer hábitos de consumo de los participantes en un restaurante de comida típica.
- Identificar gustos y preferencias a la hora de elegir comida típica ecuatoriana.

- Conocer experiencias de los participantes en restaurantes de comida típica nacional.
- Conocer los factores que determinan la calidad de un restaurante de comida típica.
- Encontrar cuáles son los principales factores que califican el servicio en un restaurante de comida típica ecuatoriana.
- Captar cuál es la impresión de los participantes al proponer una iniciativa para el lanzamiento de un restaurante que sirva gastronomía de las tres regiones.
- Encontrar cuál es el precio máximo a pagar por un producto de este nuevo concepto en el mercado.

3.6.2.2.1.3.4 Resultados y Conclusiones de los Grupos de Enfoque

Número de participantes: 7

Fecha: 20 de noviembre del 2014

Características de los integrantes

Tabla # 24. Características Integrantes Grupo de Enfoque

Nombre	sexo	edad	ocupación	lugar de trabajo	Ingresos	Sector de residencia
Javier Mateus	masculino	43	Ing. Mecánico	Imprent fácil	1200	Mariana de Jesus
Andres León	masculino	32	Ing. Comercial	Exterran S.A	1400	Rep. del Salvador
Mario León	masculino	40	Doctor	Hospital Pablo A. Suarez	1200	Thomás de Berlanga
Raul Ricaurte	masculino	25	Fotógrafo Profesional	La Focal Estudio	950	Cuero y Caicedo
Andres Endara	masculino	50	Abogado	Lexim abogados	2500	Iñaquito
Paola Garcés	femenino	29	Publicista	Reset	1000	Gaspar de Villarroel
Katherine Gaviria	femenino	26	Mesera	Pims	850	Las casas

Como se puede apreciar en la tabla anterior, todos los integrantes del grupo de enfoque todos se encuentran trabajando, tienen ingresos de entre \$ 850 a 2500. El 71% son hombres mientras que el 29% son mujeres. Todos menos una persona tienen títulos profesionales de tercer nivel. Todos residen dentro de las parroquias señaladas segmentadas para esta investigación.

Resultados

Los participantes gustan visitar de restaurantes por su entorno, comodidad y ambiente. Cuando acuden a un restaurante lo hacen para relajarse con una buena comida, atención, aseo de lugar y donde se sientan como en familia.

No han experimentado la gastronomía fusión pero han escuchado acerca de ella. Indican que los precios son altos y la porción es reducida. Se menciona la comida molecular y hacen mención que este tipo de gastronomía se basa en experimentar con sabores.

Los entrevistados piensan que la comida típica nacional es rica en sabor con bastante variedad que a todos gusta. Hay pocos lugares que ofrecen una buena comida típica combinada con un buen servicio; existen lugares que combinan estos dos componentes pero su precio es muy elevado.

Se hace referencia a términos como “Huecas o agachaditos (sitios donde se sirve comida de buen sabor y buena cantidad a módicos precios)”, entre estos se mencionan: la floresta, motes de la magdalena, las papas de la María, que son lugares donde mejor se prueba la comida nacional. Comentan que en estos lugares es delicioso el sabor pero estéticamente son deplorables. También opinan que el lugar no importa si es que existe un buen servicio. La exhibición de la comida típica llama mucho la atención y llama al comensal a probarla, por ejemplo: “el hornado” donde se exhibe el cerdo a las afueras del restaurante, éste es considerado un llamativo que invoca a los sentidos, no siendo así para el público extranjero.

Los participantes concuerdan que las gastronomías más representativas del Ecuador son las de la Costa y Sierra; la gastronomía del oriente no es muy representativa. Es complicado determinar cuál es la más representativa ya que son diferentes y ambas son muy buenas.

Los principales restaurantes posicionados en la mente de los entrevistados son: Tradición, Conchitas de San Lorenzo, Peter's, Maremoto, Manabiche,

patio de comida de la Vicentina, Dieguito, La Choza, Chugchucaras de la Guanguiltagua, Azuca Beach.

Como una alternativa en el caso de no asistir a un restaurante de comida típica nacional es la comida mexicana, la japonesa (Sushi), la italiana y la Argentina.

Los participantes concuerdan que a medida que sus ingresos aumentan, aumenta la frecuencia de asistir a restaurantes, incluyendo restaurantes más caros y de mayor variedad calidad y mejor ambiente. También influye la personalidad de las personas, ya que en ciertos momentos por aventura o por costumbre se visitan nuevas “huecas” o se mantienen la frecuencia de los “agachados”. También opinan que a medida que aumenta el ingreso se deja de cocinar en casa y se da preferencia a recurrir a restaurantes ya que en estos se encuentra más variedad de agregados como la cerveza o vino, cosas que no son muy comunes en casa.

El grupo opina que no necesariamente la comida nacional tiene que ser barata. Depende del lugar, ya que si se busca comida nacional gourmet, esta va a ser cara. **No se acostumbra a comer comida nacional en pequeñas proporciones.**

Los impulsos para elegir comida típica nacional son: antojo, gustos por esos sabores y estado de ánimo.

Se tiene la expectativa que la porción de comida típica tiene que ser contundente.

La experiencia que se vive al momento de servirse comida típica por lo general es una experiencia incomoda: todas las mesas llenas, tienes que esperar parado, se demoran en despachar. Se comenta que la experiencia de visitar un restaurante de comida típica ubicado en una zona urbana y en especial en una zona rural, se vive una experiencia sentimental, trae recuerdos familiares, tanto de la infancia como de la adultez.

El grupo concuerda que el servicio en restaurantes de comida típica de todos los estratos debe ser excelente. Se llega a la conclusión de que en nuestra cultura no se ofrece un buen servicio y que estamos acostumbrados a que no nos traten bien como clientes, muy aparte del estatus del local, más bien una persona se hace cliente por la calidad y el sabor del plato.

El grupo concuerda que la calidad del producto es el principal factor que determina la calificación de un restaurante. Surgen comentarios en los que se mencionan a la combinación de calidad del producto y atención al cliente para que sea una grata experiencia.

Todos los complementos que se puedan ofrecer para brindar un buen servicio son importantes: parqueadero, infraestructura del local, presencia, atención y rapidez de los meseros, entradas gratuitas (canguil, chifles), baños limpios, cambiadores de bebes, etc. Entre más mejor. Se antepone la calidad del producto.

Un ejemplo que llama mucho la atención es la cocina o la parrilla a la vista del público.

Todos los participantes opinan que es una buena idea el crear un restaurante donde se pueda probar platos de las gastronomías de las tres regiones del país. Nadie conoce de un restaurante de estas características. Además, sería necesario dirigir una buena parte del concepto a la parte turística ya que se podría probar las tres regiones en un mismo sitio.

Para diseñar el plato se debería tomar lo más colorido de cada lugar y tratar de implementarlo, para así llamar la vistosidad del mismo. Utilizar el barro, la madera, la piedra, como complementos o sustitutos del plato. Los participantes recomiendan utilizar bandejas, y dentro de estas bandejas utilizar platos pequeños con lo más representativo de cada región, donde uno pica lo que quiere y arma su bocado a su gusto. El ají es uno de los mejores aditamentos para acompañar las comidas. Los participantes están abiertos a probar algo nuevo, por ejemplo: un refresco de vino de Ovo.

Para todos los entrevistados el precio promedio que estarían dispuestos a pagar oscila entre los \$10 y \$12 dólares, tomando en cuenta que es un restaurante que ofrece algo nuevo, diferenciado, con buen servicio y calidad en el producto. Para un plato más complejo que cuente con ingredientes más caros, el grupo estaría de acuerdo en pagar más de \$15 dólares.

Se mencionan bastante la decoración, tomando en cuenta que un estímulo despierta los sentidos, por ejemplo: una decoración de mar estimula a servirse un marisco. Un ejemplo es el restaurante "Azuca" ubicado en la plaza Foch, en donde hay una parte del restaurante decorada con partes de la costa, donde el comensal se puede quitar los zapatos y pisar la arena; un participante señala que "automáticamente te trasladas a la playa".

En cuanto al diseño del restaurante los entrevistados opinan que la decoración debe poseer paisajes de las tres regiones del Ecuador, con un toque cultural-histórico adaptado a lo moderno. Los meseros deben vestir trajes representativos de las tres regiones. La música debe ser variada de las tres regiones, y, en días especiales ofrecer espectáculos que sirvan para acompañar las comidas.

La gente no está acostumbrada a la comida fusión, se recomienda que se promocióne la comida fusión con un chef que se apersona del diseño del plato. La entrada tiene que ser novedosa. Se debe implementar bajativo como un licor fuerte característico de nuestra tierra como el pájaro azul.

Se comenta que el modelo a seguir en servicio al cliente es el modelo colombiano, en donde la cordialidad y empatía del personal de servicio es impecable.

Los participantes sugieren que la propuesta debe apuntar a tres tipos de segmentos, el segmento familiar, el segmento adulto ejecutivo a partir de 28 hasta 60 años y público extranjero.

Conclusiones

Como conclusiones se pudo apreciar que existe un apego emocional hacia la comida típica nacional. En ciertos comentarios se nota la insatisfacción de experiencias ocurridas en este tipo de restaurantes por falta de calidad del producto y el pésimo servicio.

Para todos los consultados la comida típica nacional se constituye como “Deliciosa”. Forma parte de sus comidas favoritas. No identifican con claridad a la comida típica proveniente del Oriente Ecuatoriano ni un restaurante en la ciudad de Quito que se especialice en esta.

Todos los participantes concluyen que la comida típica nacional si necesita una mejora en la presentación del plato y variedad en sus ingredientes. Se comenta bastante que para conseguir esta renovación de la comida típica nacional el modelo a seguir debe ser el de la gastronomía peruana tanto en estructura como en sabor.

Los entrevistados llegan a la conclusión que el servicio es algo que se debe de cambiar de raíz, ya que esto forma parte de la experiencia de servirse comida nacional; cuando este falla la sensación de placer disminuye. Incluso cuando el servicio es malo o la infraestructura del local es deplorable, prevalece ante todo la calidad del producto, es decir, si el producto es bueno están dispuestos a consumir en este tipo de restaurantes.

Los segmentos que sugieren los entrevistados son a personas mayores de 25 años debido a la seriedad al momento de probar algo nuevo o pasar un rato agradable. No recomiendan que se tome en cuenta un rango menor de 25 años ya que menos de esta edad predomina el consumo de comida rápida.

3.6.2.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

Con el fin de satisfacer a las necesidades de información y cumplir con los objetivos de esta investigación se realiza la Investigación Descriptiva Cuantitativa.

3.6.2.2.1 Encuestas

Joseph Hair et al 2010, describe a esta herramienta de investigación de la siguiente manera:

“Son diseños de encuestas en las que se recalca el uso de preguntas formales, uniformadas y opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchas personas representativas de la población definida”.

De esta manera, los usuarios de restaurantes preseleccionados de un segmento de mercado mostrarán las cualidades necesarias para definir el mercado objetivo y descubrir características específicas de éste.

Las encuestas se definen como un conjunto de preguntas formalizadas y estructuradas en el que el investigador determinó de antemano las opciones de respuestas. Éstas se plantean con el fin de conocer relaciones y conductas de una población escogida para satisfacer las necesidades de información, guiando la investigación a establecer mejores estrategias de marketing (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

3.6.2.2.1.1 Metodología

Las encuestas están diseñadas para recolectar datos demográficos, actitudes, preferencias, emociones y conductas, tanto en el presente y pasado como en el futuro (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

Se encuestaron a 377 personas de ambos sexos, de edades comprendidas de entre 25 y 55 años; más adelante se detalla cómo se llegó a este número de entrevistados.

Cabe recalcar que la determinación del tamaño de la muestra se ocupará como referencia a lo largo del plan de negocios.

Se utiliza el muestreo probabilístico que parte del supuesto de que toda persona circundante dentro de un mismo sector geográfico tiene la probabilidad de poseer características homogéneas en nivel de vida. Además que, queda a

criterio del investigador el elegir el perfil de los encuestados para que este represente al total de la población elegida (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

3.6.2.2.1.2 Formato de Encuesta

El formato de encuesta que se utilizó en este estudio de mercado se encuentra detallado en el Anexo 3.

3.6.2.2.1.3 Objetivos de la Encuesta

- Encontrar características de hábitos de consumo de la muestra.
- Ayudar en el diseño en el perfil del cliente esperado.

3.6.2.2.1.4 Determinación del Tamaño de la muestra

Según el censo realizado en el año 2010 por el Instituto de Estadísticas y Censos INEC, el número de habitantes en la ciudad de Quito fue de 2'239.191; el 40% de este resultado se encuentra dentro del rango de edad de 25 a 55 años, es decir **903.150 habitantes** (Ecuador en Cifras , 2010).

Para la estratificación de lo que se conoce como Nivel Socio Económico (NSE) el INEC realizó una encuesta a 9.744 viviendas, elegidas estratégicamente en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. Para puntuar los resultados de las encuestas se tomaron en cuenta a factores como: características de la vivienda, educación, características económicas y hábitos de consumo. Esta encuesta arrojó cinco estratificaciones con los siguientes porcentajes:

Nivel A o clase alta con el 1.9%;

Nivel B o clase media alta con el 11.2%;

Nivel C+ o clase media con el 22.8%;

Nivel C- o clase media baja con el 49.3%

Clase D o clase baja con el 14.9% (Ecuador en Cifras , 2010)

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó como referencia a los habitantes de las parroquias del norte de la Ciudad de Quito, incluida los valles de Cumbayá y Tumbaco, que se encuentren dentro del **11.2% del NSE B o clase media alta.**

Esta segmentación se realiza en función de las señas recabadas en las entrevistas con expertos, grupos de enfoque y criterio del investigador.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de parroquias estratégicamente elegidas.

Tabla # 25. Segmentación estratégicas por parroquias del DM Quito.

Parroquia	Nº per	promedio personas por hogar	número de hogares	HOGARES POR NIVEL SOCIO ECONOMICO				
				A = 1,90%	B = 11,20%	C+ = 22,8%	C- = 49,30 %	D = 14,80 %
Jipijapa	34.677	2,95	11755	223	1317	2680	5795	1740
Kennedy	70.041	3,2	21888	416	2451	4990	10791	3239
Rumipamba	31.300	2,96	10574	201	1184	2411	5213	1565
San Isidro del Inca	44.770	3,53	12683	241	1420	2892	6253	1877
Carcelén	54.938	3,52	15607	297	1748	3558	7694	2310
El Condado	85.845	3,75	22892	435	2564	5219	11286	3388
Ponceano	53.892	3,33	16184	307	1813	3690	7979	2395
San Antonio	32.357	3,62	8938	170	1001	2038	4407	1323
Cumbayá	31.463	3,49	9015	171	1010	2055	4444	1334
Tumbaco	49.944	3,59	13912	264	1558	3172	6859	2059
total POBLACION	533.376	3,1	160561	3051	17983	36608	79156	23763
			HABITANTES POR NIVEL SOCIOECONÓMICO	9.457	55.747	113.484	245.385	73.665
			HABITANTES DE 25 A 55 AÑOS (40% DE LA POBLACIÓN)	3.783	22.299	45.394	98.154	29.466

Tomado de: Datos Abiertos de Secretaría General de Planificación Alcaldía de Quito

Para llegar al resultado de los 22.299 habitantes se escogieron a 11 parroquias. De las 11 parroquias se realiza una sumatoria total de hogares la cual da como resultado **17.983 hogares**. Se obtiene que para estas parroquias el número promedio por hogar es de **3.1 personas**. Multiplicando el número de hogares 17.983 por el número promedio de personas por hogar 3.1 se obtiene **55.747 personas** provenientes de la NSE B dentro de las 11 parroquias segmentadas.

Con el dato rango de edades proporcionado por INEC (40% de la población se encuentra entre 25 y 55 años) se procede a multiplicar el resultado anteriormente obtenido (55.747 personas NSE B, 11 parroquias) por el 40% del rango de edad, obteniendo como resultado las **22.299 habitantes** con una edad de entre 25 y 55 años provenientes de un nivel socio económico B o clase media alta en las 11 parroquias escogidas.

Tabla # 26. Tamaño de la Población

DETALLE	# DE PERSONAS	CRITERIOS
Población Quito	2.239.191	Todos
Población elegida valor N	22.299	11 Parroquias estratégicamente elegidas. Edad 25 a 55. Nivel Socioeconómico B.

Con los cálculos anteriormente descritos se logra tener un universo de **22.299** personas para el tamaño de la muestra N.

A continuación se procede a realizar a reemplazar las cantidades en la siguiente **fórmula para encontrar la variable n**, es decir el número total de encuestas a realizar para obtener un dato efectivo.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * (p * q)}$$

Tomado de: Galindo 2006, p 38.

Tabla # 27. Datos para el Cálculo del Número Total de Encuestas

Variable	Descripción	Valor
$Z_{\frac{\alpha}{2}}$	Nivel de confianza, se utilizará el 95%.	1,96
(p, q)	Se utilizará el nivel de varianza máxima.	$p = q = 0,5$
N	Población calculada.	22.299
E	Error en la estimación.	0,05

Con estos datos se procede a realizar el reemplazo en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 22.299}{0.0025 \times (22.299 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{21.416}{56,7054}$$

$$n = 377$$

Figura # 21. Reemplazo de Datos y Despeje de Incógnita n

Con los datos proporcionados y los respectivos cálculos se procedieron a realizar **377 encuestas**, que viene a ser el tamaño de la muestra.

3.6.2.2.2.1.5 Lugar de recolección de datos para la encuesta

La investigación se realizó en el norte de la ciudad de Quito, específicamente en predios de: restaurantes, centros comerciales y universidades. Entre los lugares visitados para la recolección de datos tenemos: Quicentro, Centro Comercial Iñaquito C.C.I., Centro Comercial El Bosque, calle República del Salvador, Universidad de las Américas, Boulevard de Av. Naciones Unidas. Restaurante la Choza La Floresta, Tradición, Mi Cocina, American Deli Rep. del Salvador, entre otros sitios acorde con los sectores escogidos para el tamaño de la muestra.

3.6.2.2.1.6 Tiempo de la Investigación Cuantitativa.

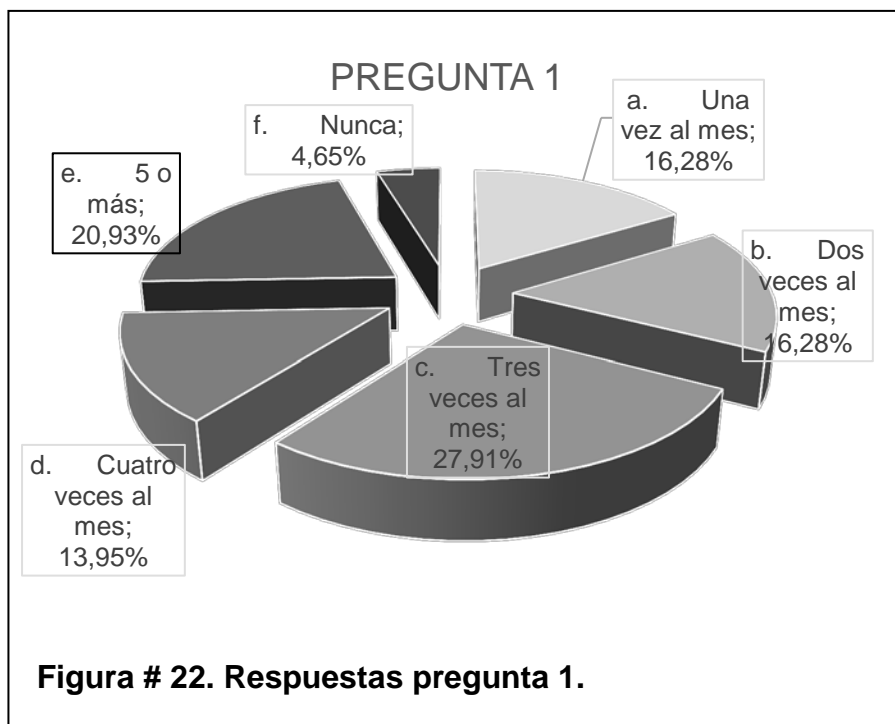
El levantamiento de datos y su respectivo procesamiento tomó ocho semanas; desde finales de septiembre hasta finales de noviembre del 2014.

3.6.2.2.1.7 Presentación y Análisis de las Preguntas de la Encuesta

A continuación se detalla porcentualmente los resultados de las preguntas obtenidas en las encuestas en función de las necesidades de información y objetivos de la Investigación Cuantitativa.

PREGUNTA 1 ¿Con qué frecuencia asiste usted a un restaurante por recreación y/o placer? Marque solo una opción.

- Una vez al mes ()
- Dos veces al mes ()
- Tres veces al mes ()
- Cuatro veces al mes ()
- 5 o más ()
- Nunca ()



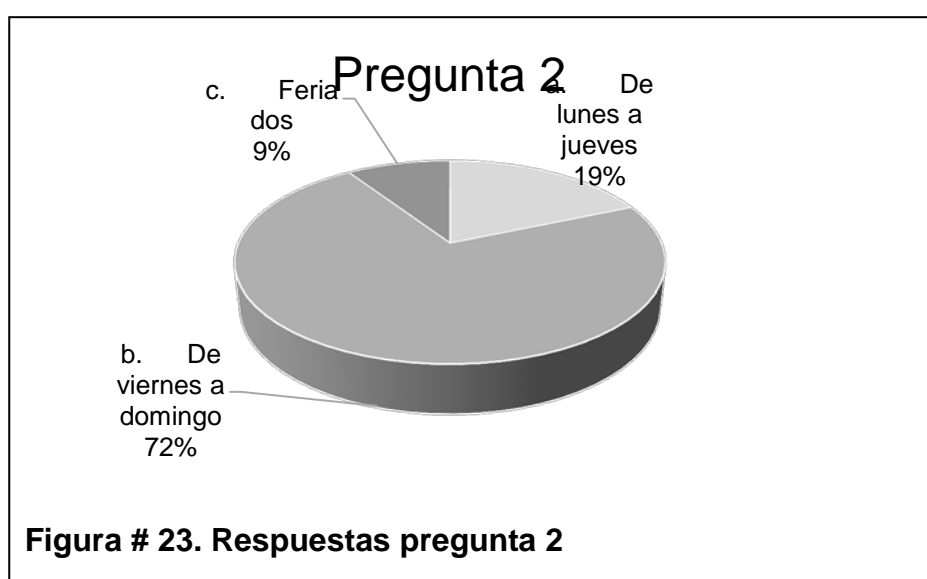
El 27.91% de los encuestados acuden tres veces al mes a un restaurante por recreación y/o placer, seguido del 20.93% que acuden cinco veces o más a un restaurante. En este resultado se puede apreciar que la mayoría de las personas acuden a comer fuera de casa por cualquier motivo y en menor porcentaje estarían las personas que nunca acuden a comer fuera de casa.

Nota explicativa: Para fines de la investigación se procede a sumar los porcentajes de; tres veces al mes 27.91%, cuatro veces al mes 13.95 % y cinco o más 20.93 dando como resultado 62.79%. Esta nota explicativa está fundamentada por la siguiente fuente de información secundaria. "Cada persona hace de las variedades señaladas un hábito según sus ingresos. Los consumidores -añade Samaniego dueño del restaurante Pedro y Pablo- visitan su restaurante preferido, en promedio, una vez a la semana" (Revista Líderes.ec, 2011).

PREGUNTA 2 ¿Qué días prefiere para ir a comer a un restaurante?

Marque solo una opción.

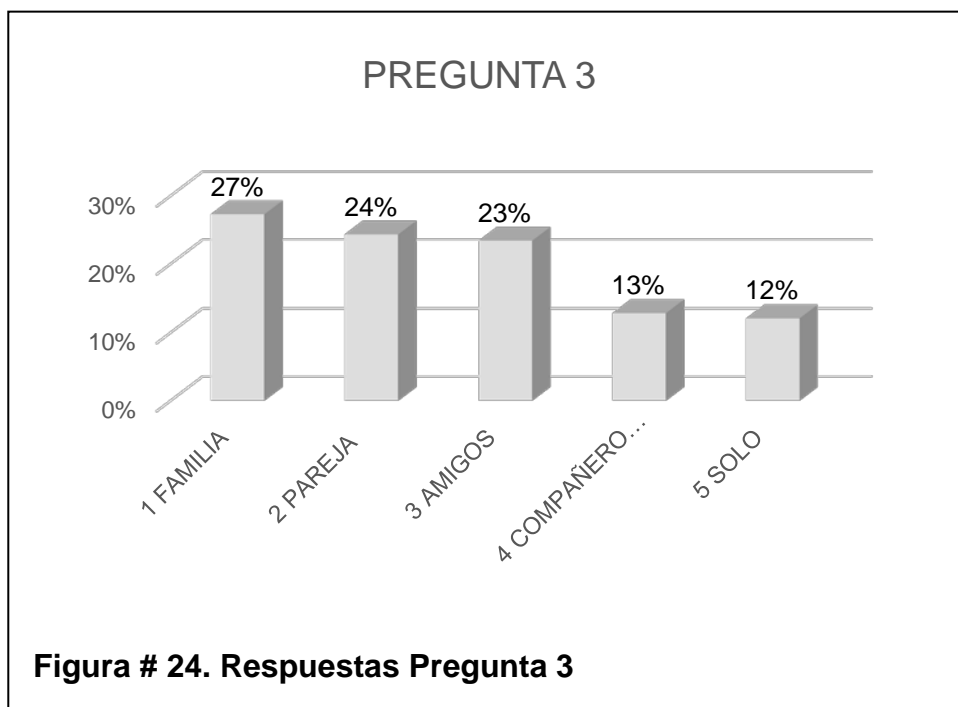
- De lunes a jueves ()
 De viernes a domingo ()
 Feriados ()



Como se observa en la gráfica un contundente resultado del 72.09% de los encuestados acuden de preferencia de viernes a domingo a un restaurante.

PREGUNTA 3 ¿Con quién prefiere asistir a un restaurante? Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

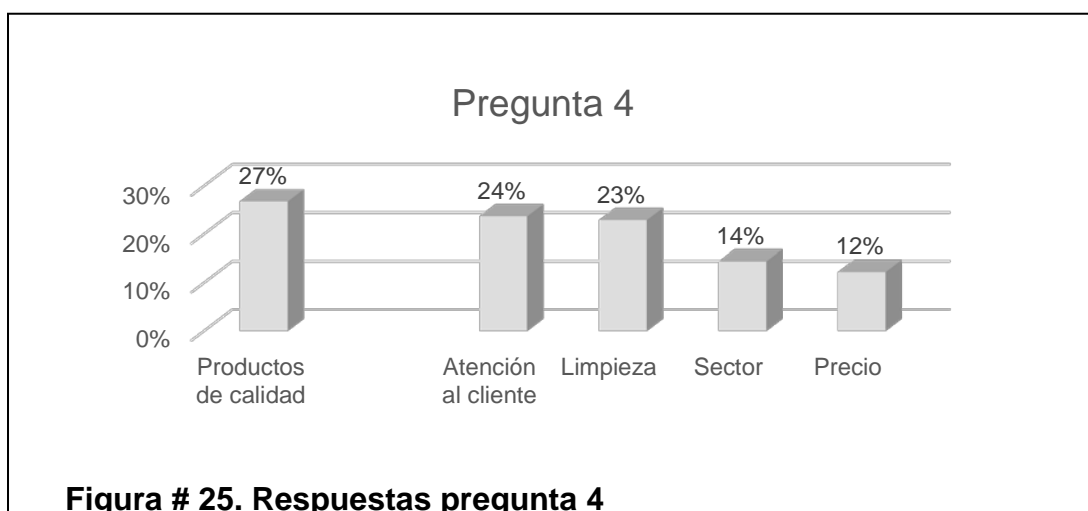
Familia ()
 Amigos ()
 Pareja()
 Solo ()
 Compañeros de trabajo ()



Los encuestados aunque prefieren acudir a un restaurante con la familia, se observa que no están distantes de acudir acompañados de su pareja, amigos, compañeros de trabajo y solos.

PREGUNTA 4 ¿Qué característica le parece relevante al momento de acudir a un restaurante? *Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.*

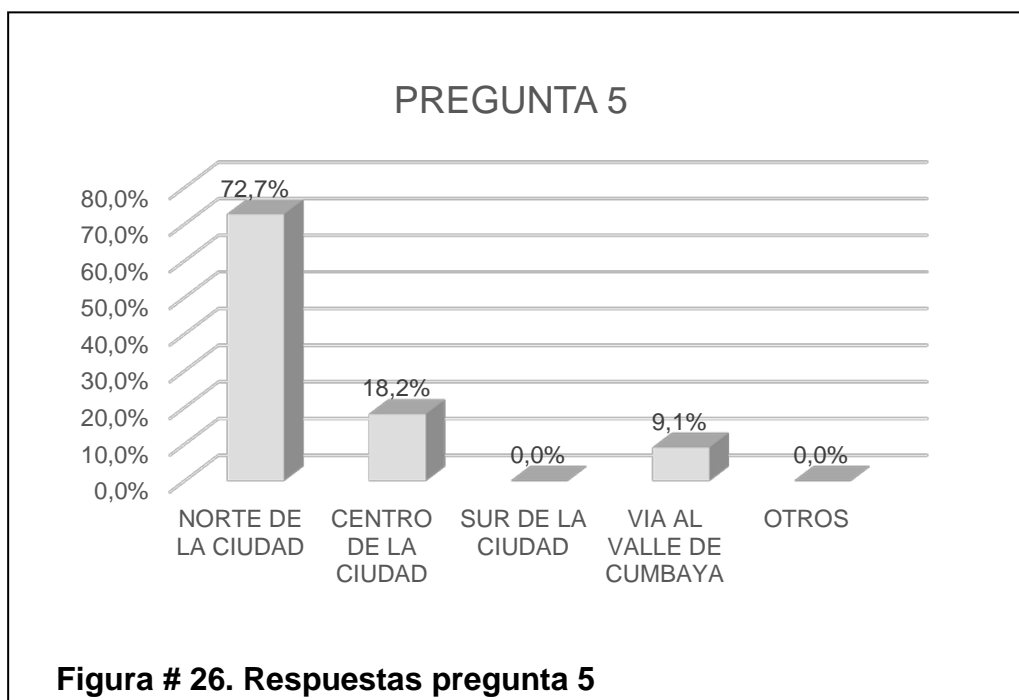
Sector	
Atención al Cliente	
Productos de calidad	
Limpieza	
Precio	



En esta figura se observa que el factor menos influyente al momento de acudir a un restaurante es el precio. Pero este a su vez se encuentra proporcionalmente ligado a recibir productos de calidad, es decir que si la clientela recibe un producto de calidad está dispuesta a pagar el precio que valga. En tanto a atención al cliente, limpieza existe mucha variabilidad siendo a la vez importantes también.

PREGUNTA 5 ¿En qué lugar de la ciudad le gustaría que estuviese localizado un restaurante que sirva comida típica nacional con las gastronomías de las tres regiones del Ecuador? Marque solo una opción

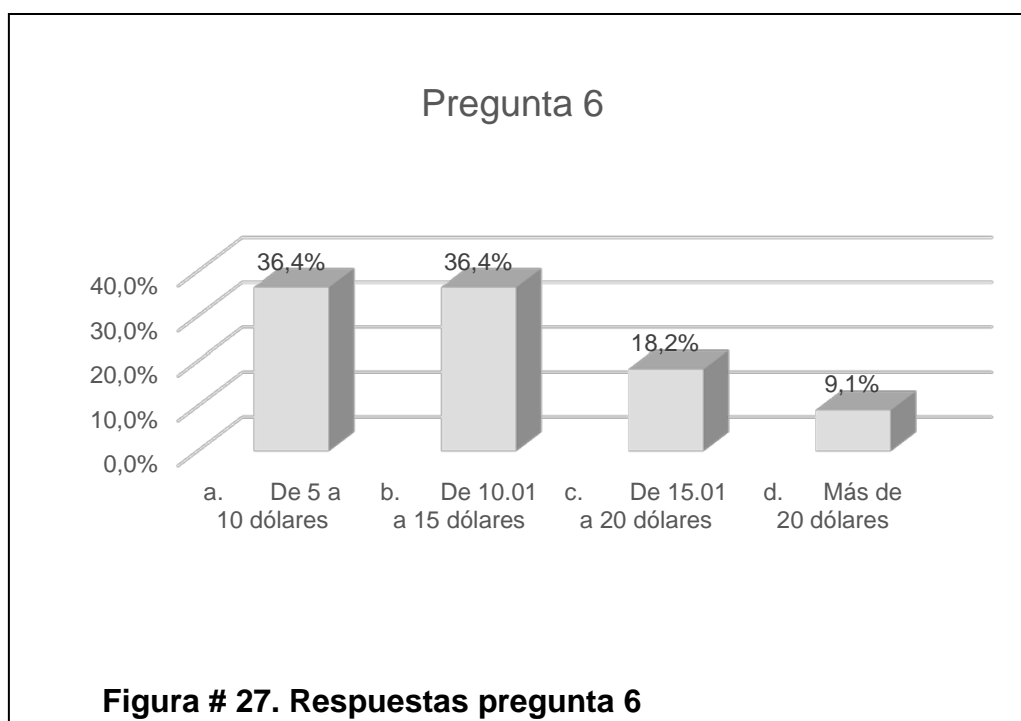
Norte de la ciudad ()
 Centro de la ciudad ()
 Sur de la ciudad ()
 Vía al Valle de Cumbayá ()
 Otros () _____



En esta pregunta se observa que un elevado 72.7% de los encuestados se inclina hacia el norte de la ciudad, seguido por una preferencia por el centro de la ciudad del 18.2%.

PREGUNTA 6 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un lugar donde se sirva gastronomía ecuatoriana de calidad? Considerando el precio por persona. *Marque solo una opción.*

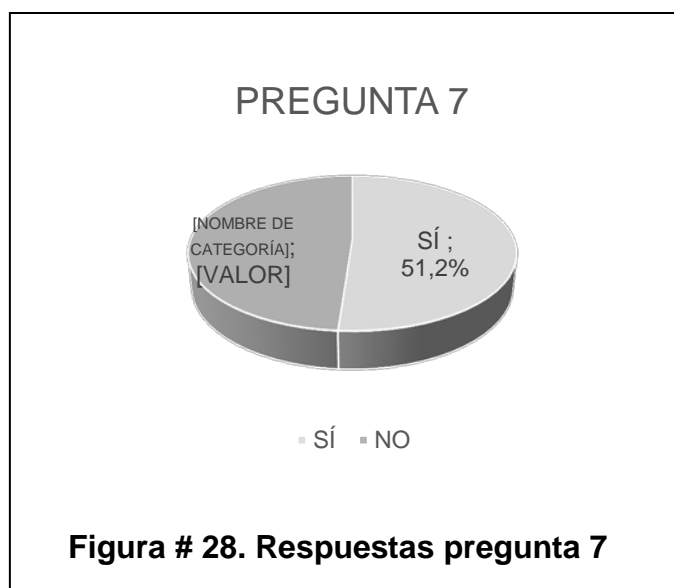
- De 5 a 10 dólares ()
 De 10.01 a 15 dólares ()
 De 15.01 a 20 dólares ()
 Más de 20 dólares ()



En esta pregunta existen dos rangos que La mayoría de personas encuestadas estarían dispuestas a pagar \$ 5 y \$ 10 dólares y de \$10 a \$15. También se puede observar que un porcentaje nada despreciable estaría dispuesto a pagar más de \$20 dólares, esto también nos indica que 9.1% de los entrevistados tienden a gastar por un producto de calidad.

PREGUNTA 7 ¿Ha escuchado sobre la gastronomía Fusión? Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 9 caso contrario continúe con la siguiente pregunta.

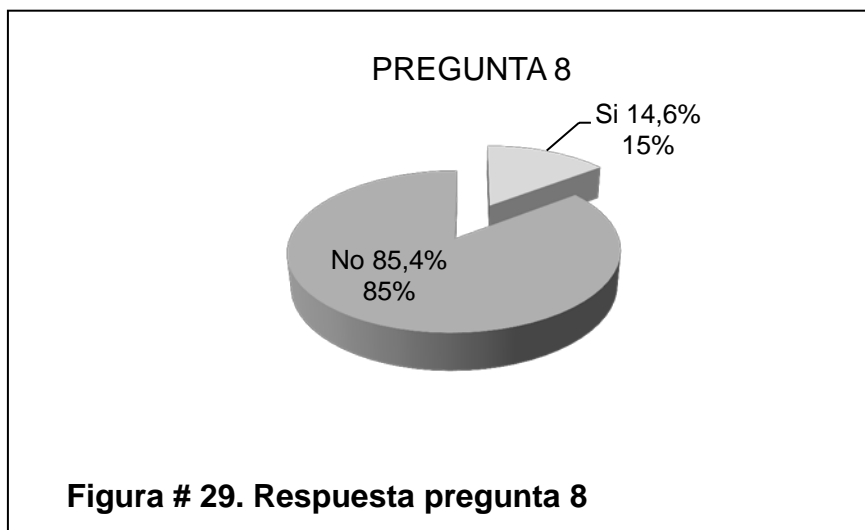
SÍ () NO ()



Los datos indican que la mitad más uno de las personas encuestadas si han escuchado de la gastronomía fusión.

PREGUNTA 8 ¿Ha tenido la oportunidad de asistir a un restaurante que sirva este tipo de gastronomía? *Si su respuesta es Si por favor nos gustaría saber cuál.*

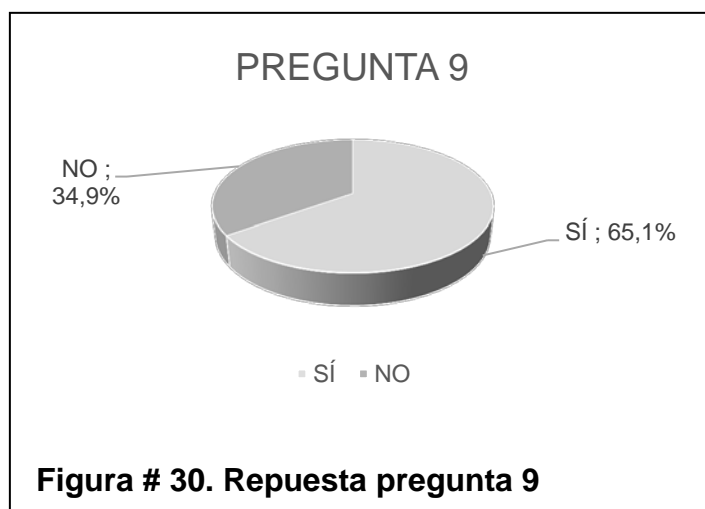
SÍ () _____ NO ()



De los encuestados que si han escuchado acerca de la gastronomía fusión sólo el 14.6% “Si” ha tenido la oportunidad de acudir a un restaurante de comida fusión, mientras que el 85,4 No ha tenido la oportunidad.

PREGUNTA 9 ¿Actualmente se encuentra trabajando?

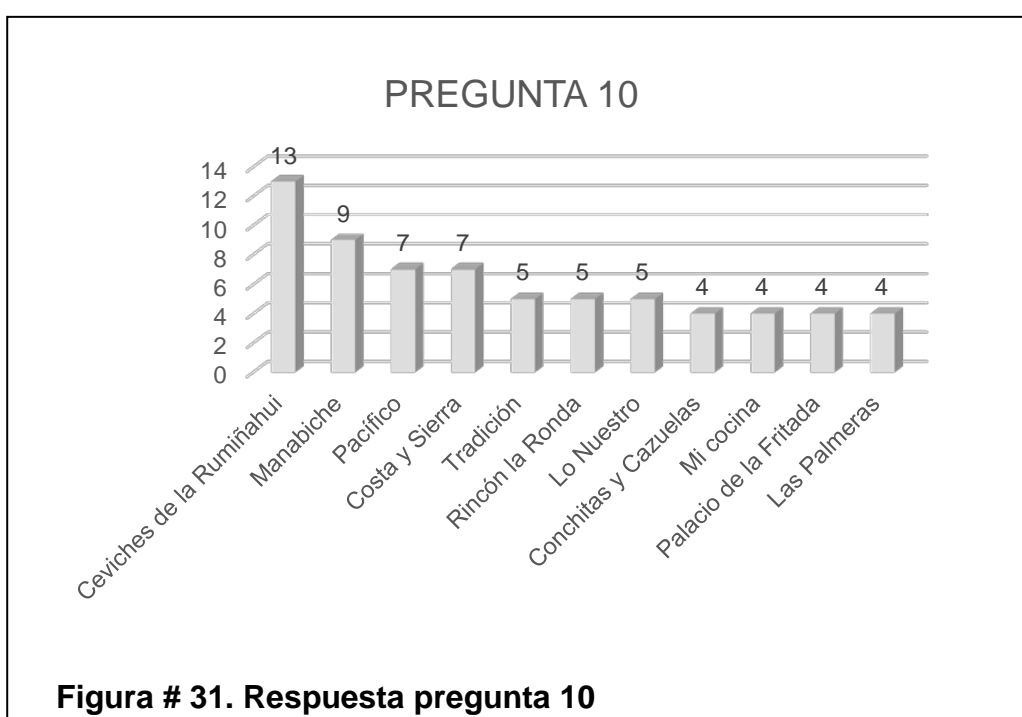
SÍ () NO ()



De las personas encuestadas el 65.10% actualmente se encuentran trabajando, es decir que poseen ingresos fijos y se asume que estos son los que más frecuentan restaurantes.

PREGUNTA 10 ¿Qué restaurante conoce en donde se sirva gastronomía ecuatoriana (Costa, Sierra u Oriente)? Mencione los primeros que se le vengan a la mente.

Con respecto a esta pregunta, señalaremos los restaurantes de comida ecuatoriana que poseen más posicionamiento en el cliente. Aunque fueron de diversos tipos y de diversas tendencias gastronómicas señalaremos los más relevantes en función del número de veces mencionados.



En esta figura se observa que los más nombrados pertenecen a cocina de la costa ecuatoriana, siendo “los ceviches de la Rumiñahui” el más posicionado en la mente de los consumidores. Cabe mencionar que la gastronomía del Oriente ecuatoriano no está constituida en la mente del consumidor. Con estos resultados se cubre la necesidad de información de encontrar presuntos competidores.

Conclusiones de las Encuestas

La investigación muestra como resultados que las personas acuden a restaurantes muy a menudo como lo indica la pregunta 1 teniendo como ganadora a la opción de tres veces al mes. Dado que la segunda opción fue de 5 veces al mes, esto nos quiere decir que el mercado es creciente y que la tendencia de consumo del servicio de restaurante aumenta. Los fines de semana son los días de mayor concurrencia como lo muestra la pregunta número 2 en donde las tres cuartas partes de los encuestados acuden en estos días.

La investigación también nos deja como resultado que el precio es uno de los factores menos influyentes al momento de acudir a un restaurante, pero este a su vez se encuentra proporcionalmente ligado a recibir productos de calidad, es decir que si la clientela recibe un producto de calidad está dispuesto a pagar el precio que valga. En tanto a atención al cliente y limpieza existe mucha variabilidad consideradas ambas importantes a la vez.

Las personas encuestadas prefieren el norte de la capital para asistir a este tipo de restaurante con un resultado mayoritario del 72.7% pero también se puede evidenciar la tendencia de que un restaurante de comida típica que sirva las tres gastronomías del Ecuador se encuentre en el Centro Histórico de la ciudad de Quito.

La mayoría de personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$ 10 y \$ 15 dólares por recibir un producto con la técnica gastronómica que se va a ofertar. Esto quiere decir que se tendrá que complementar con una atención de calidad en caso de poner un precio superior a este.

Los restaurantes son de mucha importancia en el mundo del consumo de los alimentos marcando una tendencia en el cambio de estilo de vida de los consumidores y su entorno familiar, ya que tradicionalmente las personas preparaban la comida en casa pero ahora este tiempo es menor y la gente prefiere disfrutar comiendo fuera de casa, para lo cual se presenta una gran

variedad en lugares, comida, precios. Es así como según muestra el resultado de la investigación la mayoría de las personas asisten a un restaurante por placer entre tres a cinco veces al mes y a su vez con una notable preferencia entre viernes a domingo.

Se puede observar según los resultados de la encuesta que las personas prefieren asistir a un restaurante con la familia seguidos por amigos y pareja dentro de un entorno que ofrece diferentes opciones en gustos y sabores, calidad y precios.

El servicio y la limpieza en un restaurante deben ser impecables, ya que son aspectos que se identifican como más importantes dentro de un restaurante fuera de la calidad del producto. Esto lleva a concluir que si un restaurante no tiene un buen servicio el riesgo de que los dejen de frecuentarlo es mayor.

Por último, en base a esta investigación la creación de un buen restaurante uno de los elementos más importantes es el sector. El sector permite desarrollar una estrategia innovadora y diferenciadora en el mercado como estilo, ambiente, platos, publicidad, servicio, calidad y nuevos sabores.

CONCLUSIONES DE RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIO Y SECUNDARIOS.

Como conclusión de la recolección de los datos primarios y secundarios se obtiene que todas las preguntas de investigación fueron contestadas a través de las conclusiones de las encuestas, grupos de enfoque, entrevistas a expertos y hoja de observación de la competencia. Todos los objetivos de estas herramientas de investigación fueron cumplidos. Dando como resultado el cumplimiento del objetivo general de la Investigación. "Obtener datos textuales que esclarezcan el camino para el desarrollo del proyecto en función de la aceptación del restaurante por parte del público escogido, de igual manera, aclarar el panorama en el que va a competir el restaurante y las características principales del comportamiento de compra del consumidor".

Esto se verá reflejado a lo largo de todo el plan de negocios.

A continuación con la información recabada proveniente de datos primarios y secundarios se procede a la definición del mercado objetivo y cliente potencial

3.7 Definición del Mercado Objetivo y Cliente Potencial

Para la definición del mercado objetivo y cliente potencial se utilizan, todos los datos obtenidos de la investigación primaria y secundaria, más la intuición del investigador.

Dado que se respondieron todas las necesidades de información, se tiene la certeza de que el mercado objetivo, la segmentación de mercado, el tamaño del mercado, la competencia y sus ventajas, la participación de mercados y ventas de la industria mantienen relación directa con los datos recabados.

A continuación se procede a definir el mercado objetivo y cliente potencial

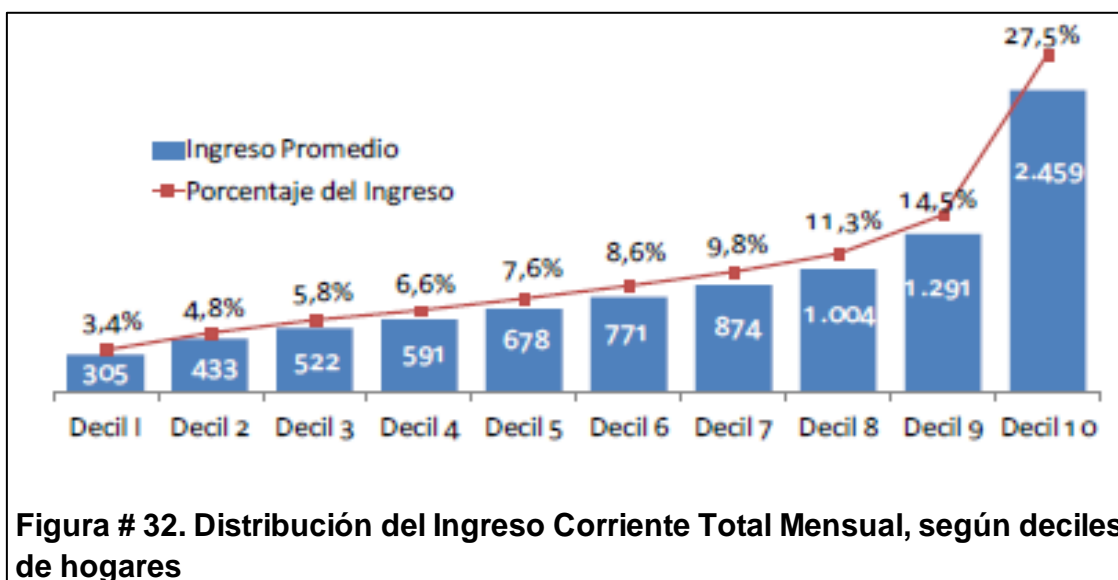
3.7.1 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo, se parte de los siguientes supuestos identificados en las técnicas de investigaciones anteriores y datos secundarios:

- Existen personas en la ciudad de Quito que buscan salir de lo rutinario al momento de elegir un restaurante (grupo de enfoque).
- No existe un restaurante en la ciudad de Quito en donde se sirva comida típica de las tres regiones del Ecuador en un mismo sitio (grupo de enfoque, encuestas, datos secundarios)
- La gente que asiste a restaurantes de comida típica nacional siempre han visto lo mismo sin ningún cambio en sus menús (grupo de enfoque, encuestas, datos secundarios)
- El público extranjero busca lo llamativo que identifique a una cultura, en especial si se trata de gastronomía (grupo de enfoque, encuestas, datos secundarios)

3.7.2 Consideraciones de Datos Secundarios para Elección del Mercado Objetivo y Cliente Potencial

A continuación se muestra la justificación de la segmentación demográfica. Se utilizan los deciles 8 y 9.



Como se puede observar en la figura anterior los deciles 8 y 9 tienen un promedio de ingreso de \$1.004 y \$1.291 respectivamente. Entre los 2 dan un promedio de \$ 1.147.50, estos son los segmentos que más se ajustan al nivel socioeconómico NSE B.

El segmento que más gasta en Restaurantes y Hoteles en el área urbana son los deciles 8 y 9 como lo muestra la siguiente tabla “Estructura del gasto por deciles”. Estos el gastan 9.0% de sus ingresos mensualmente. En contraste con lo expuesto anteriormente, el promedio de ingreso de estos dos deciles es de 1.147,50. Es decir que el promedio mensual de gastos en restaurantes y hoteles es de **\$103,27**. De estos, como se mostró en la recolección de datos primarios y secundarios, asisten 5 veces o más restaurantes. Se procede a realizar la división de 103,27 para 5, dando como resultado un consumo promedio por visita de **\$20,5**.

En Ecuador el ingreso promedio mensual es de \$ 892,9 y el gasto es de \$ 809,6, resultando un ahorro de \$ 83,3. En el área urbana el ingreso promedio es de \$ **1.046,3** y su gasto es de \$ **943,2**; el ahorro es de \$ 102,8, (El Telégrafo, 2013). El gasto anterior señalado de 943,20 multiplicado por el promedio de gasto de restaurantes 7.7% como se ve en la siguiente tabla da como resultado \$ 72.62 destinados a hoteles y restaurantes en promedio general. De los \$72.62 dividido para las 5 veces que una persona acude a un restaurante al mes según el análisis de la pregunta 1, da un **gasto promedio por visita de \$14.52** para el área urbana.

Tabla # 28. Estructura del Gasto por Deciles

División	Deciles										
	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alimentos y bebidas no alcohólicas	24,4%	42,3%	40,5%	38,1%	34,6%	31,6%	28,7%	25,8%	22,0%	17,8%	11,3%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,9%	0,8%	0,8%	0,6%	0,5%
Prendas de vestir y calzado	7,9%	8,7%	8,1%	8,1%	8,1%	7,8%	8,3%	7,9%	8,0%	8,4%	7,4%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7,4%	6,2%	6,8%	7,4%	7,7%	8,0%	7,8%	7,7%	7,6%	7,4%	7,1%
Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	5,9%	5,7%	5,7%	5,3%	5,2%	5,3%	5,1%	5,2%	5,2%	5,7%	7,8%
Salud	7,5%	5,5%	5,8%	6,4%	7,1%	7,2%	7,7%	7,5%	7,6%	7,7%	8,4%
Transporte	14,6%	9,3%	9,2%	9,2%	9,8%	11,3%	11,5%	13,6%	15,4%	16,6%	20,9%
Comunicaciones	5,0%	2,3%	2,9%	3,5%	4,0%	4,6%	4,8%	5,4%	5,6%	5,8%	5,8%
Recreación y cultura	4,6%	3,8%	3,6%	3,7%	3,9%	3,9%	4,0%	4,2%	4,4%	5,0%	5,7%
Educación	4,4%	0,7%	1,1%	1,5%	2,3%	2,5%	3,4%	4,0%	4,8%	6,1%	7,1%
Restaurantes y hoteles	7,7%	4,3%	5,4%	6,2%	6,8%	7,2%	8,0%	8,4%	9,0%	9,0%	7,9%
Bienes y servicios diversos	9,9%	10,4%	10,2%	9,9%	9,8%	9,6%	9,9%	9,5%	9,5%	9,8%	10,2%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tomado de: ENIGHUR, INEC

3.7.2.1 Mercado Objetivo Nacional

A partir de estos supuestos y la información primaria y secundaria obtenida anteriormente en esta investigación, se llega a la conclusión de que el mercado objetivo nacional está conformado por adultos jóvenes y mayores de entre 25 a 55 años de edad; provenientes de una clase **B o media alta de parroquias de la capital estratégicamente elegidas, es decir 22.299 habitantes**, como se especificó en la parte de elección del tamaño del mercado.

El perfil esperado del cliente nacional se toma de los resultados de la necesidad de Información “Clientes” en donde la metodología asignada para la resolución a dichas necesidades fueron las encuestas, entrevistas con expertos y grupos de enfoque. De esta manera se ha cumplido uno de los objetivos principales de la investigación de mercados.

3.7.2.1.1 Perfil esperado del Cliente Nacional

El perfil esperado de cliente nacional por parte del proyecto es el siguiente:

Personas de ambos sexos dentro de un rango de edad de 25 a 55 años, que acudan a restaurantes con compañeros de trabajo, pareja o amigos. Además, que tengan preferencias por salir de la rutina en cuanto a lo gastronómico, y, que les parezca novedoso un concepto de servir las tres gastronomías del Ecuador fusionando técnicas e ingredientes de las tres regiones en un mismo sitio. Estos provienen de la clase B o media alta justificado con los deciles 8 y 9 de la ENIGHUR; tienen un nivel adquisitivo que les permite pagar de entre \$12.5 como se determinó en el grupo de enfoque, a \$20,65 como se determinó en base a los ingresos mensuales por persona; poseen un nivel de escolaridad universitaria completa o incompleta.

3.7.2.2 Mercado Objetivo Extranjero.

También se busca atender al público de turistas extranjeros, que según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos realizado por la empresa municipal Quito Turismo, los turistas que visitarán el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2015 serán 748.597 turistas de diferentes países, siendo los más representativos: Norte América (USA, Canadá, México), países Sudamericanos (Venezuela, Colombia, Argentina, Perú, Ecuatorianos no residentes), y países Europeos (España, Alemania, Francia, Reino Unido) (QUITO TURISMO, 2014).

De los 748.597 turistas extranjeros, se busca atender a los que tienen de entre 30 y 60 años, estos representa el 59% del total de los turistas según el Sistema Institucional de de Indicadores Turísticos (QuitoTurismo, 2013), es decir

441.672 personas. De estos el 55% tienen estudios superiores (QuitoTurismo, 2013) que es donde se encuentra una importante semejanza al mercado objetivo nacional, es decir el **242.919 turistas** anuales conforman el mercado objetivo para este segmento.

3.7.2.2.1 Perfil Esperado del Turista Extranjero

El perfil esperado que se desea del turista es el siguiente:

Turistas de ambos sexos de entre 30 a 60 años, con escolaridad superior y que busquen un lugar donde se sirva comida típica nacional en su máxima expresión.

3.7.3 Segmentación de Mercado

Philip Kotler Y Gary Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing octava edición, definen a la segmentación de mercado el acto de “dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165)

No se toma en cuenta el segmento familiar (matrimonios con niños o adolescentes) ya que es un proyecto que va a ofrecer un nuevo producto que no oferta menús para niños. En una segunda instancia del proyecto, o en la parte de ampliación del proyecto, se puede tomar en cuenta a este segmento que sin duda también es redituable.

Los resultados de las encuestas, entrevistas con expertos y grupos de enfoque sugieren que el proyecto debe atender a dos tipos de segmentos: Nacional y Extranjero.

3.7.3.1.1 Bases para la Segmentación de Mercado

Las bases para la segmentación de mercado nacional son todas las provenientes de la recolección de datos primarios más la Encuesta Nacional de

Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales **ENIGHUR** que incluye factores demográficos, culturales y sociales, muy importantes.

Las bases para la segmentación del mercado extranjero son todas las provenientes de la recolección de datos primarios más el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos **SIIT** realizado por la empresa municipal Quito Turismo.

3.7.3.2 Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica de este proyecto se toma a partir de los habitantes de la ciudad de Quito, dentro de la zona metropolitana y dentro de la densidad urbana. Los datos que se utilizaron para esta segmentación se encuentran detallados en la parte de “3.6.2.2.2.1.4 Determinación del tamaño de la muestra”, dando como resultado a **22.299 habitantes**.

La segmentación geográfica para el público extranjero no se puede determinar ya que, los turistas provienen de todo el mundo, siendo los más representativos: Norte América (USA, Canadá, México), países Sudamericanos (Venezuela, Colombia, Argentina, Perú, Ecuatorianos no residentes), y países Europeos (España, Alemania, Francia, Reino Unido) dando como resultado a **242.919 turistas anuales** (QUITO TURISMO, 2014). Esta parte se explico mejor en el párrafo “3.7.1.2 Mercado Objetivo Extranjero”

3.7.3.3 Segmentación Demográfica

A continuación se detallan los elementos principales de la ENIGHUR para la segmentación demográfica:

Tabla # 29. Segmentación Demográfica

	Demográfica
Edad	De 25 a 55 años
Género	Masculino, Femenino
Ciclo de vida Familiar	Joven, soltero, con o sin hijos; Joven, casado, con o sin hijos; mayores, casados, con o sin hijos
Ingresos	Mensuales: \$1.004 y \$1.291 en adelante
Ocupación	Profesional; Ejecutivos oficinistas, funcionarios públicos y privados, propietarios de empresas; Estudiantes de tercer y cuarto nivel
Educación	Educación Universitaria sin terminar, Graduado Universitario, Educación de Post Grado
Religión	Indiferente
Raza	Indiferente
Nacionalidad	Ecuatoriana; Estadounidense; Colombiana; Francesa;

3.7.3.4 Segmentación Psicográfica

A continuación se detalla los elementos de la segmentación psicográfica:

Tabla # 30. Segmentación Psicográfica

	Psicográfica
Clase social	Clase B o media alta; deciles 8 y 9
Estilo de Vida	Usuarios que trabajen y busquen pasar un momento ameno durante una comida. Que busquen probar algo nuevo en cuanto a gastronomía típica Ecuatoriana. Que disfruten o se beneficien de un almuerzo de negocios.
Personalidad	Exitosos; Aventureros; Vanguardistas; Sociables; Culturales; Ambiciosos; Imparciales; Despreocupados; Talentosos

3.7.3.5 Segmentación Conductual

A continuación se detalla las características de la segmentación conductual:

Tabla # 31. Segmentación Conductual

	Conductual
Ocasiones	Habitual; Ocasiones especiales: Cumpleaños; Días festivos; Almuerzo de negocios. Almuerzos diarios
Beneficios	Novedoso; Identificación con la cultura; Calidad en comida;
Frecuencia de Uso	Usuario intenso (acude más de cinco veces al mes) ocasional (una vez al mes), usuario fiel de comida típica
Etapas de preparación	Con intención de compra; Inconsciente, consciente e informado por publicidad; curiosos
Actitud hacia el producto	Arriesgada, entusiasta, positiva, curiosa

3.8 Demanda Potencial

3.8.1 Demanda Potencial Segmento Nacional.

El tamaño del mercado, como ya se especificó en la definición de la muestra para las encuestas y en la segmentación y elección de mercado objetivo, es de **22.299 personas** residentes en la ciudad de Quito. Estas personas fueron estratégicamente elegidas de las parroquias que más se apegan a la tendencia del proyecto.

Del análisis de la muestra y los datos correspondientes de la pregunta #1 de la encuesta, se tiene la certeza que el 62.79% (ver nota explicativa pregunta 1) de estas personas acuden por lo menos de tres a cinco veces al mes a un restaurante, es decir **14.001 personas**.

Se plantea el supuesto de que una de esas cinco veces, es decir 1/5 de probabilidad igual al 20%, asistan al restaurante COSIORI. A su vez estas 14.000 personas que acuden a un restaurante por placer o recreación multiplicados por una probabilidad del 20% (probabilidad proveniente 1/5) quedarían en números **2.800 personas al mes; es decir 93 personas diarias**.

Lo anterior propuesto traducido a números y gracias a los resultados de la pregunta #6 de la encuesta, da un promedio de 12.5 dólares que una persona estaría dispuesta a pagar (mínimo sugerido ya que el segmento puede pagar hasta \$20,65; el promedio en el área urbana es de 14.52), esto da como resultado **\$35.000,50 USD. mensuales**, sólo del segmento nacional.

3.8.2 Demanda Potencial Segmento Turistas.

Como también se especificó en la determinación del segmento turistas, los que más se apegan a las tendencias del proyecto corresponden a **242.919 turistas al año**. De estos usuarios el promedio mensual se convierte en **20.243 personas**.

Con 20.243 personas mensuales se establece el supuesto de captar el estos datos y en función de la afluencia de comensales esperada por el proyecto, se pretende captar el 2% mensual de turistas extranjeros que puedan visitar el restaurante, dándonos como resultado **400 turistas mensuales; a su vez 13 turistas diarios**.

El turista gasta aproximadamente \$65,00 USD. por cada día de alojamiento en la ciudad de Quito, de estos el 24% lo destina a alimentación (QUITO TURISMO, 2014), es decir que en promedio diario el turista está dispuesto a pagar \$15,6 USD., que multiplicados por 400 que es la afluencia esperada del proyecto **sería 6.240 USD. mensuales** en este segmento.

3.8.3 Demanda Potencial Segmento Nacional y Extranjero.

Con los datos calculados anteriormente se espera recibir diariamente, entre nacionales y extranjeros a **107 personas diarias promedio, 3200 mensuales promedio 38400 anuales**; esto constituye la demanda potencial del proyecto. Más adelante se muestra cómo se realiza la distribución de la demanda esperada por días de la semana.

Sumando los consumos esperados para los dos segmentos se llega a la deducción de que el restaurante facturará mensualmente **\$42.800,50 USD.** con

el consumo mínimo por persona de \$ 12.50. Hay que notar que el segmento objetivo tiene la capacidad de pagar mucho más, hasta \$ 20.65 por visita, esto puede incrementar notablemente la facturación mensual, pero para fines de planteamiento del proyecto se toma el valor mínimo que una persona está dispuesta a pagar.

Es necesario aclarar que esta demanda potencial está calculada al máximo de su expectativa. Para el inicio del restaurante se debe tomar en cuenta que la demanda potencial está al 100% mientras que por tratarse de un restaurante nuevo en el mercado esta puede disminuir y no llegar a consumarse en su totalidad. Más adelante se detallará este tema a profundidad en el capítulo financiero.

3.9 La Competencia

A través de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas con expertos y grupos de enfoque se pudo determinar que la competencia directa son todos los restaurantes de comida típica nacional que atienden al segmento de clase media alta en el sector norte de la ciudad.

Para analizar a la competencia directa fue necesario realizar una hoja de observación como fuente de investigación primaria, donde se incluyen los detalles más importantes de los restaurantes que se consideran que están atendiendo al mismo segmento y nicho de mercado para el cual está diseñado este proyecto. Esta hoja de observación se llenó con datos recabados presencialmente dentro de los horarios que también atiende el restaurante del proyecto.

Para elaborar la hoja de observación se tomaron en cuenta factores como: tipo de gastronomía ofertada, decoración ambiente, formalidad, gasto promedio por persona, presentación de los platos, principales características del servicio, de las instalaciones y valores agregados. Los detalles de cada competidor se mostraron en el párrafo “3.6.2.2.1.1 observación de la competencia”.

3.9.1 Ventaja Competitiva

Como principal ventaja competitiva se tiene al menú original del restaurante. Este menú fue diseñado para gustar a un público que no conoce de algo similar.

Se tratará de crear una ventaja competitiva al promocionar al lugar como el único restaurante que vende una sola gastronomía conjunta a “Ecuador sobre una hoja”. Con este fin, se decorará el lugar para crear un ambiente de Playa, Andes y Amazonía dando como resultado un lugar donde el cliente pueda sentir estas tres partes del Ecuador en un mismo lugar.

3.10 Participación de Mercados y Ventas de la Industria

Existen varias razones por las cuales los clientes estarían dispuestos a adquirir el producto ofertado en este plan de negocios. Entre la más importante se puede decir que se va a brindar un producto nuevo, diseñado para ofrecer la mayor satisfacción al cliente entre calidad de ingredientes, sabor, fusión y diseño del plato; pero sobre todo y lo más importante, que el cliente nacional y extranjero sienta que está probando un plato que caracteriza las tres regiones del Ecuador.

Como ya se pudo apreciar en los resultados de la pregunta n° 4 de la encuesta, el 27% de los encuestados dan mayor importancia a la calidad del producto sobreponiéndose al servicio incluso al precio; es aquí donde se identifica un motivo para focalizar los esfuerzos en la calidad del producto que se va a ofrecer.

Debido a que los Ingredientes son 100% ecuatorianos y frescos; con la adecuación correcta de los mismos se logrará satisfacer todas las exigencias de los comensales que anteriormente han escuchado del restaurante. Así mismo, a los clientes que no hayan escuchado y que ingresen al restaurante por curiosidad, es misión del restaurante hacerles llevar una grata sorpresa con el nuevo menú de comida típica ecuatoriana que oferta el restaurante.

Las conclusiones de los datos provenientes del grupo de enfoque y los aportes con los expertos también se inclinan hacia creatividad e innovación del producto, aceptando rotundamente el asistir a un restaurante que oferte platos como los del concepto de COSIORI.

Gracias al análisis para la elección del tamaño del mercado se llega a la conclusión de que el mercado objetivo es de 22.299 personas y los clientes que espera el restaurante mensualmente son 2800, 33.600 anuales. De esta manera se determina que la participación del mercado esperada para el **segmento nacional es del 12.55%** del mercado objetivo.

La participación deseada para el **segmento turistas es del 2%** es decir 400 turistas mensuales; a su vez 4.800 turistas al año.

Estos datos sin duda son fundamentales para la estructura del local y su máxima capacidad instalada y para la proyección de ventas que se detalla con mayor profundidad en el capítulo de Plan de Operaciones y Producción y Plan Financiero respectivamente.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing que se utiliza en este plan de negocios es la estrategia de **Diferenciación**.

Se elige esta estrategia ya que se va a crear un producto nuevo; además se busca que el restaurante COSIORI sea distinto a todos de la competencia en cuanto a concepto. Para elegir esta estrategia se parte de las respuestas de los entrevistados que revelan a una rutinaria comida típica nacional y que a la gente si le gustaría probar un plato nuevo con ingredientes y técnicas de tres regiones del Ecuador.

4.1.1 Estrategias en etapa de Introducción.

El concepto de negocio le permite a la empresa ingresar al mercado con una estrategia de **diferenciación de producto**. Es decir, que se debe generar una perspectiva de restaurante donde se sirve una nueva gastronomía ecuatoriana. Se debe recalcar que Ecuador es uno solo, no dividido en regiones, con la propuesta de valor “Ecuador sobre una hoja”. De esta forma se estará elaborando un concepto que la competencia no tiene.

Se debe citar a que “La Costa la Sierra y el Oriente ya se venden en un solo lugar” para crear **barreras de entradas** a la competencia y que la oferta de productos sustitutos disminuya.

Las estrategias básicamente se apoyan en un pilar fundamental que es el de la publicidad y marketing en redes sociales. Según uno de los propietarios de la franquicia “Las alitas del Cadillac” Vicente Zambrano, el 50% de los clientes que llegan a su local son gracias a las actividades de publicidad y marketing en Redes sociales, Facebook y twitter; el 40 % lo hace gracias al Marketing de boca a boca y el 10% se distribuye en conocidos y amigos del sector (Alitas del Cadillac, 2014).

Para **generar un marketing de boca a boca** primero se debe lograr que el cliente de una u otra forma vaya al restaurante, luego se debe generar una experiencia, grata por supuesto, si se quiere lograr efectos positivos. Esto desencadena en una “pasa la voz” sin darse cuenta quien la está pasando. El portal web BUzzMarketing relata que la persona que vive una experiencia amena en un lugar la cuenta en sus grupos sociales, ya sea amigos, familiares, compañeros de trabajo como una forma de ser el centro de atención, es así que esta historia se distribuye automáticamente como la vivencia de un amigo exponencialmente.

Otra estrategia que se utilizará para este plan de negocios es la de la **ubicación geográfica**, actualmente está prevista para la zona de la República del Salvador y Moscú, sector muy apreciado para las principales oficinas de

negocios de Quito y de mayor plusvalía. La población circulante de nivel socioeconómico medio alto y alto que este sector cuenta se alinea perfectamente con la propuesta del negocio.

A través de la patente de las recetas de los platos se creará una barrera de entrada para la competencia. Esta estrategia debe contar con el apoyo de fortaleciendo visual a través de fotos profesionales a cada plato, tanto en los canales publicitarios como en el local.

4.1.2 Estrategias en etapa de crecimiento.

Para la etapa de crecimiento se planea utilizar las siguientes estrategias:

Una estrategia nueva que se utilizará en la etapa de crecimiento es la de **diversificación de producto**. Esto puede ser en base a un plato tradicional existente y mejorarlo con el concepto de fusión costa, sierra y oriente, o crear uno nuevo de igual manera como se creó el menú. Por ejemplo: se puede crear una “parrillada ecuatoriana” que incluya mariscos, carne complementada con salsa de chochos, papa, etc. Esto dependerá obviamente de la aceptación, gustos, preferencias y sugerencias de los clientes.

Renovación de platos estacionarios como la “fanesca” con el concepto de fusión costa, sierra y oriente.

Otra estrategia es la de **direccionamiento** a otros segmentos. Es decir, en etapa de introducción no se toma en cuenta el segmento familias (padre, madre, hijo). Luego en la etapa de crecimiento se creará un menú e instalaciones para niños, con lo cual se está atrayendo a este segmento, obviamente con su respectiva publicidad direccionada.

4.1.3 Estrategias en Etapa de Madurez

En etapa de madurez se planteará la estrategia de diversificación de servicios, con la inclusión de catering conjuntamente con la selección nuevos clientes, es decir, clientes que requieran catering para sus eventos sociales con el concepto del restaurante.

4.1.4 Producto

El producto se encuentra detallado en el capítulo 2, específicamente en el literal “3.2 El Producto y el Servicio”

A continuación se muestra las fotos de los platos que ofertará el restaurante.



Tricolor

Tortilla de papa, verde y yuca, rellenas de queso, con porción de chicharrón y encurtido con tomate y cebolla



Cazuelito

cazuela de mariscos, pulpo, calamar, pescado, mejillones, camarón. acompañado de maduro y salpíeta



Corviche Costa Sierra Oriente

Puré de papa hecho tortilla, cubierto con maicena, relleno de chicharrón acompañado de encurtido y chicharrón

Figura # 32. Entradas que Oferta el Restaurante COSIORI



Aji de carne

Sopa de carne con ají y ortiga, acompañada de maduro



Sopa de quinua con camarón

Sopa de quinua con camarón sazonada con ortiga



3 ceviches CSO

Ceviche serrano con Dorado, Ceviche Costeño Jipijapa de atún y maní, y ceviche volquetero del Oriente conchochos

Figura # 33. Entradas que Oferta el Restaurante COSIORI



TONGA CSO

Envuelto típico manabita con granos fresco, arroz, carne de cerdo y deditos de pescado



Sudado de Atún con tamal de verde

Un filete de atún cocido a baño maría y verduras frescas salteadas. Un tamal de verde para acompañar



Carne Colorada

Dados de carne de cerdo marinados en ajo achiote y especias con guarniciones andinas y tropicales

Figura # 34. Platos Fuertes que Oferta el Restaurante COSIORI



Ayampaco CSO

Envuelto y Cocinado de tilapia, acompañado de chips de yuca arroz y encurtido



TRILOGÍA DE SECOS

Seco de chancho, seco de carne y seco de pollo acompañado de arroz amarillo



Lomo con verduras Andinas

Lomo salteado con zanahoria amarilla, habas tiernas, pétalos de rosas

Figura # 35. Platos Fuertes que Oferta el Restaurante COSIORI



**Medallones de Pollo
campestre CSO**

Medallones de Pollo
envueltos en tocino timbal
de papa con camaron y
aguacate y ensalada con
champiñones y ají



**Filete de cerdo en salsa
de maracuyá**

Filete de Cerdo con salsa
de maracuyá con papa al
horno gratinada con queso
manaba

Figura # 36. Platos Fuertes que Oferta el Restaurante COSIORI



Cheesecake de Higo



Dulce de Tomate de árbol con helado



Dulce de Babaco con Helado



Mousse de chocolate fino de aroma con salsa de chocolate a la menta

Figura # 37. Postres que Oferta el Restaurante COSIORI

4.2 Política de Precios

La fijación del precio es una parte fundamental del proyecto, no solo por ser el determinante de la utilidad de la empresa si no que también ayuda a determinar la condición de estatus del restaurante y sus clientes.

La política de precios está dirigida a alcanzar un nivel de ventas alto, es así que el precio no debe exceder a lo que el cliente del segmento escogido está dispuesto a pagar por persona, para el caso de este proyecto, \$12.50 USD, sabiendo que el segmento escogido puede pagar hasta 20,65. Con esto se espera acaparar una gran parte del mercado objetivo, alcanzando una cantidad de usuarios que generen un marketing de boca a boca y difundan lo que representa el concepto del negocio.

De lo que se obtuvo en las entrevistas con expertos en cuanto a lo referente a que porcentaje de costo se debe manejar, los expertos sugieren que se debe manejar máximo un costo del 33%. Es decir que de un plato se obtiene el 66% de utilidad bruta. Esto nos permite jugar con los precios para obtener un buen margen de utilidad neta.

Como el producto se encuentra en una fase de introducción, la mejor estrategia que el proyecto puede someterse es la de penetración. A través de esta estrategia se promociona a un producto nuevo que evolucionó de los restaurantes de comida típica nacional tradicionales.

Los restaurantes de comida típica nacional se encuentran en etapa de madurez. Dichos restaurantes que atienden al segmento de Nivel Socio Económico (NSE) alto y medio alto, enfocan sus esfuerzos en la atención al cliente y en la calidad del plato y poco a la innovación. Como ya lo dijo el experto Ing. Roberto Serrano en la entrevista realizada, “limpiar un plato de comida nacional con ingredientes y métodos de preparación de alta calidad, cuesta” y eso es lo que ofrecen este tipo de restaurantes. Por ejemplo en el Restaurante “Mi Cocina”, o “Hasta la Vuelta Señor”, un plato de Fanesca con entrada y postre bordea los \$15,00 USD, del mismo modo, estos competidores

presentan un menú donde cada plato está entre \$15 y \$25 USD, dependiendo de la complejidad con que fueron hechos y sus respectivos ingredientes.

Para este proyecto el precio debe atraer a la clientela y modelar una economía de escala con un precio no mayor a \$ 15.00 USD por plato y con una bebida de \$ 2.50, posicionando al restaurante como un sitio en donde se prueba algo nuevo a un precio justo tanto en calidad de producto y servicio. Esto se pudo determinar en los resultados de la pregunta 6 de la encuesta en donde el 63.7% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de \$12.5 USD por persona, siendo el tope los \$15.00. No se busca poner un precio más alto de \$12.5 ya que existe una relación intrínseca entre la comida típica y lo barato. Tampoco se puede poner un precio menor a este ya que en oferta gastronómica se tiene la impresión de que si es muy barato, no es de buena calidad y tampoco justificaría el nivel de utilidad deseado.

Como ya se demostró en la pregunta # 4. de la encuesta el factor más relevante a la hora de asistir a un restaurantes es la calidad del producto, sin dejar de lado el servicio y la limpieza, ya que todos van de la mano, pero el precio es el factor menos importante si es la satisfacción del cliente supera los estándares de calidad del producto.

4.3 Táctica de Ventas

Las ventas en un restaurante son directas. Técnicamente la persona que va a realizar la venta es el mesero quien atiende directamente a los comensales de una mesa. Es por esto que se debe hacer hincapié en la capacitación y experiencia del mesero desde su previa contratación hasta su desempeño diario en el restaurante, de esta manera se conseguirá utilizar las técnicas necesarias para que se realice una venta eficiente y beneficie al nivel de ventas del restaurante.

Por otro lado, existe en nómina una anfitriona quién es la encargada de recibir a los clientes y que estos se lleven la mejor de las impresiones. Este puesto de trabajo se creará con el afán de potencializar la experiencia del cliente, que a

su vez aportará para la distribución de la publicidad de boca en boca. Así mismo, los socios tienen la obligación de encontrarse en las instalaciones en días de mayor afluencia para que las ventas fluyan de manera adecuada y no existan errores en los procesos.

Para las ventas hacia el público extranjero, el socio inversionista y la anfitriona ambos dedicados a las relaciones públicas como se detallará en el parte de equipo gerencial, deben poseer contactos que permitan acceder a este público con facilidad. Se debe potencializar al restaurante como una parada gastronómica obligatoria extranjeros. Las agencias de viajes son muy importantes para llegar a este segmento, ya que son ellos los que eligen restaurantes para sus turistas.

4.4 Política de Servicio al Cliente y Garantías

Para mantener un estándar de calidad y garantizar un servicio adecuado hacia nuestros clientes, se debe utilizar un manual de calidad debidamente impreso y repartido a todos los colaboradores; también en forma digital en la página web del restaurante. Este manual de calidad contiene todas las políticas que un colaborador y socio debe mantener en cuanto a servicio al cliente e imagen corporativa y debe ser utilizado a diario.

El manual contiene:

- Visión, Misión, Objetivos Generales y Valores empresariales que todo el personal debe transmitir al cliente.
- Mapa de ruta del cliente y meseros.
- Autorizaciones de procedimientos en casos fortuitos.
- Encuestas post venta enfocadas a la satisfacción del cliente.
- Acciones correctivas para satisfacción al consumidor.

Nota: Cabe resaltar que todo lo que contiene este manual de calidad está descrito a lo largo de este plan de negocios en diferentes capítulos, es necesario a la hora de implementación del proyecto, recopilar las normas conjuntamente con la junta general de socios, el Administrador y Jefe de cocina para su impresión.

Este manual nos da la facilidad de que todo el personal esté alineado con la misión, visión, objetivos y procesos del producto y servicio que la empresa ofrece. También cuenta con instrucciones de qué hacer en caso de que exista alguna eventualidad con la satisfacción del cliente.

4.5 Promoción y Publicidad

En esta parte del proyecto se enumeran los medios en los cuales se va a promocionar el restaurante. Para lograr el posicionamiento deseado en el segmento escogido, se acentuará al concepto del restaurante en cada medio como una forma alternativa de servir gastronomía típica ecuatoriana, “Prueba a Ecuador en un solo plato”

Gracias a los resultados obtenidos en la parte de investigación de mercados, se puede garantizar que el mejor y más eficaz medio para llegar a una multitud, es el de Redes Sociales.

Como se especifica en el capítulo 7 de Equipo Gerencial, cada socio tendrá una función específica dentro de la estructura funcional de la compañía. Es necesario mencionar que para el tema de publicidad, se debe encargar los temas principales al conocedor de las relaciones públicas (Socio #3), obviamente contando con el respaldo de los demás socios y anfitriona.

4.5.1 Publicidad

Para el diseño de la Campaña de Marketing se contratará a la Agencia de Publicidad RESET® | FIRMA CONSULTORA EN INNOVACIÓN, especialista en diseño y posicionamiento de marcas. El valor para empezar la campaña será de \$7.403,50 USD, este valor está contemplado en la inversión inicial,

como se adjunta en el Anexos 4. El valor es relativamente pequeño ya que se trata de una campaña de penetración de producto nuevo y representa el 3% de la inversión inicial.

La agencia se encargará de todo el manejo en los medios de comunicación, digitalizando fotografías, videos y ejecutando acciones en todo el ambiente promocional. Se espera que a través de su conocimiento se logre posicionar la marca en los motores de búsqueda efectivizando la visita de nuevos usuarios. Es muy importante que la agencia trabaje de la mano con el Ministerio de Turismo y Quito Turismo para atraer al público extranjero.

A continuación se detallan los medios de comunicación masiva para la difusión de la campaña de marketing.

4.5.1.1 Página Web

Se debe crear una página web única que sirva como soporte para la promoción del restaurante. Se parte del requerimiento de que la página esté dirigida a un público de clase media alta de entre 25 a 55 años de edad. Se deben mostrar características animadas de la costa, sierra y oriente ecuatoriano desde la perspectiva gastronómica. Debe poseer colores llamativos, que inciten los sentidos a buscar comida típica nacional.

La funcionalidad de la página debe proveer enlaces donde se pueda visualizar fotos y videos del restaurante en general; además, debe proveer facilidad en hacer reservaciones de mesas. Debe contener links donde se puedan conectar con los motores especializados de servicio a domicilio. Debe contener links de enlace con las campañas publicitarias que realiza la Empresa Metropolitana de Turismo "Quito Turismo" y con la campaña del Ministerio de Turismo "All You Need is Ecuador" entre otras que decida la empresa de Marketing.

La página web debe informar al cliente acerca del horario de atención, ubicación geográfica, promociones, formas de pago, el menú en su totalidad, misión, visión, comentarios de clientes y artículos de interés relacionados con el modelo de restaurante.

La página web estará disponible en los idiomas español y en inglés, este último para facilidad del segmento extranjero.

El costo de creación y el dominio anual de la página bordea los \$850.00 USD. Revisar según cotización RESET® | FIRMA CONSULTORA EN INNOVACIÓN Marketing, ver Anexo 4. Además se debe adicionar el costo de posicionamiento de la página a través de Google Adwords, que funcionan priorizando las palabras claves del Restaurante ingresadas en el motor de búsqueda Google.

4.5.1.2 Radio

La pauta comercial en radio se realizará en dos fases: la primera fase de expectativa ante la próxima apertura del restaurante, un mes antes de su funcionamiento. Se pautará por ejemplo una cuña en Radio Fuego “Hot 106.1”.

La segunda fase de la cuña se emitirá a partir del día de la apertura del restaurante y durante unos dos meses más, para generar recordación en el radio escucha.

La cuña radial bordea los \$ 3.500 USD y se transmitirá los días lunes, miércoles y viernes, en horarios desde 10:00 am hasta 13:00 pm durante 30 segundos, según lo conversado con el locutor Juan Carlos Viteri.

4.5.1.3 Revistas

Para lograr publicitar en revistas se utilizará la técnica de “FreePress” o “Publicity” que busca contactar revistas afines al público objetivo y pactar un espacio gratis dentro de la revista, obviamente ofreciendo información de interés para los lectores de dicha revista. De esta manera gana la revista y gana el proyecto saliendo gratuitamente en un espacio. En este punto lo ideal es generar publicidad gratuita.

Este procedimiento es muy delicado de manejar, es por esto que recae la responsabilidad sobre el socio encargado de las relaciones públicas

A través de los socios se puede establecer que se busque la colaboración de las siguientes

Dentro de las más destacadas se encuentran: revista Líderes, Ekos, Bg Magazine, Dolce Vita, Sí, entre otras.

4.5.1.4 Aplicaciones para Smartphone

Las aplicaciones son gratuitas para todos los usuarios que se descargan a través de smartphones. Para los ofertantes el registro también es gratuito, pero con costo en el caso de acceder a publicidad directa como banners o links patrocinados.

Es de vital importancia que el restaurante COSIORI forme parte de estas aplicaciones ya que son muy útiles al momento de buscar un lugar donde comer.

Las aplicaciones con más relevancia en el uso para restaurantes son:

La Hueka: aplicación especializada en sitios de comida de poca formalidad y difíciles de encontrar. El ministerio del Interior posee un programa llamado “Huecas Patrimoniales del Ecuador”; esta app trabaja con toda esa base de datos. Está enfocada a todos los estratos sociales.

FourSquare: Aplicación internacional que detalla restaurantes de todos los estratos sociales con capacidad de puntuar y dejar comentarios en los casilleros de los mismos. Muestra la ubicación del restaurante y se puede realizar reservaciones en los mismos.

Quito City Guide: es una aplicación que muestra toda una agenda cultural distribuida en el territorio de Quito y sus valles. A través de esta app se puede realizar una agenda para todo el día, incluye información de museos, casas patrimoniales, otras actividades como festivales, hoteles y restaurantes, mapas. Es una aplicación que muestra todos los establecimientos con distintivo Q. muestra oferta, promociones, fotos. Aplicación actualizada mensualmente.

4.5.1.5 Facebook, Twitter y Google

Como ya se mencionó anteriormente la publicidad del restaurante va a estar a cargo de la empresa RESET®. Esto se debe a que los restaurantes tienen una gran afluencia de comentarios, demanda una actividad importante en distribución de imágenes y poseen interacción directa con los clientes. Es por esto que la compañía limitada sede todas las competencias a RESET para que esta promocioe el restaurante. El mantenimiento mensual es de \$940 USD durante el primer año.

Incluye creación y mantenimiento de:

- Facebook FanPage. Aproximadamente 30 publicaciones por mes
- Publicidad en Facebook Ads
- Twitter. 30 Twits por mes
- Publicidad en Google, Adwords. Diseño de material y negociación con Google directamente.

4.5.1.6 Canal de Youtube

Creación del canal de Youtube y subida de videos proporcionados por la agencia contratada. Tiene un costo \$120 USD con 2 videos de 2 minutos que muestra las actividades del restaurante.

4.5.1.7 Relaciones Públicas

Para lograr una mejor y más efectiva imagen de lo que la empresa representa, es necesario hacer un profundo compromiso con los accionistas y las cabezas generales de la administración, así el proyecto del restaurante se proyectará en forma veraz y significativa en los medios. Esta parte recae directamente sobre el encargado de publicidad y marketing de la empresa, detalles que se mencionarán en el capítulo de Equipo Gerencial.

4.5.1.7.1 Objetivo de las relaciones públicas

Dar a conocer, a la opinión pública la marca COSIORI a través de los medios de comunicación tradicionales: radio, prensa, televisión y las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

4.5.1.7.2 Estrategias

Relaciones Públicas con representantes de los medios de comunicación, personalidades públicas y stakeholders relacionados al mundo de la cocina y los sabores tradicionales ecuatorianos.

Conseguir patrocinios para publicaciones en revistas.

Realizar invitaciones personalizadas a líderes de opinión o representantes de medios de comunicación para que degusten el menú. (Televisión y Prensa)

Gestionar notas Free Press o Publicity en los medios de comunicación.

4.5.1.7.3 Análisis de la Situación:

COSIORI es una marca nueva que necesita en primera instancia de un proceso de aceptación y reconocimiento de sus propios integrantes, luego de ese proceso puede ser expuesta a los demás públicos para iniciar su potenciación.

Por lo tanto es importante hacer un proceso de conocimiento dentro del propio equipo de COSIORI sobre sus objetivos de servicio, calidad y el plus que ofrece a los comensales.

4.5.1.7.4 Oportunidades

Todas para presentar un restaurante de sabores 100% ecuatoriano, que recoge los sabores de sus tres regiones: Costa, Sierra y Oriente.

Todas para demostrar que el restaurante es una alternativa a optar por lo nuestro, apoyados además por la política Primero Ecuador del actual gobierno en consumir primero lo nuestro.

Todas para consolidarse como un referente de cocina para el sector turístico.

4.5.1.7.5 Plan de comunicación

4.5.1.7.5.1 Objetivos de Comunicación:

- Lograr el empoderamiento de la marca, generar cercanía y comprensión del objetivo de COSIORI, de lo que ofrece.
- Acercar a la marca COSIORI hacia los medios de comunicación y por ende de la opinión pública.
- Difundir los servicios de COSIORI.

4.5.1.7.5.2 Tácticas

Reuniones internas con el propio equipo de COSIORI para coordinar las acciones estratégicas.

El primer objetivo del plan de comunicación es lograr la fidelidad de la marca dentro de los propios miembros de COSIORI para que ellos a la vez la reproduzcan fuera de COSIORI a sus públicos externos. De esta manera se da inicio al proceso en que la marca COSIORI empiece a tener recordación en el sector y en la comunidad.

Invitar a los representantes de los medios de Comunicación a COSIORI. Se propone una actividad a la que denominaremos el TOUR COSIORI donde invitaremos a distintos miembros o representantes de los medios de Comunicación a participar de un tour de sabores que los llevará por los distintos lugares de la Costa, Sierra y Oriente, donde serán atendidos por los miembros de COSIORI quienes brindarán a los invitados los mejores servicios y sus especialidades. El mismo tour debe ser coordinado para invitar a autoridades de la ciudad y del sector turístico y otros actores del mercado relacionado con turismo y restaurantes.

Entrevistas en medios de comunicación con el vocero de COSIORI para difundir sus servicios. La agencia se encarga de coordinar espacios free press o publicity en los diferentes medios de comunicación que den apertura a la difusión de las actividades y servicios de COSIORI, de igual modo se realizará el seguimiento de las mismas.

4.5.1.7.5.3 Vocería

COSIORI debe definir dos voceros que expresen los objetivos de la marca, se trata de un vocero principal y un vocero alterno que cubriría la vocería cuando el vocero principal no pueda hacerlo.

Vocero: es el encargado de posicionar la marca ante los medios de comunicación así como comunicar los servicios de COSIORI. El socio # 3. sería el más apto para esta actividad.

Perfil:

Con credibilidad en el sector, con perfil para hacer buenas relaciones con los invitados.

- Con buena imagen ante los medios de comunicación.
- Informado sobre el trabajo del sector alimenticio, negocios, productos etc.
- Con tiempo para cumplir agendas concentradas de citas y reuniones.
- Que sepa convencer a las audiencias.

4.5.1.7.5.4 Invitaciones a líderes de opinión

Se extenderán invitaciones personalizadas a personajes de medios de comunicación, quienes podrán degustar los platos de COSIORI no necesariamente para que nos hagan una cobertura del medio, el hecho de que asistan ya nos genera difusión de la marca y si podemos intervenir en sacarles

fotografías y publicarlas en redes sociales o que ellos lo hagan directamente eso nos generaría publicidad de la marca de forma gratuita, se proponen personaje como:

- Andrea Báez, reportera de la comunidad de Ecuavisa
- Dennis Molina, presentadora de la comunidad Ecuavisa
- Gisela Bayona, presentadora de comunidad Teleamazonas
- Helen Quiñonez, reportera de la comunidad Teleamazonas
- Mario Guayasamín, reportero de la comunidad Gama TV

4.5.1.7.5.5 Entrevistas en Medios de Comunicación

Empezaremos la agenda de entrevistas en medios de comunicación solicitando espacios en:

4.5.1.7.5.6 Radios:

- Radio Suceso: programa Tiempo de Radio
- FM Mundo, programa Hola Mundo
- Radio Urbana, programa Marketin Directo

4.5.1.7.5.7 Revistas:

- Abordo
- Mundo Magazine
- Líderes de diario El Comercio

4.5.1.7.5.8 Diarios:

- El Comercio

- Últimas Noticias
- La Hora
- El Telégrafo
- Metro Quito

4.5.1.7.5.9 Televisión:

Teleamazonas, programa Café y Bolón

Ecuador TV, programa Café TV

TC Televisión, programa De Casa en Casa.

En otro tipo de programas de televisión donde no se generan entrevistas si se puede ofrecer el patrocinio de una cena o comida en vivo por eventos especiales como día de la madre, día del padre, día del niño etc. COSIORI puede ofrecer sus delicias gratuitamente a cambio de una mención en TV.

4.6 Promoción de Ventas

La principal promoción de ventas dentro de los tres primeros meses de vida del restaurante será enfocada a reducir el Precio de Venta al Público de un plato fuerte a \$5.99 USD un día en especial a la semana; de esta manera se logrará incentivar la compra de todos los platos del menú. Como ya se especificó en la entrevista con el experto Serrano “ahora la tendencia está en estos números mágicos terminados en 99 centavos” haciendo referencia que estos números proyectan una sensación de expectativa que se llena con el plato servido, es decir una combinación de costo beneficio.

Otra forma de promocionar las ventas del plato fuerte es la asignación del día “miércoles” como un día de promoción del segundo plato fuerte a menor precio, esto incentiva a que el miércoles sea un día de mayor afluencia de comensales y de mayor venta.

4.7 Distribución

El modelo de negocio requiere de un local exclusivo y bien adaptado para la venta del producto. Como el cliente acude a COSIORI a servirse los productos ofertados, se establece una relación directa entre productor y consumidor, es decir Restaurante y Cliente. Dado que el producto es preparado en ese instante, se toma como punto de partida del canal de distribución a la transformación de las materias primas desde la cocina, hasta llegar a un plato terminado y servido al cliente en el comedor.

5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

Debido a que el producto ofertado por este plan de negocios es nuevo, en este capítulo se detallan las bases, técnicas y pruebas para la creación del mismo.

5.1 Estado Actual de Desarrollo y Tareas Pendientes

Para esta fase del proyecto en donde se debe crear el menú y preparar cada uno de los ítems que servirá el restaurante, es necesario dividir esfuerzos en cuatro etapas o procesos:

- Investigación y conocimiento previo de la gastronomía Ecuatoriana,
- Selección de platos base para el menú
- Creación de las recetas originales del menú
- Elaboración de platos y pruebas

Para todo este proceso se debe contar con tres meses; se utilizará un mes para la primera y segunda etapa y dos meses para la tercera y cuarta.

5.2 Investigación y Conocimiento previo de la gastronomía Ecuatoriana.

En esta parte de la investigación se utiliza como base al libro emblemático "Ecuador Culinario" del autor Chef Carlos Gallardo, impreso en el año 2012. El autor es decano de la facultad de Gastronomía de la Universidad De Las

Américas UDLA y que forma parte del proyecto “Rescate de los Sabores Tradicionales del Ecuador” proyecto dedicado a no dejar que la gastronomía ancestral de nuestro país se pierda en el tiempo. Este libro detalla más de 600 recetas recolectadas dentro de 24 provincias del país (Gallardo, Ecuador Culinario, 2012, pág. 17). Gracias a este libro se puede acceder a la mayoría de las recetas que se preparan en la Costa, Sierra y Oriente, obteniendo una base de datos muy importante para el desarrollo de las recetas del restaurante.

Para esta sección también se analizaron otros libros gastronómicos de alta gama y referencia de la cocina típica nacional, como por ejemplo:

“Chefs del Ecuador 2011. La mejor cocina ecuatoriana preparada por los mejores chefs del país” en donde participan chefs como Gino Molinari, Dimitri Hidalgo Miño, Juan Emerson Franco, Mauricio Armendaris, Carlos Gallardo, entre otros.

“Chefs del Ecuador 2012. La cocina Ecuatoriana preparada por 27 Chefs” en donde participan chefs como Homero Miño, Jorge Gallegos, Dimitri Hidalgo, entre otros que también participaron en el anterior libro Chefs del Ecuador 2011.

Habiendo analizado uno por uno los recetarios de estos dos últimos libros, se determina que algunos recetarios se encuentran intrínsecamente incluidos en el libro Ecuador Culinario, es decir, hay recetas que se repiten pero desde la técnica de cada autor. Es por esto que, para trabajar de una manera uniforme, se utilizará únicamente el libro “Ecuador Culinario” donde se recolectan y se detallan los recetarios desde los aportes de la gente, que preparan estos platos desde hace siglos.

Ya analizados los libros mencionados y sus referentes, se procede a detallar los platos más representativos de cada provincia que servirán como base para el diseño original del menú alternativo de comida típica nacional que este plan de negocios propone.

5.3 Selección de Platos base para el Menú

Para los fines consiguientes se establece un equipo de investigación conformado por tres personas, incluyendo: al autor de esta tesis, un estudiante de gastronomía y un chef profesional, estos dos últimos, gracias a varios años de amistad con el autor, contribuyen con un valioso aporte de manera desinteresada hacia este proyecto y sobre todo para la creación del menú; quedando abierta la posibilidad de participar como socios en el caso de implementación del proyecto.

Se elabora una tabla para detallar la provincia y los platos que a criterio de los miembros del equipo de investigación son los que mayor provecho se puede sacar para crear un menú alternativo.

En el Anexo 5. se puede apreciar cuáles fueron los platos seleccionados para conformar el menú base y así proseguir con el plan de desarrollo y conformar el menú total de la carta. Es necesario señalar que las páginas que describe este anexo son correspondientes al libro Ecuador Culinario.

5.4 Creación y Mezcla de las Recetas

El Ingeniero Mauricio Armendaris Carrasco Chef Ejecutivo Certificado y director ejecutivo de la Academia Culinaria del Ecuador ACE, comenta que la globalización y el desarrollo gastronómico se debe percibir de la siguiente manera “Debemos comprender que el ser moderno no quiere decir destruir el pasado, al contrario, la modernidad y la tecnología son herramientas de conservación del conocimiento popular” (Gallardo, Ecuador Culinario, 2012, pág. 21).

Dado que la gastronomía ecuatoriana se encuentra en un proceso de renovación, es importante experimentar en fusiones de sabores y técnicas con el uso de la modernidad. Formalizar lo anterior señalado es un requisito básico para que el Ecuador se convierta en un destino culinario observado por todo el mundo, y esto se recalca en el libro Ecuador Culinario, es por esto que en la preparación de este menú se integra lo tradicional con lo moderno.

Para trabajar con mayor flexibilidad se dividió a la selección de platos base para el menú en tres categorías:

- Entradas
- Platos fuertes
- Postres y bebidas

Para cada división del menú se eligió a los platos finalistas de cada provincia y así comenzar con la creación de los platos que conformarían el menú definitivo.

Para esta sección se utilizó como técnica a la “lluvia de Ideas” supervisada y vigilada técnicamente por el Chef Andrés Gallegos miembro del equipo de investigación; se anotó cada idea en la sección de “Ideas de mezclas” de la tabla. La tabla se encuentra en Anexos como Anexo 6.

5.5 Elaboración de Platos y Pruebas

Para la elaboración de los ítems se procederá de la siguiente manera:

- Compra de ingredientes según recetas del menú y recomendaciones del chef.
- Preparación del plato en una cocina especializada de restaurante, a cargo y supervisión del chef.
- Prueba del plato preparado por parte del equipo y tres personas escogidas pertenecientes al público objetivo.
- Aportaciones de ideas para variaciones, mejoramiento y comentarios del plato.
- Para preparar las recetas del menú, se procede con el tercer integrante del grupo y aprendiz de chef Juan Mideros, a realizar las compras de los ingredientes. Se elaboraron cuatro ítems del menú principal por cada semana.

- Se preparan los platos de las recetas del menú en cocinas industriales para que quede constancia de que el menú es apto de preparar en grandes volúmenes.
- Una vez realizados los platos del menú, por cada plato se anotarán los resultados del mismo. Se llegará a un consenso por parte del equipo para aceptar, rechazar o mejorar el plato.

Los platos fueron elaborados con los ingredientes descritos y para 4 personas, esto se da porque no se puede cocinar una sola porción, en ese caso la medición del tiempo sería errónea y la medición de los recursos también.

A continuación se muestra la tabla “característica técnica de manufactura”, en estas se detallan los ingredientes y los recursos invertidos en cada plato con sus respectivos costos.

Tabla #27. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura

COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción / Peso	costo unit	Unidad	Costo Total	Costo Total por plato
E1	Tricolor	Tortilla de papa, verde y yuca, rellenas de queso, con porción de chicharrón	plátanos verdes grandes	2	\$ 0,200	u	\$ 0,400	\$ 0,100
			papa chola	1	\$ 0,368	lb	\$ 0,368	\$ 0,092
			yuca pelada	1	\$ 0,250	u	\$ 0,250	\$ 0,063
			queso de mesa	150	\$ 0,007	g	\$ 1,080	\$ 0,270
			cebolla blanca	1	\$ 0,162	u	\$ 0,162	\$ 0,041
			cebolla paiterña	1	\$ 0,643	u	\$ 0,643	\$ 0,161
			tomate riñón	1	\$ 0,425	u	\$ 0,425	\$ 0,106
			limones sutil	2	\$ 0,094	u	\$ 0,188	\$ 0,047
			perejil	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000
			grasa chicharrón	250	\$ 0,006	g	\$ 1,413	\$ 0,353
			ají	4	\$ 0,060	u	\$ 0,240	\$ 0,060
			dientes de ajo	6	\$ 0,017	u	\$ 0,100	\$ 0,025
			mantequilla sin sal	100	\$ 0,007	g	\$ 0,680	\$ 0,170
			aceite	1/2	\$ 1,860	lt	\$ 0,930	\$ 0,233
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 1,720
			DESPERDICIO					\$ 0,086
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,138
			GAS					\$ 0,050
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 1,993
E2	Cazuelito	cazuela de mariscos, pulpo, calamar, pescado, mejillones, camarón. acompañado de maduro y salprietá	pescado	100	\$ 0,017	g	\$ 1,700	\$ 0,425
			pulpo	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355
			calamar	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355
			camarón	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355
			ostiones	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355
			concha	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355
			verde	2	\$ 0,135	u	\$ 0,270	\$ 0,068
			cebolla paiterña	50	\$ 0,003	g	\$ 0,160	\$ 0,040
			achiote	30	\$ 0,012	g	\$ 0,354	\$ 0,089
			pasta de mani	50	\$ 0,005	g	\$ 0,265	\$ 0,066
			ajo	10	\$ 0,004	g	\$ 0,042	\$ 0,010
			sal	2	\$ 0,000	g	\$ 0,001	\$ 0,000
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000
			hoja de plátano	1	\$ 0,035	u	\$ 0,035	\$ 0,009
			sal prieta	10	\$ 0,005	g	\$ 0,050	\$ 0,013
			aceite	100	\$ 0,002	ml	\$ 0,186	\$ 0,047
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 2,543
			DESPERDICIO					\$ 0,127
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,203
			GAS					\$ 0,050
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 2,923



Tabla #28. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura



COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción / Peso	costo unit	Unidad	Costo Total	Costo Total por plato	Tiempo de Preparación en MINUTOS	Complejidad	Funcionalidad	
E3	Corviche Serrano	Puré de papa hecho tortilla, cubierto con maicena, relleno de chicharrón acompañado de encurtido y chicharrón	papa chola	1	\$ 0,810	kg	\$ 0,810	\$ 0,202	5	baja		
			cebolla blanca	50	\$ 0,002	g	\$ 0,081	\$ 0,020				
			pasta de mani	100	\$ 0,005	g	\$ 0,530	\$ 0,133				
			carne de cerdo	200	\$ 0,006	g	\$ 1,130	\$ 0,283				
			achicle	30	\$ 0,012	g	\$ 0,354	\$ 0,089				
			sal	2	\$ 0,000	g	\$ 0,001	\$ 0,000				
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000				
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000				
			maicena	100	\$ 0,002	g	\$ 0,192	\$ 0,048				
			aceite	500	\$ 0,002	ml	\$ 0,930	\$ 0,233				
			cebolla pailera	1	\$ 0,843	u	\$ 0,843	\$ 0,161				
			tomate riñon	1	\$ 0,425	u	\$ 0,425	\$ 0,106				
			peruñil	20	\$ 0,001	g	\$ 0,015	\$ 0,004				
			limón	4	\$ 0,094	u	\$ 0,376	\$ 0,094				
			1 hoja de plátano	1	\$ 0,035	u	\$ 0,035	\$ 0,009				
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 1,381				
			DESPERDICIO					\$ 0,069				
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,110				
			GAS					\$ 0,050				
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 1,610				
E4	Aji de carne	Sopa de Carne con aji, acompañada de maduro	hueso de res	1	\$ 2,500	lb	\$ 2,500	\$ 0,625	4	baja		
			papa chola	1	\$ 0,368	lb	\$ 0,368	\$ 0,092				
			mani en pasta	40	\$ 0,005	g	\$ 0,212	\$ 0,053				
			aji encido	2	\$ 0,060	u	\$ 0,120	\$ 0,030				
			maduro	1	\$ 0,320	u	\$ 0,320	\$ 0,080				
			rama de cebolla blanca	1	\$ 0,002	u	\$ 0,002	\$ 0,000				
			achicle	20	\$ 0,012	g	\$ 0,236	\$ 0,059				
			ajo	30	\$ 0,004	g	\$ 0,125	\$ 0,031				
			sal	1	\$ 0,000	g	\$ 0,000	\$ 0,000				
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000				
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000				
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 0,971				
			DESPERDICIO					\$ 0,049				
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,078				
			GAS					\$ 0,050				
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 1,147				



Servido sobre hojas de plátano verde, con vaso Shot, plato rectangular

Servido en mortero

Tabla #29. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura

E5	Sopa de quinua con camarón		papa chola	1	\$ 0,810	kg	\$ 0,810	\$ 0,202	6	media		
			camarón	400	\$ 0,006	g	\$ 3,000	\$ 0,750				
			cuero de cerdo	200	\$ 0,006	g	\$ 1,130	\$ 0,283				
			origano	5	\$ 0,050	g	\$ 0,250	\$ 0,063				
			cebolla blanca	50	\$ 0,002	g	\$ 0,061	\$ 0,020				
			achide en pasta	30	\$ 0,012	g	\$ 0,354	\$ 0,089				
			leche	1/2	\$ 0,800	lt	\$ 0,400	\$ 0,100				
			crema de leche	250	\$ 0,003	g	\$ 0,800	\$ 0,200				
			sal, pimienta y comino	2	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000				
			ajo en pasta	30	\$ 0,004	g	\$ 0,125	\$ 0,031				
				TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 1,736			
				DESPERDICIO					\$ 0,087			
				PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,139			
				GAS					\$ 0,050			
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 2,013				
E6	3 ceviches CSO	Ceviche serrano con Dorado, Ceviche Costeño Jiljapa de atún y marí, y ceviche volquetero del Oriente con chochos	atún	180	\$ 0,010	g	\$ 1,769	\$ 0,442	3	media		
			dorado	100	\$ 0,006	g	\$ 0,565	\$ 0,141				
			chocho	100	\$ 0,004	g	\$ 0,400	\$ 0,100				
			cebolla pailena	1	\$ 0,643	u	\$ 0,643	\$ 0,161				
			tomate riñón	1	\$ 0,425	u	\$ 0,425	\$ 0,106				
			aguacate	1	\$ 0,330	u	\$ 0,330	\$ 0,083				
			pasta de marí	50	\$ 0,005	g	\$ 0,265	\$ 0,066				
			limón sutil	6	\$ 0,094	u	\$ 0,564	\$ 0,141				
			plátanos verdes	2	\$ 0,135	u	\$ 0,270	\$ 0,068				
			maíz tostado	50	\$ 0,004	g	\$ 0,177	\$ 0,044				
			hoja de plátano	1	\$ 0,035	u	\$ 0,035	\$ 0,009				
				TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 1,361			
				DESPERDICIO					\$ 0,068			
				PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,109			
			GAS					\$ 0,050				
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 1,588				

Servido en Plato sopero

Servida sobre roca volcánica, tres vasos de shot. Plato pequeño

Tabla # 30. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura

COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción / Peso	costo unit	Unidad	Costo Total	Costo Total por plato	Tiempo de Preparación en MINUTOS	Complejidad	Funcionalidad
PF1	TONGA CSO	Envuelto típico manabita con granos fresco, arroz, carne de cerdo y desfilos de pescado	tréjol fierro	100	\$ 0,002	g	\$ 0,166	\$ 0,042	7	alta	Servido sobre plato rectangular grande, envuelto en hojas de plátano verde
			carnes de cerdo	400	\$ 0,006	g	\$ 2,280	\$ 0,565			
			dorado	500	\$ 0,006	g	\$ 2,825	\$ 0,706			
			arroz	400	\$ 0,003	g	\$ 1,000	\$ 0,250			
			pasta de mani	100	\$ 0,005	g	\$ 0,500	\$ 0,133			
			cebolla paitera	1	\$ 0,643	u	\$ 0,643	\$ 0,161			
			ap	30	\$ 0,004	g	\$ 0,125	\$ 0,031			
			sal	1	\$ 0,000	g	\$ 0,000	\$ 0,000			
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			yuca	100	\$ 0,002	g	\$ 0,170	\$ 0,043			
			pimienta	1	\$ 0,325	u	\$ 0,325	\$ 0,081			
			hoja de plátano	2	\$ 0,035	u	\$ 0,070	\$ 0,018			
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 2,029			
			DESPERDICIO					\$ 0,101			
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,162			
			GAS					\$ 0,050			
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 2,343			
PF2	Sudado de Atún con tamal de verde	Un filete de atún cocido a baño maría y verduras frescas sazonadas. Un tamal de verde para acompañar	filete de atún	400	\$ 0,010	g	\$ 3,932	\$ 0,983	6	alta	Servido sobre plátano rectangular grande, el tamal de verde sobre hoja de verde
			ajonjol negro	100	\$ 0,002	g	\$ 0,224	\$ 0,056			
			plátanos verdes	2	\$ 0,135	u	\$ 0,270	\$ 0,068			
			pasta de mani	100	\$ 0,005	g	\$ 0,500	\$ 0,133			
			tomate niño	1	\$ 0,425	u	\$ 0,425	\$ 0,106			
			pimiento rojo	1	\$ 0,325	u	\$ 0,325	\$ 0,081			
			persejil fresco	30	\$ 0,001	g	\$ 0,022	\$ 0,005			
			ap	30	\$ 0,004	g	\$ 0,125	\$ 0,031			
			cebolla blanca	1	\$ 0,162	u	\$ 0,162	\$ 0,041			
			acaiote	500	\$ 0,002	ml	\$ 0,930	\$ 0,233			
			hoja de plátano	1	\$ 0,035	u	\$ 0,035	\$ 0,009			
			tinta de calamar	6	\$ 0,388	g	\$ 2,325	\$ 0,581			
			sal	1	\$ 0,000	g	\$ 0,000	\$ 0,000			
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 2,327			
			DESPERDICIO					\$ 0,116			
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,186			
			GAS					\$ 0,050			
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 2,68			

Tabla # 31. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura

COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción / Peso	costo unit	Unidad	Costo Total	Costo Total por plato	Tiempo de Preparación en MINUTOS	Complejidad	Funcionalidad
PF5	TRILOGÍA DE SECOS	Seco de chanchito, seco de carne y seco de pollo acompañado de arroz amarillo	pollo	1	\$ 2,880	u	\$ 2,880	\$ 0,720	6	media	Servido sobre plato redondo hondo
			carne de res	200	\$ 0,008	g	\$ 1,592	\$ 0,398			
			carne de cerdo	200	\$ 0,006	g	\$ 1,120	\$ 0,280			
			arroz	1/2	\$ 1,000	lb	\$ 0,500	\$ 0,125			
			papa chola	2	\$ 0,009	u	\$ 0,019	\$ 0,005			
			pasta de tomate	250	\$ 0,003	g	\$ 0,635	\$ 0,159			
			maduro	1	\$ 0,320	u	\$ 0,320	\$ 0,080			
			ají	50	\$ 0,004	g	\$ 0,208	\$ 0,052			
			cebolla pailleña	1	\$ 0,643	u	\$ 0,643	\$ 0,161			
			aceite	500	\$ 0,002	ml	\$ 0,930	\$ 0,233			
			aguacate	1	\$ 0,330	u	\$ 0,330	\$ 0,083			
			tomate ríñon	1	\$ 0,425	u	\$ 0,425	\$ 0,106			
			lechuga	2	\$ 0,089	hojas	\$ 0,177	\$ 0,044			
			limón	1	\$ 0,094	u	\$ 0,094	\$ 0,024			
			sal	1	\$ 0,000	g	\$ 0,000	\$ 0,000			
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 2,469			
			DESPERDICIO					\$ 0,123			
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,197			
			GAS					\$ 0,050			
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 2,94			
PF6	Lomo con verduras Ardinas	Lomo saileado con zanahoria amarilla, habas firmes, pétalos de rosas	lomo de falda de res	1000	\$ 0,008	g	\$ 7,960	\$ 1,990	10	media	Servido sobre plato cuadrado grande
			cebolla pailleña	40	\$ 0,003	g	\$ 0,128	\$ 0,032			
			vinagre balsámico	20	\$ 0,017	ml	\$ 0,348	\$ 0,087			
			habas firmes peladas	40	\$ 0,005	g	\$ 0,200	\$ 0,050			
			zanahoria amarilla	40	\$ 0,003	g	\$ 0,100	\$ 0,025			
			pétalos de flores comestibles	10	\$ 0,050	g	\$ 0,500	\$ 0,125			
			papa choucha	60	\$ 0,001	g	\$ 0,060	\$ 0,013			
			sal	5	\$ 0,000	g	\$ 0,002	\$ 0,001			
			pimienta	5	\$ 0,001	g	\$ 0,003	\$ 0,001			
			comino	5	\$ 0,001	g	\$ 0,003	\$ 0,001			
			aceite vegetal	200	\$ 0,002	ml	\$ 0,372	\$ 0,093			
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO					\$ 2,417			
			DESPERDICIO					\$ 0,121			
			PROVISIÓN PERSONAL					\$ 0,193			
			GAS					\$ 0,050			
			COSTO TOTAL RECETA					\$ 2,78			

Tabla # 32. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura

COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción / Peso	costo unit	Unidad	Costo Total	Costo Total por plato	Tiempo de Preparación en MINUTOS	Complejidad	Funcionalidad
PF3	Carne Colorada	Dados de carne de cerdo marinados en ajo achiote y especias con guarniciones andinas y tropicales	carne de cerdo	800	\$ 0,006	g	\$ 4,520	\$ 1,130	8	media	Servido sobre plato cuadrado grande. Servido sobre hoja de plátano verde
			mole	400	\$ 0,003	g	\$ 1,016	\$ 0,254			
			papa chaulucha	800	\$ 0,001	g	\$ 0,670	\$ 0,168			
			plátano maduro	2	\$ 0,320	u	\$ 0,640	\$ 0,160			
			pasta de achiote	50	\$ 0,012	g	\$ 0,590	\$ 0,148			
			pasta de ajo	50	\$ 0,004	g	\$ 0,208	\$ 0,052			
			maíz tostado	100	\$ 0,004	g	\$ 0,354	\$ 0,089			
			cebolla blanca	1	\$ 0,162	u	\$ 0,162	\$ 0,041			
			aceite	500	\$ 0,002	ml	\$ 0,930	\$ 0,233			
			sal	1	\$ 0,000	g	\$ 0,000	\$ 0,000			
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
			percejo	20	\$ 0,001	g	\$ 0,015	\$ 0,004			
			hoja de plátano	1	\$ 0,005	u	\$ 0,005	\$ 0,009			
							TOTAL RECETA COSTO UNITARIO	\$ 2,285			
							DESPERDICIO	\$ 0,114			
							PROVISIÓN PERSONAL	\$ 0,163			
							GAS	\$ 0,050			
							COSTO TOTAL RECETA	\$ 2,63			
PF4	Ajampaco CSO	Envuelto y Cocinado de tilapia, acompañado de chips de yuca arroz y encurtido	filete de tilapia	1600	\$ 0,006	g	\$ 9,040	\$ 2,260	7	media	Servido sobre piedra volcánica
			yuca	1	\$ 0,260	u	\$ 0,260	\$ 0,063			
			hojas de achira	2	\$ 0,035	u	\$ 0,070	\$ 0,018			
			plátano verde	1	\$ 0,135	u	\$ 0,135	\$ 0,034			
			cebolla pailleña	1	\$ 0,643	u	\$ 0,643	\$ 0,161			
			tomate	1	\$ 0,425	u	\$ 0,425	\$ 0,106			
			limon	1	\$ 0,094	u	\$ 0,094	\$ 0,024			
			sal	1	\$ 0,000	g	\$ 0,000	\$ 0,000			
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000			
							TOTAL RECETA COSTO UNITARIO	\$ 2,665			
							DESPERDICIO	\$ 0,133			
							PROVISIÓN PERSONAL	\$ 0,213			
							GAS	\$ 0,050			
							COSTO TOTAL RECETA	\$ 3,06			



Tabla # 33. Características Técnicas y Funcionales de Manufactura

COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción /	costo unit	Unidad	Costo	Costo Total por	Tiempo de	Complejidad	Funcionalidad
PF7	Medallones de Pollo envueltos en tocino frito de papa con camarón y aguacate y ensalada con champiñones y ají	Medallones de pollo con tocino con papa y camarón	pechuga de pollo	800	\$ 0,008	g	\$ 6,576	\$ 1,644	7	alto	Servido sobre plato rectangular grande
			espinaca fresca	30	\$ 0,005	g	\$ 0,150	\$ 0,038			
			champiñones	100	\$ 0,015	g	\$ 1,450	\$ 0,363			
			ají colorado	20	\$ 0,004	g	\$ 0,080	\$ 0,020			
			papa	300	\$ 0,001	g	\$ 0,251	\$ 0,063			
			aguacate	60	\$ 0,003	g	\$ 0,180	\$ 0,045			
			brotes de alfalfa	50	\$ 0,003	g	\$ 0,125	\$ 0,031			
			tomates cherry	20	\$ 0,005	g	\$ 0,091	\$ 0,023			
			sal	5	\$ 0,000	g	\$ 0,002	\$ 0,001			
			pimienta	5	\$ 0,001	g	\$ 0,003	\$ 0,001			
			tocino	30	\$ 0,013	g	\$ 0,396	\$ 0,099			
			camaron	200	\$ 0,008	g	\$ 1,500	\$ 0,375			
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO				\$ 2,701				
			DESPERDICIO				\$ 0,135				
			PROVISIÓN PERSONAL				\$ 0,216				
			GAS				\$ 0,050				
			COSTO TOTAL RECETA				\$ 3,10				
PF8	Filete de Cerdo con salsa de maracuyá con papa al horno gratinada con queso manabita	Filete de cerdo en salsa de maracuyá	lomo de falda de cerdo	1000	\$ 0,008	g	\$ 7,600	\$ 1,900	10		Servido sobre plato cuadrado grande
			pulpa de maracuyá	50	\$ 0,005	g	\$ 0,255	\$ 0,066			
			papa chola entera	80	\$ 0,001	g	\$ 0,067	\$ 0,017			
			pimiento verde	30	\$ 0,005	g	\$ 0,162	\$ 0,041			
			pimiento rojo	30	\$ 0,005	g	\$ 0,162	\$ 0,041			
			crema de leche	20	\$ 0,004	ml	\$ 0,080	\$ 0,020			
			queso manabita	60	\$ 0,007	g	\$ 0,420	\$ 0,105			
			sal	5	\$ 0,000	g	\$ 0,002	\$ 0,001			
			pimienta	5	\$ 0,001	g	\$ 0,003	\$ 0,001			
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO				\$ 2,190				
			DESPERDICIO				\$ 0,110				
			PROVISIÓN PERSONAL				\$ 0,175				
			GAS				\$ 0,050				
			COSTO TOTAL RECETA				\$ 2,53				

La técnica de preparación no se incluye en esta parte ya que se considera que éstas son un patrimonio de la compañía, conociéndolas en su totalidad el autor y el chef Gallegos.

5.6 Dificultades y Riesgos

Durante el desarrollo del producto se identificaron las siguientes dificultades y riesgos.

Se puede identificar como una dificultad, que luego de seguir los cuatro pasos de la “Elaboración de platos y pruebas” los ingredientes no combinen del todo bien, o no contribuyan con la estética del plato. Para resolver este problema, se regresa a la parte de selección de platos base para el menú y se cambia con otro plato base, para así terminar escogiendo otros ingredientes modificando el plato que se quiere crear.

Existen ingredientes que escasean por temporada. Para solucionar este problema previsto con anterioridad, se tomó con sumo cuidado la elección de estos ingredientes para que no sean utilizados en la creación del menú.

Como riesgo se tiene la aceptación del plato terminado por parte del consumidor final. Es probable que el consumidor final no tenga tan desarrollado el gusto por mezclas nuevas de sabores e ingredientes, es por esto que para eliminar este riesgo se realizarán pruebas con participantes lo más alejados posible del mundo de la gastronomía, de esta manera se podrá cotejar con sus comentarios y percepciones la aceptación del plato creado.

5.7 Mejoramiento del Producto y Nuevos Productos

Es necesario para obtener un mejoramiento continuo, tanto de producto como de servicio, tener un buen plan de retroalimentación con los comentarios y sugerencias del cliente. Con la aportación del cliente, se pueden rediseñar los platos ya ofertados, esto proveerá al restaurante una ventaja provechosa y gratificante para el mejoramiento continuo del producto. También se deben realizar degustaciones gratuitas con gente inmersa en el mundo culinario para que aporten con sus comentarios y sugerencias.

En cuanto a la creación de nuevos productos, en donde más se hace énfasis es en la elaboración de productos, al estilo del restaurante COSIORI, de productos estacionarios o de temporada como la fanesca por ejemplo, la colada morada, el pavo en fin de año, etc. Se le puede dar un toque de costa, sierra y oriente a la realización de platos de temporada.

5.8 Costos de Desarrollo proyectados

Como ya se mencionó en el apartado “Selección de platos base para el menú” el equipo de investigación aporta de manera desinteresada a la creación del menú que ofrecerá el restaurante, un punto a favor ya que la asesoría de un Chef profesional, como el miembro de este equipo de investigación, está alrededor de \$1.000 USD por la creación del menú.

Los costos de elaboración por cada plato se encuentran detallados en el plan de operaciones y producción específicamente en la tabla de “Características técnicas y funcionales de manufactura”. En el capítulo financiero se encuentran proyectados sus respectivos costos para 5 años en la parte de Materia Prima Directa.

5.9 Propiedad Intelectual

Se procederá con los requisitos solicitados por el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI para patentar todos y cada uno de los platos ofertados por el restaurante.

En esta parte el primer paso es realizar una búsqueda fonética con el fin de verificar que el nombre del restaurante o el nombre de los platos no se encuentren ya registrados. De ser procedente, se puede patentar el documento creado por este proyecto donde se encuentran detalladas las recetas de los platos que se van a ofertar en el restaurante.

La verificación fonética tiene un valor de \$16 USD y el certificado de registro de propiedad intelectual tiene un valor de \$116 USD. Es decir con \$132 USD se puede proteger el proyecto.

Una vez realizado este trámite que toma aproximadamente cinco días laborables, el usuario debe abrir un casillero en la página web del IEPI gratuitamente para recibir la confirmación del registro del documento.

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1 Estrategia de Operaciones

Debido a que el restaurante oferta un producto de la mano de un servicio es necesario dividir en dos las operaciones de COSIORI. En esta parte se tomará en cuenta un modelo de manufacturación de productos y un modelo de atención al cliente.

Una vez indicadas y especificadas dichas características, se procederá a delinear los flujos operativos, tanto para manufacturación de productos como para atención al cliente. Dichos flujos se asentarán en el literal correspondiente a “Flujo de Operaciones”

Una estrategia importante dentro de las operaciones del restaurante es la certificación oportuna de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que se rigen a códigos internos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA.

BPM: “Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2014). Este certificado se rige al Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados (Decreto N° 3253) (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2014) y regula algunas partes de las operaciones como la preparación de los platos, el transporte de alimentos de los proveedores y el almacenamiento de materia prima.

Estas normas contienen principios de inocuidad alimentaria que asegura que el consumo de alimentos servidos no cause daños a los consumidores. Además

dan pautas de cómo cocinar los alimentos, higiene personal de quienes manipulan alimentos, entre otras muy importantes. Este manual rige en toda la cadena de operaciones de manufactura del restaurante de manera inequívoca.

A continuación se describe el principal capítulo que se debe tomar en cuenta para la obtención del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura BPM. Los capítulos completos se encuentran en el siguiente portal: (<http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>)

De este documento se destaca el capítulo III que resume la importancia de tener un Certificado de operación:

“CAPITULO III DEL CERTIFICADO DE OPERACIÓN SOBRE LA UTILIZACIÓN DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

Art. 81.- El Certificado de Operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura de la planta procesadora, será otorgado por la autoridad de Salud Provincial competente, en un periodo máximo de 3 días laborables a partir de la recepción del informe favorable de las entidades de inspección y la documentación que consta en el Art. 74 del presente reglamento y tendrá una vigencia de tres años. Este certificado podrá otorgarse por áreas de elaboración de alimentos, cuyas variedades correspondan al mismo tipo de alimento

Este mismo documento que certifica la aplicación de buenas prácticas de manufactura de la totalidad de la planta o establecimiento, o de ciertas áreas de elaboración de alimentos es el único requisito para la obtención del Registro Sanitario de sus alimentos o de aquellos correspondientes al área certificada de conformidad con las disposiciones establecidas en el Código de la Salud.

Art. 82.- El Certificado de Operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura debe tener la siguiente información::

1. Número secuencial del certificado.
2. Nombre de la entidad auditoria acreditada.
3. Nombre o razón social de la planta, o establecimiento.
4. Area(s) de producción(es) certificada(s).
5. Dirección del establecimiento: provincia, cantón, parroquia, calle, número, teléfono y otros datos relevantes para su correcta ubicación.

6. Nombre del propietario o representante legal de la empresa titular o administradora de la planta, o establecimiento inspeccionados y/o de su representante técnico.

7. Tipo de alimentos que procesa la planta.

8. Fecha de expedición del documento. 9. Firmas y sellos: Representante de la entidad auditora y Director Provincial de Salud o su delegado.

Art. 83.- Se requerirá un nuevo Certificado de Operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura en los siguientes casos:

1. Si se incluyen otras áreas de elaboración de alimentos para otro(s) tipo(s) de alimentos.

2. Si se realizan modificaciones mayores en la planta de procesamiento que afecten a la inocuidad del alimento

3. Si se tienen antecedentes de un historial de registros sanitarios con suspensiones o cancelaciones en los dos últimos años.” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2014)

6.2 Características Técnicas y Funcionales de la Manufacturación de los productos.

A continuación se describen las características técnicas de todos los platos que oferta el menú. Es necesario indicar que el 100% de los ingredientes para la manufacturación de los platos son de origen nacional, es decir, que todos los insumos se los pueden encontrar en la ciudad de Quito.

La tabla de las principales características técnicas y funcionales que implica la manufacturación de platos, ya se detalló en el capítulo 5, en la parte “5.5 Elaboración de platos y pruebas”

Esta tabla detalla todos los ingredientes que conforman la parte de materia prima de los platos.

Es necesario destacar que a todos los costos de materia prima directa se le ha sumado un valor de gas por plato, más un porcentaje de desperdicio y más un mínimo que se calcula para la comida del personal.

El gas industrial, según el chef Gallegos: un tanque de 45 kg. alcanza para dar de comer a 900 personas y cuesta \$ 50. Es decir que con estos datos al dividir 50 USD. para 900 platos, el costo del gas por plato es de 0.05 centavos USD/plato.

El desperdicio promedio corresponde al 5% del costo total del plato, que básicamente está en las verduras que sobran o lo que no se incorporan al plato de las proteínas como venas o brechas. El 8% del costo del plato va para la comida del personal que por política de la empresa se les da una vez al día. Con este 8% de plato vendido se puede asignar un presupuesto para el siguiente día, y, que sirva para el menú interno.

Se toma como ejemplo los costos del “Cazuelito”:

Tabla # 36. Ejemplo de costeo de producto Entrada 2 “Cazuelito”.

COD	PLATO	DESCRIPCIÓN	Ingredientes	Porción / Peso	costo unit	Unidad	Costo Total	Costo Total por plato	
E2	Cazuelito	cazuela de mariscos, pulpo, calamar, pescado, mejillones, camarón. acompañado de maduro y salprieda	pescado	100	\$ 0,017	g	\$ 1,700	\$ 0,425	
			pulpo	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355	
			calamar	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355	
			camarón	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355	
			ostiones	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355	
			concha	80	\$ 0,018	g	\$ 1,422	\$ 0,355	
			verde	2	\$ 0,135	u	\$ 0,270	\$ 0,068	
			cebolla paiterña	50	\$ 0,003	g	\$ 0,160	\$ 0,040	
			achiote	30	\$ 0,012	g	\$ 0,354	\$ 0,089	
			pasta de mani	50	\$ 0,005	g	\$ 0,265	\$ 0,066	
			ajo	10	\$ 0,004	g	\$ 0,042	\$ 0,010	
			sal	2	\$ 0,000	g	\$ 0,001	\$ 0,000	
			pimienta	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000	
			comino	1	\$ 0,001	g	\$ 0,001	\$ 0,000	
			hoja de plátano	1	\$ 0,035	u	\$ 0,035	\$ 0,009	
			sal prieta	10	\$ 0,005	g	\$ 0,050	\$ 0,013	
			aceite	100	\$ 0,002	ml	\$ 0,186	\$ 0,047	
			TOTAL RECETA COSTO UNITARIO						\$ 2,543
			DESPERDICIO						\$ 0,127
			PROVISIÓN PERSONAL						\$ 0,203
			GAS						\$ 0,050
			COSTO TOTAL RECETA						\$ 2,923



Para calcular el costo total unitario, primero se multiplica el costo unitario del ingrediente por el peso o porción requerida, que da un costo total para 4 porciones. Luego se divide este costo para 4 y ya se tiene el costo unitario por ingrediente utilizado en el plato.

A continuación se describen brevemente los casilleros más importantes de la tabla del “Características técnicas y funcionales de manufactura”.

Proveedores

En lo concerniente a proveedores, es necesario resaltar que el Chef Andrés Gallegos mediante entrevista realizada a su persona, recomienda negociar directamente con los proveedores en el mercado mayorista ubicado en el sur de la ciudad “Es más efectivo ya que aquí se puede encontrar la mayor parte de ofertantes de materia prima para restaurantes, el tiempo de entrega no excede de los dos días para vegetales; la calidad es excelente, la entrega es a

domicilio, y la mayoría, cuando se trata de un restaurante ya establecido, dan crédito dependiendo de la cantidad". Además, el chef Gallegos señala que en la mayoría de los comerciantes en el mercado mayorista son agricultores de todo el país que vienen a ofertar sus productos a la capital, dichos agricultores ya no son comerciantes informales, éstos cuentan con empresas bien constituidas que cumplen todos los estándares que requieren las materias primas para ser entregadas a restaurantes. Sin duda alguna esto permite el ahorro importante en la cadena de producción. De esta forma se puede entablar negociaciones directas con los productores de la materia prima necesaria y elegir a los proveedores que cumplan con los requisitos del jefe de cocina.

En la entrevista realizada al Ing. Roberto Serrano, gerente de producción del grupo MayFlower, se expuso una frase muy práctica en cuanto a la elección de proveedores, "El mejor proveedor es el que tú necesitas". Analizando esta sugerencia en el conversatorio, se llegó a la conclusión de que existen proveedores que no prestan la debida atención a restaurantes nuevos, así que no se va a lograr la atención necesaria para el negocio, retrasando los tiempos de entrega, sin crédito y con un precio igual al de un supermercado, como Megamaxi o un productor gigante como Pronaca. Es por esto que en el caso de vegetales es necesario ir por el lado de los proveedores del mercado mayorista.

En el caso de productos críticos, mariscos o cárnicos por ejemplo, es preferible optar por proveedores no tan informales, como Ecuapez para el caso de mariscos y MeatPro para el caso de cárnicos. Estos dos últimos, poseen una extensa experiencia y posicionamiento en el mercado, trabajan con normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y tienen muchas facilidades para los nuevos emprendimientos.

Una vez que el restaurante esté bien establecido internamente se procederá a abaratar costos eligiendo mejores proveedores ya que también se debe señalar que existen distribuidores que trabajan directamente con los pescadores o terceras, procesan el producto y los trasladan a diversas provincias,

conservando la calidad y frescura del mismo. Para esto existe una gran cantidad de ofertantes de esta materia prima.

Las ferias en el mercado mayorista son los días martes y sábados.

Para los fines consiguientes es de vital importancia la experiencia y criterio del Jefe de cocina y el administrador; luego los proveedores deben ser aceptados por los accionistas del proyecto, quienes conjuntamente tendrán la trascendental tarea de elegir a los proveedores y no cometer errores que puedan repercutir en el futuro.

Básicamente el peso de la elección se encuentra en función de los siguientes requerimientos:

- Proveedor con empresa constituida
- Calidad de las materias primas
- Precio de las materias primas
- Disponibilidad
- Buenas prácticas de Manufactura (BPM)
- Crédito
- Entrega a local

A continuación se detalla la lista de los principales proveedores de materia prima, éstos se han elegido conjuntamente con el equipo de investigación determinado para este plan de negocios. Todos cumplen con las características esperadas para cumplir requerimientos.

Tabla# 37. Proveedores

Proveedor	PRODUCTOS	Tiempo de Entrega	Cantidad o Compra Mínima requerida	Contacto	Crédito	Entrega a local	Dirección
FHALCON FOOD	ACEITES, QUESOS, PASTAS, GRANOS, BEBIDAS, LICORES, ENLATADOS, CONSERVAS, ESPECIAS, SALES, TE, AROMATICAS, ARROZ, HARINAS, FRUTOS SECOS, AZUCAR, CHOCOLATE, SALSAS, PASTAS, CONGELADOS, SNACKS, LIMPIEZA	24 HORAS	100 USD	Ximena Mantilla 2476635	30 días	SI	Carcelen. Miguel Muñoz N.80-38 y Francisco Teran. Telefonos: 2476635 - 2474547 - 3443177. Mail: ximena_halcon@hotmail.com. Pagina Web: www.fhalconfood.com
ECUAPEZ	PESCADOS Y MARISCOS EN GENERAL, CONGELADOS, CAMIONETAS CON REFRIGERACIÓN	48 HORAS	50 USD	2471938 /2485020	15 días		Panamericana Norte Km 7 1/2. Francisco Garcia y Joaquin Mancheno.
UNILIMPIO	SUMINISTROS DE LIMPIEZA: ABSOVENTES, COMPLEMENTARIOS, DISPENSADORES, IMPLEMENTOS PROFESIONALES, CONTENEDORES	24 HORAS	100 USD	Jenny Cortez	15 días	si	De los Eucaliptos E1-140 y Pasaje Juncos Sector Parque de los Recuerdos. Telefono: 2479923 -
MEAT PRO	CARNES, POLLOS, RES, FILETEADO, BIFE , LOMO, CERDO	24 HORAS	100 USD	Sandra Arias 2479613	pago inmediato	si	Av. De los Eucaliptos E2-60 y el Juncal. Panamericana Norte Km 5.5. Telefonos:
LA CAYENA	CARNES, RES, POLLO, CERDO, TERNERA, EMBUTIDOS, PANADERIA, RESPOSTERIA, PASTELERÍA,	48 HORAS	1.000 SEMANAL ES	Carlos Andres Valencia 0987271944	15 a 22 días	si	Rio Coca E5-23 e Isla Isabela sector Plaza de Toros. Telefono: 2459550
PROVEFRU GROF	FRUTAS, VERDURAS, CONDIMENTOS, ESPECIAS, FRUTAS IMPORTADAS, GRANOS SECOS, ACEITES, HARINAS, GALLETAS, TE, ESCENCIAS, MANTECA, AROMATICAS	24 HORAS	120 USD	Fernando Chavez 0995623250	15 días	si	Ayapamba s/n y Av. Tnte Hugo Ortiz Mercado Mayorista DM Quito, bloque B3 Bodega 102. Telefonos: 22674900. Mail:
EL FRUTON	FRUTAS Y VERDURAS	24 HORAS	50 USD	Ricardo Cadena	15 días	si	Sector Atahualpa al Sur.Telefonos: 2599724.
DATU GOURMET	CARNES, MARISCOS, AVES, EMBUTIDOS, ACEITES, ARROZ IMPORTADO, BEBIDAS Y LICORES, CAVIAR, QUESOS, ESPECIAS, CONDIMENTOS, HONGOS, FRUTOS SECOS, PASTAS, CONSERVAS, PICKLES, SALSAS, VINAGRES, VINOS, MOSTAZA,	24 HORAS	100 USD	Karen Devia 0980325420	30 días	si	Mariana de Jesus E7-166 y Pasaje Carrion. Telefonos: 2343000 - 2551422. Mail: mercadeo@datuimportaciones.com. Pagina Web: www.datugourmet.com
MEGA FLIPPER	TODO TIPO DE MARISCOS	24 HORAS JUEVES Y SABADOS	20 LIBRAS SEMANAL ES	Alicia Jimbo 0985256434	15 días	si	Av. John F. Kennedy N. 71-394 frente a los parques CC Condado. Telefono:
COCA COLA	BEBIDAS GASEOSAS COCA COLA, COCA COLA LIGHT, COCA COLA ZERO, COCA COLA LIFE, SPRITE, FANTA, POWERADE, JUGOS DEL VALLE, AGUA DASANI	24 HORAS	NO HAY MINIMO	1800 262226 HASTA ASIGNAR VENDEDOR DE LA ZONA	15 días	SI	Sector el Inca. Av. 6 de Diciembre y Samuel Fritz. Diagonal a Fybeca. Telefono : 2412690 -

Funcionalidad

En este casillero se describe cómo va ir servido el plato en función de su presentación. Los detalles visuales se encuentran en las recetas.

La “Preparación” no se incluye ya que se considera que las técnicas empleadas las conoce el chef miembro del equipo y el autor de esta tesis, quienes posteriormente delegarán al jefe de cocina que contratará el restaurante a la creación de un recetario para el uso diario, que a más de los ingredientes, indiquen los pasos de cómo preparar todas las recetas. Las técnicas y procedimientos son de carácter confidencial.

6.3 Características Técnicas y Funcionales del personal.

Debido a que la atención al cliente es proporcionada por parte del personal, es de vital importancia detallar las características técnicas y funcionales del mismo. Para esto se han especificado en la siguiente tabla "Características técnicas del personal" las principales características como: cargo, funciones del cargo, personal a quien reporta, entre otras.

Tabla # 38. Características Técnicas y Funcionales del Personal

CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO	Personal a quién reporta	Sueldos y Salarios	Equipamiento necesario	UNIFORME	NORMA TÉCNICA ECUATORIANA
Administrador (1)	Responsable de facturación, caja registradora.	Junta general de Socios	\$ 1.200,00	Computador, impresora, suministros de Oficina, Internet, teléfono, caja registradora,	Uniforme 1, Anexos	NTE INEN 2 436:2008
	Verificar asistencias del resto del personal					
	Supervisión de meseros, Jefe de Cocina, cocineros, anfitriona y seguridad.					
	Control de horarios de días libres del resto del personal					
	Pedidos de suministros y materias primas conjuntamente con jefe de cocina.					
	Control de inventarios diarios de productos críticos (sensibles a desperdiciarse)					
	Informes de inventarios mensuales a junta de socios					
Control de permisos de funcionamiento						
Jefe de cocina (1)	Responsable de inventario en bodega	Administrador	\$ 1.000,80	Equipos y Herramientas de cocina. Utensilios de cocina, Suministros de Oficina, Internet, Computadora, impresora. Teléfono	Uniforme 2	NTE INEN 2442:208
	Verificar cantidad mínima de materia prima (20%)					
	Pedidos a proveedores					
	Recepción de pedidos a proveedores					
	Terminación de platos					
	Control de calidad platos hechos por cocineros					
	Control de productos en bodega					
Cocinero (2)	Agrupación de los ingredientes para la elaboración de platos	Administrador	\$ 424,80	Equipos y Herramientas de cocina. Utensilios de cocina. Suministros de bodega	Uniforme 2	NTE INEN 2441:2008
	Puesta a punto de los Ingredientes "Ms en place" cocción, corte, licuado		\$ 424,80			
	Recepción de materia prima					
	Procesamiento de materia prima	Jefe de cocina				
	Enfundado de materia prima					
	Etiquetado de materia prima					
	Inventario diario de materia prima					

Tabla # 39. Características Técnicas y Funcionales del Personal

CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO	Personal a quién reporta	Sueldos y Salarios	Equipamiento necesario	UNIFORME	NORMA TÉCNICA ECUATORIANA
Cocinero Soporte	Agrupación de los ingredientes para la elaboración de platos	Administrador	\$ 160,00	Equipos y Herramientas de cocina. Utensilios de cocina. Suministros de bodega	Uniforme 2	NTE INEN 2441:2008
	Puesta a punto de los Ingredientes "Mis en place" cocción, corte, licuado					
	Recepción de materia prima					
	Procesamiento de materia prima					
	Enfundado de materia prima	Jefe de cocina				
	Etiquetado de materia prima					
	Inventario diario de materia prima					
Steward (1)	Limpieza de utensilios de cocina durante la preparación	Administrador	\$ 424,80	Equipos y Herramientas de cocina. Utensilios de cocina. Suministros de bodega, suministros de limpieza	Uniforme 3	NTE INEN 2 435:2008
	Limpieza de vajilla	Jefe de cocina				
	Ayudante de limpieza de local por separado de la cocina					
	manufactura de jugos					
Meseros (3)	Atención a comensales, se asigna un número de mesa a cada uno	Administrador	\$ 424,80	Comandas, Suministros de oficina, Cartas, suministros de limpieza	Uniforme 4	NTE INEN 2453: 2008
	Toma de órdenes o emisión de comandas		\$ 424,80			
	Limpieza del área de servicio (mesas y pasillos)		\$ 424,80			
	Limpieza de baños					
	Retirar facturas de caja					
	Llevar forma de pago a caja					
	Preparación de jugos					
Anfitriona	Recibir a comensales	Administrador	\$ 424,80	Comandas, Suministros de oficina, Cartas, suministros de limpieza	Uniforme 5	NTE INEN 2448: 2008
	Ubicar a comensales en las mesas					
	Informar a comensales nuevos del concepto del					
	Informar de promociones del día					
	Realizar retroalimentación de comentarios de Clientes					
	Apoyo de meseros					

Como punto importante en este párrafo, cabe mencionar que las normativas del Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, del Anexo 7. son extremadamente básicas y necesarias para describir el perfil de cada colaborador, ya que estas comprenden acertadamente: el objeto del cargo, el alcance, las definiciones, disposiciones generales, requisitos para su cargo, competencia, habilidades y actitudes de todos los puestos ocupados por toda la nómina del restaurante. Esto se da con el fin de apegarse al reglamento para

restaurantes que normaliza el INEN, y una mejor descripción estandarizada de cada cargo.

“Ejemplo: **CHEF COCINA**

Norma Técnica Ecuatoriana

TURISMO. CHEF DE COCINA. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL

NTE INEN 2442:2015

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el chef de cocina; aplica hombres y mujeres que laboran como chef de cocina en las empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS Los siguientes documentos, en su totalidad o en parte, son referidos y son indispensables para su aplicación: NTE INEN 2458: Turismo. Seguridad alimentaria para personal operativo. Requisitos de competencia laboral.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1 Actitud. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

3.2 Banquete. Servicio de comidas prestado por hoteles, restaurantes y otros similares que tengan infraestructura para ello, y que constituye una fuente de ingresos complementaria. Consiste en la preparación de comida para un gran número de comensales.

3.3 Certificado profesional. Proceso que certifica la competencia para trabajar públicamente, tomando como referencia una norma.

3.4 Competencia. Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas, para cumplir con los requisitos establecidos.

3.5 Existencia (stock). Existencia de insumos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un período determinado de tiempo.

3.6 Habilidad. Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.

3.7 Hospitalidad. Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.

3.8 Huésped. Cliente que se aloja en un establecimiento de alojamiento.

3.9 Ocupación. Conjunto de muebles, utensilios, enseres, equipos menores que pueden ser usados en la producción de un servicio.

3.10 Restauración. Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.

3.11 Resultados esperados. Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

3.12 Seguridad alimentaria. Normas de seguridad y manipulación de alimentos que incluye estándares y procesos en compras, recepción, almacenamiento, producción, despacho, servicio y manipulación de desechos y desperdicios.

3.13 Seguridad de los alimentos. Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.

4. GENERALIDADES

5.1 Resultados esperados El chef de cocina para evidenciar los resultados esperados debe cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

5.1.1 Planificar y controlar la cocina:

a) Efectuar la investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores;

b) definir metas de productividad;

c) realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, acondicionamiento y desecho de la basura;

d) analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina;

e) buscar la mayor rentabilidad para el negocio;

f) cuidar y mantener en buen estado los equipos, maquinaria e instalaciones;

5.1.2 Manejar sistemas de ventas a través de cotizaciones de eventos, menús especiales y servicios de catering.

a) Manejar sistemas de costeos de productos computarizados;

b) conocer diferentes listados de precios de mercaderías similares de diferentes proveedores;

c) realizar presupuestos de acuerdo a las necesidades de los clientes de acuerdo al evento requerido, matrimonios, catering, seminarios, etc;

d) manejar sistemas de cuentas al por mayor y al por menor, de acuerdo a la necesidad de los clientes.

5.1.3 Manejar sistemas computacionales de costeo y diseño de menús

a) Manejar al menos un sistema computacional de y menú asociado a la línea de funcionamiento del establecimiento;

b) manejar un sistema que le permita construir fichas técnicas costeadas para interpretarlas en las cartas menú.

c) vincular el sistema de costeo de fichas técnicas con los valores entregados por los proveedores.

5.1.4 Elaborar programación de la cocina:

a) Mantener información diariamente en un registro sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción;

b) programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina;

c) verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo;

d) emitir instrucción verbal y escrita y horario de trabajo.

5.1.5 Supervisar la realización de mise en place a materias primas e insumos requeridos para producción

a) Chequear el orden por cuarto en cuanto a los avances de cortes de productos (mise en place);

b) controlar que los jefes de partida sigan las instrucciones dadas por el chef;

c) controlar el orden operativo del mesón para realizar un trabajo limpio y prolijo;

d) chequear la aplicación de métodos de cocción u otros métodos asociados a la elaboración de los productos

5.1.6 Elaborar menú o carta:

a) Definir un menú definido considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del resto del establecimiento;

b) equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos;

- c) analizar costos y rentabilidad del menú;
- d) definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política de precio.

5.1.7 Crear recetas y preparar platos:

- a) Crear y adaptar receta y sustituir ingredientes;
- b) efectuar levantamiento de material necesario y costos;
- c) definir y establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato;
- d) elaborar ficha técnica;
- e) realizar prueba de degustación;
- f) realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.

5.1.8 Preparar los ingredientes de acuerdo a la comanda o requerimiento establecido:

- a) Lavar los productos y los desinfecta;
- b) pelar los productos de ser el caso;
- c) cortar los productos de acuerdo a la cantidad requerida;
- d) porcionar, conservar (cadena de frío) y pesar el producto;

5.1.9 Aplicar técnicas de cocción de acuerdo al requerimiento establecido, considerando las BPM (Buenas prácticas de manufactura).

- a) Identificar y definir las técnicas de cocción de acuerdo a los requerimientos del cliente (saltear, sellar, hervir, asar, hornear, fritar, entre otros.);
- b) utilizar temperaturas de cocción cumpliendo procedimientos establecidos (termómetro de cocina desinfectado y calibrado).

5.1.10 Medios y materiales de producción Los siguientes materiales se deben usar necesariamente antes y durante de la preparación de los platos respectivos:

- Orden de trabajo o comanda
- Receta estándar
- Guantes de ser el caso
- Mascarillas

- Mallas
- Delantales
- Zapatos antideslizantes
- Gel desinfectante
- Manual de procedimientos (si fuese el caso)

5.1.11 Seleccionar y preparar equipos, utensilios y menaje de acuerdo

a) Verificar el correcto funcionamiento y limpieza (oxidación, desinfección) de los equipos, utensilios y menaje (estufa, mesas para trabajo, licuadora, laminadora, cortadora de carne, hornos, batidores, entre otros.

5.1.12 Administrar existencia (stock) y consumo:

- a) Definir nivel de existencia (stock) con los cocineros;
- b) solicitar compra de mercadería;
- c) recibir y verificar calidad de la mercadería;
- d) presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta;
- e) coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos perecibles;
- f) solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado; g) realizar la recepción, revisión y control de temperatura de productos a utilizar.

5.1.13 Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

- a) Recibir y analizar la orden de servicio;
- b) presentar sugerencia de menú y precio;
- c) planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio;
- d) coordinar la actividad de la cocina e interactuar con otras áreas involucradas;
- e) participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete.

5.1.14 Administrar al equipo:

- a) Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores;
- b) verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo;
- c) analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo;
- d) mantener la disciplina y solucionar conflictos;
- e) efectuar inspección en la cocina;
- f) verificar la evolución y ejecución de los servicios;
- g) estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo;
- h) definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades;
- i) gestionar reclamos del cliente;
- j) planificar y autorizar reasignación y vacaciones;
- k) desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo;
- l) coordinar la integración de nuevos colaboradores.

5.1.15 Planificar horarios, turnos de trabajo, días libres y vacaciones del personal de cocina

- a) Determinar los horarios y turnos del personal a través de planillas en línea con el departamento de recursos humanos;
- b) determinar los días libres, días proporcionales y semanas de vacaciones de su equipo de trabajo de acuerdo en conjunto con el departamento de recursos humanos.

5.1.16 Supervisar y verificar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

- a) Aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal;
- b) utilizar el uniforme completo y limpio (cofia., camisa/blusa, pantalón, mandil, zapatos antideslizantes);
- c) mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte;
- d) mantener el cabello recogido con malla;
- e) no utilizar accesorios personales (aretes largos, pulseras, collares, anillos);

- f) no utilizar perfumes ni maquillaje;
- g) utilizar guantes de protección si es el caso y mascarilla;
- h) aplicar procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos;
- i) mantener la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- j) aplicar el uso de técnicas de control de contaminación;
- k) velar por el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo;
- l) cumplir con los estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica.

5.1.17 Utilizar los elementos de protección personal exigidos por el sector productivo.

- a) Utilizar zapatos de seguridad y antideslizantes;
- b) utilizar guantes de protección al manipular equipos de cocción encendidos;
- c) manejar el sistema de control, de incendios a través de redes húmedas, secas y/o químicas.

5.1.18 Supervisar y verificar las condiciones del área del trabajo de acuerdo a normas de salud y seguridad en el trabajo

- a) Dosificar los productos de limpieza (antitóxicos y antibacteriales);
- b) realizar la limpieza y desinfección de cocina, mesas, mesones, pisos
- c) verificar las condiciones físicas y climáticas del área de trabajo (ventilación, luminosidad, temperatura) y el correcto funcionamiento de los sistemas de extracción e inyección.

5.1.19 Representar a la organización:

- a) Participar en eventos, festivales gastronómicos, charlas, cursos y seminarios;
- b) dar entrevistas relacionadas a cocina, administración culinaria y cultura gastronómica.

5.2 Competencia

El chef de cocina, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1 Conocimientos:

- a) Prácticas administrativas de planificación;
- b) elaboración de presupuesto;
- c) análisis y control de costos y resultados;
- d) administración de la producción;
- e) principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas;
- f) principios de administración de alimentos y bebidas;
- g) técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión;
- h) manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas;
- i) procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal;
- j) creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo;
- k) recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio;" (Ministerio de Industria y Competitividad)

6.4 Horario de Atención al Público

A continuación se detalla el horario de atención al público por parte del restaurante.

Tabla # 40: Horario de Atención al público

HORAS	LUNES	MARTE	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
11:30	12:00	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto
12:00	13:00	"	"	"	"	"	"
13:00	14:00	"	"	"	"	"	"
14:00	15:00	"	"	"	"	"	"
15:00	16:00	"	"	"	"	"	"
16:00	17:00	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto
17:00	18:00	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado

Nota: No se atiende en horas de desayuno ya que en el modelo de negocio no se ha diseñado una carta para ofertar desayunos como tal. Se tomará como sugerencia en un futuro.

Horas pico

Según lo observado en la hoja de competencia, y lo corrobora el Chef Gallegos, las horas pico en la mañana son de 12:30 a 14:30 mientras que en la noche van desde las 19:00 a 21:30.

El horario de atención al público se determinó gracias a la entrevista con el Chef Andrés Gallegos, quién sugiere que el horario de atención para un restaurante de esta clase debe ser enfocado para horas del medio día hasta antes de caer la tarde. Esto se debe a que según su experiencia, los Quiteños tienen por costumbre consumir comida típica nacional en horas del desayuno y almuerzo, no para horas de otras comidas.

Como segundo factor identificado gracias al grupo de enfoque, es que los clientes no acostumbran comer comida nacional en la merienda, ya que debido a sus ingredientes, como los mariscos por ejemplo, se vuelve pesado para la digestión; esta forma de pensar viene como herencia de anteriores generaciones, no siendo siempre verdaderas. Los días de mayor afluencia de comensales que acuden a un restaurante, según la pregunta n° 2 de la encuesta, son de viernes a domingo, donde se planea tener mayor afluencia de comensales y a su vez mayor personal para poder atender esa demanda”

6.5 Horario del Personal

A continuación se detalla el horario de ingreso, salida y horas claves del personal.

Tabla # 41: Horario del Personal

HORARIO DE INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL								
HORAS		LUNES	MARTE	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00	8:30	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso
8:30	10:00	Mis en place	Mis en place	Mis en place	Mis en place	Mis en place	Mis en place	Mis en place
10:00	11:30	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
11:30	12:00	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público
12:00	13:00	"	"	"	"	"	"	"
13:00	14:00	"	"	"	"	"	"	"
14:00	15:00	"	"	"	"	"	"	"
15:00	16:00	"	"	"	"	"	"	"
16:00	17:00	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público	Atención al público
17:00	17:30	Cierre	Cierre	Cierre	Cierre	Cierre	Cierre	Cierre

El horario de ingreso y salida de personal se establece en función de las necesidades de producción del restaurante.

Ingreso: el ingreso para el personal de lunes a domingo será a las 8:00 horas, teniendo 30 minutos para aseo personal y puesta a punto de su respectivo uniforme.

Mis en place: éste es un término francés que significa “puesto en lugar” es muy utilizado en el mundo gastronómico y hace referencia a “tener la mayor cantidad de procesamiento adelantado del producto para gestionar la preparación y cocción del mismo, llámese buscar, lavar, pelar, pesar, recolectar todos los ingredientes y utensilios necesarios para optimizar el tiempo” (ImChef, 2010)

Se asigna dos horas para este procedimiento, desde las 8:30 a 10:30. El responsable de asignar el volumen de ingredientes para esta parte del proceso es el Jefe de cocina. El Administrador es quién se encargará de verificar que en esas dos horas se cumpla este proceso, incluso para los colaboradores que no tengan que ver en el proceso de manufacturación de los platos.

Lunch: Se fija como política interna de la empresa dar una comida al personal antes de iniciar cada una de sus labores, esto con el fin de apaciguar el factor psicológico del apetito ante los alimentos preparados. Para esta parte del horario se ha asignado una hora y media, de 10:00 a 11:30.

Atención al público: para esta parte, la principal del proceso, se han asignado 5 horas con 30 minutos en las que se ve comprometido todo el personal en su máxima responsabilidad, cerrando la atención al público a las 17:00 hrs.

Cierre: en esta parte se llevan a cabo las labores de cierre para cada una de las áreas del restaurante. Todo el personal se toma 30 minutos luego del cierre de la atención al público para organizar todo en cuanto esté a su cargo; además, se organiza todo en cuanto al funcionamiento (suministros, artefactos, herramientas, equipos, reportes) para las labores del siguiente día. En esta etapa debe primar el orden. (Ministerio de Industria y Competitividad)

6.6 Horarios Días Libres del Personal

Para elegir los días libres del personal se tomó en cuenta el número mínimo de trabajadores con que puede funcionar el restaurante y se acomodó de mejor manera para que no existan conflictos internos ni saturación en alguna área.

Como política interna de la empresa se establece que: Todo el personal debe trabajar en su totalidad los días de mayor afluencia, es decir los días viernes, sábados y domingos, teniendo un día libre a la semana, y su respectiva remuneración por 8 horas adicional en jornada suplementaria.

A continuación se detallan los días libres del personal:

Tabla # 42. Horario de Días Libres del Personal

	lunes		martes		miércoles		jueves		viernes	sábado	domingo
Día libre	anfitriona mesero 1 cocinero 1		mesero 2 cocinero 2		steward administrador		mesero 3 jefe de cocina		Equipo Completo	Equipo Completo	Equipo Completo
	6		7		7		7		10	10	10
Personal trabajando	1 Administrador	1 Administrador	1 jefe de cocina	1 Administrador	1 jefe de cocina	2 cocineros	2 meseros	1 Jefe de cocina	Administrador	Administrador	Administrador
	1 jefe de cocina	1 jefe de cocina	2 cocineros	2 meseros	2 cocineros	3 cocineros	2 cocineros	3 cocineros	Jefe de cocina	Jefe de cocina	Jefe de cocina
	2 meseros	1 cocinero	3 meseros	1 Anfitriona	1 steward	1 steward	1 steward	1 steward	steward	steward	steward
	1 cocinero	2 meseros	1 Anfitriona		1 Anfitriona	3 meseros	meseros	meseros	meseros	meseros	meseros
	1 steward	1 Anfitriona							anfitriona	anfitriona	anfitriona
		1 Steward									
Personal en cocina	3		3		3		3		4	4	4

6.7 Ciclo de Operaciones

Todos los ítems que prepara el restaurante se ubican en la tabla de “Características Técnicas y Funcionales de Manufactura” ya mencionada anteriormente.

De igual manera, para definir el ciclo de operaciones y trazar el flujograma en función de la atención al cliente, es de suma importancia tomar como referencia a la tabla “Características Técnicas y Funcionales del Personal” en donde se encuentran descritas en detalle lo que el restaurante necesita del personal para su adecuado funcionamiento como: número de funcionarios requeridos, principales funciones de los cargos, horarios, jornadas laborales, equipamientos necesarios y uniformes.

Para identificar los cuellos de botella, se regresa a la entrevista con el chef Gallegos, quién comenta que, este acontecimiento se puede dar en un caso específico, por ejemplo: que llegue sin aviso previo un grupo de 20 personas para ordenar un mismo plato; solo en estos casos existiría un cuello de botella en la parte de cocina en el proceso de manufactura, sin mencionar casos fortuitos como falta de personal; en el caso de que esto llegara a suceder se debe resolver antes de que comience la apertura del restaurante al público.

Una vez que se ha establecido que se debe trabajar con las dos tablas para los dos procesos que se efectúan en el restaurante, producto y servicio, se continúa a organizar los recursos para la capacidad máxima instalada del restaurante.

6.8 Tamaño de las instalaciones operativas del Restaurante

El tamaño de las instalaciones operativas del restaurante se encuentra en función de la demanda esperada que se especificó en el capítulo 3 en el literal 3.8.3 “Demanda Potencial Segmento Nacional y Extranjero”.

Se espera tener una afluencia en promedio 107 personas diarias en un máximo de 5 horas de apertura al público. La siguiente tabla indica el número de mesas y el número de personas deseadas para explotar con mayor beneficio la capacidad del restaurante.

Tabla # 43. Capacidad Máxima Instalada del Comedor

Total mesas	Personas por mesa	Capacidad máxima del restaurante / personas	Rotación por mesa	Cantidad esperada por jornada
16	4	64	2	96
16	2	12	2	24
TOTAL PERSONAS CAPACIDAD MÁXIMA		76	2	152

Siguiendo los consejos del Chef Andrés Gallegos, se decide crear un restaurante para 76 personas. Los siguientes son los criterios utilizados para calcular la capacidad instalada:

La distribución de 16 mesas de 4 personas y 6 mesas de 2, se acomodan perfectamente dentro de un área de 220 metros cuadrados. El proyecto está diseñado para arrendar un local de estas características.

Como lo indica la tabla anterior, la cantidad máxima esperada de comensales por 2 veces la rotación de las mesas es de 152 personas, pero no todas van a llegar al mismo tiempo, distribuyéndose su llegada durante las cinco horas que el restaurante se encuentra abierto al público.

Para calcular el “Mínimo de rotación por mesa” se tomó en cuenta que la jornada laboral de atención al público es de 5 hrs. Según Gallegos, la ocupación de una mesa para un restaurante de este tipo es de máximo 2 horas. Bajo esta deducción el restaurante está preparado para tener una rotación de mínimo dos veces por mesa pudiendo atender 152 personas por jornada sin ningún problema.

Con esta estructura de mesas es suficiente para un tipo de local que espera 107 personas diarias. No sería recomendable crear un local para 152 personas o más ya que “Existirán días donde haya más afluencia de la que esperas y existirán días que no se llegue ni a la mitad de lo que esperas” dice el Chef.

6.9 Capacidad de Producción

A continuación se describe la capacidad máxima instalada en función del tiempo de manufactura de los platos. No se toman en cuenta las gaseosas, cervezas y aguas, ya que estas no necesitan preparación.

Tabla # 44. Capacidad Máxima Instalada en función del tiempo

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Horas de Apertura del Restaurante		5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Minutos		330	330	330	330	330	330	330
Jefe de cocina		330	330	330	0	330	330	330
Cocinero 1		0	330	330	330	330	330	330
Cocinero 2		330	0	330	330	330	330	330
Sterward		165	165	0	165	165	165	165
Mesero 1, 2, 3		130	130	130	130	130	130	130
Cocinero soporte						330	330	330
Total minutos capacidad máxima		955	955	1120	955	1615	1615	1615
Promedio de despacho en	mins							
Entradas	5,67							
Platos Fuertes	7,625							
Postres	2							
Bebidas	3							
		Número de items por día						
Promedio total de despacho por plato	4,57	209	209	245	209	353	353	353
Total Platos Semanales	1.931							
Total Platos Mensuales	7.724							
Total Platos Anuales	100.409							

La capacidad máxima instalada en función del tiempo está dada por las horas de apertura del restaurante transformadas a minutos, es decir, el restaurante abrirá 330 minutos. Como se muestra en la tabla de esta sección, cada integrante aporta con sus minutos de manufactura o servicio. El Steward aporta parcialmente con la manufactura de platos, mientras que un mesero diario aporta en la manufactura de jugos naturales y despacho de postres. Esto con el fin de maximizar los recursos por puesto de trabajo. Cabe mencionar que esta repartición de trabajo es factible y no afecta a la actividad primordial del puesto; es solo cuestión de organizar diariamente al personal.

Como total de la capacidad máxima de manufactura se tiene 955 minutos para distribuir entre entradas, platos fuertes, postres y bebidas.

Como se muestra en la tabla anterior, el promedio de despacho por plato es de 4.57 minutos, que al dividir la capacidad máxima 955 mins. para el promedio 4.57 mins se obtiene la capacidad máxima por día, siendo esta 209 platos para el día lunes y así respectivamente como se muestra en la tabla para los siguientes días.

6.10 Flujograma de Procesos

En esta parte se detallan los procesos operativos del restaurante según el ingreso de clientes y la manufactura de productos.

Antes de detallar el diagrama de flujos del restaurante, primero se debe disponer de la cadena de suministros acorde con el modelo del negocio, que por tratarse de un negocio que vende productos terminados en su misma plaza de distribución, dicha cadena es muy corta.

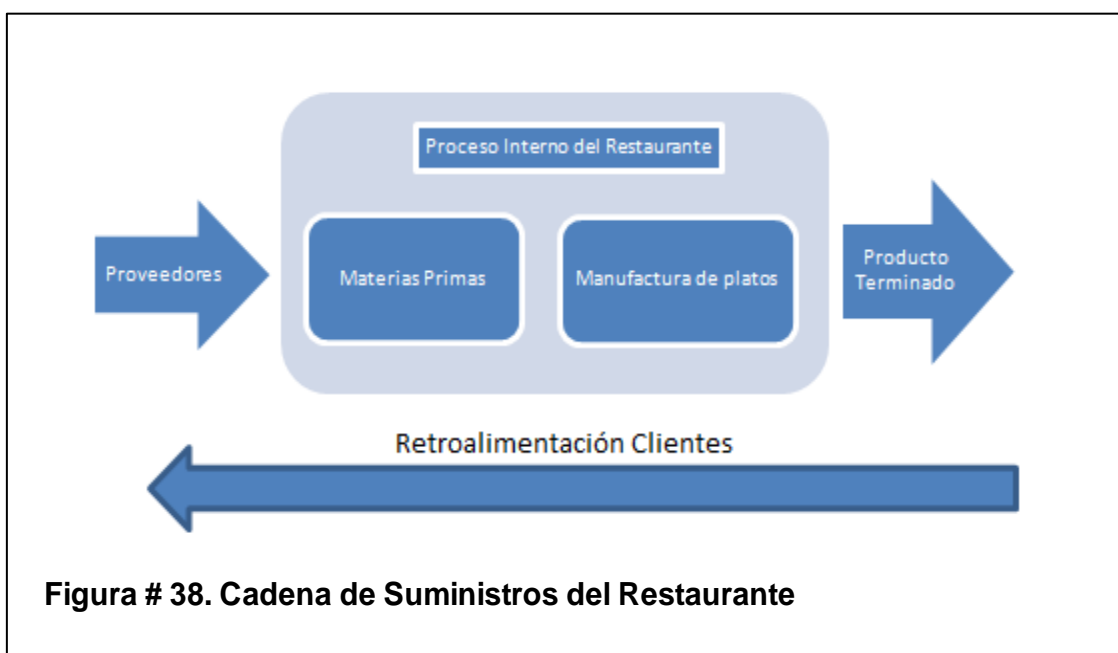


Figura # 38. Cadena de Suministros del Restaurante

El tiempo que toman los proveedores en entregar sus materias primas está descrito en la tabla de "Proveedores", pero de lo que se pudo investigar, se puede decir que para lo que son vegetales, especias, aceites, aderezos entre otros que no sean cárnicos ni mariscos, el tiempo de entrega es de 48 horas. Para cárnicos y mariscos se maneja un máximo de 5 días laborables.

La mayoría de proveedores van a dejar el pedido en las instalaciones del restaurante y no existe un costo adicional ya que este está incluido en el precio de venta del proveedor. Dicha cantidad es ordenada en función de lo que se requiere para mantener la bodega con las materias primas necesarias para cubrir la demanda necesaria de un día, esto se detalla más adelante en la parte de manejo de inventarios.

El costo por manufactura de cada plato está descrito en la tabla “Características Técnicas y Funcionales de Manufactura”, al igual que el tiempo que se demora en manufacturar un plato dentro de la cocina, que bordea de los 7 a 10 minutos con el “mis en place” ya listo.

A continuación se describe el diagrama de flujos del restaurante.

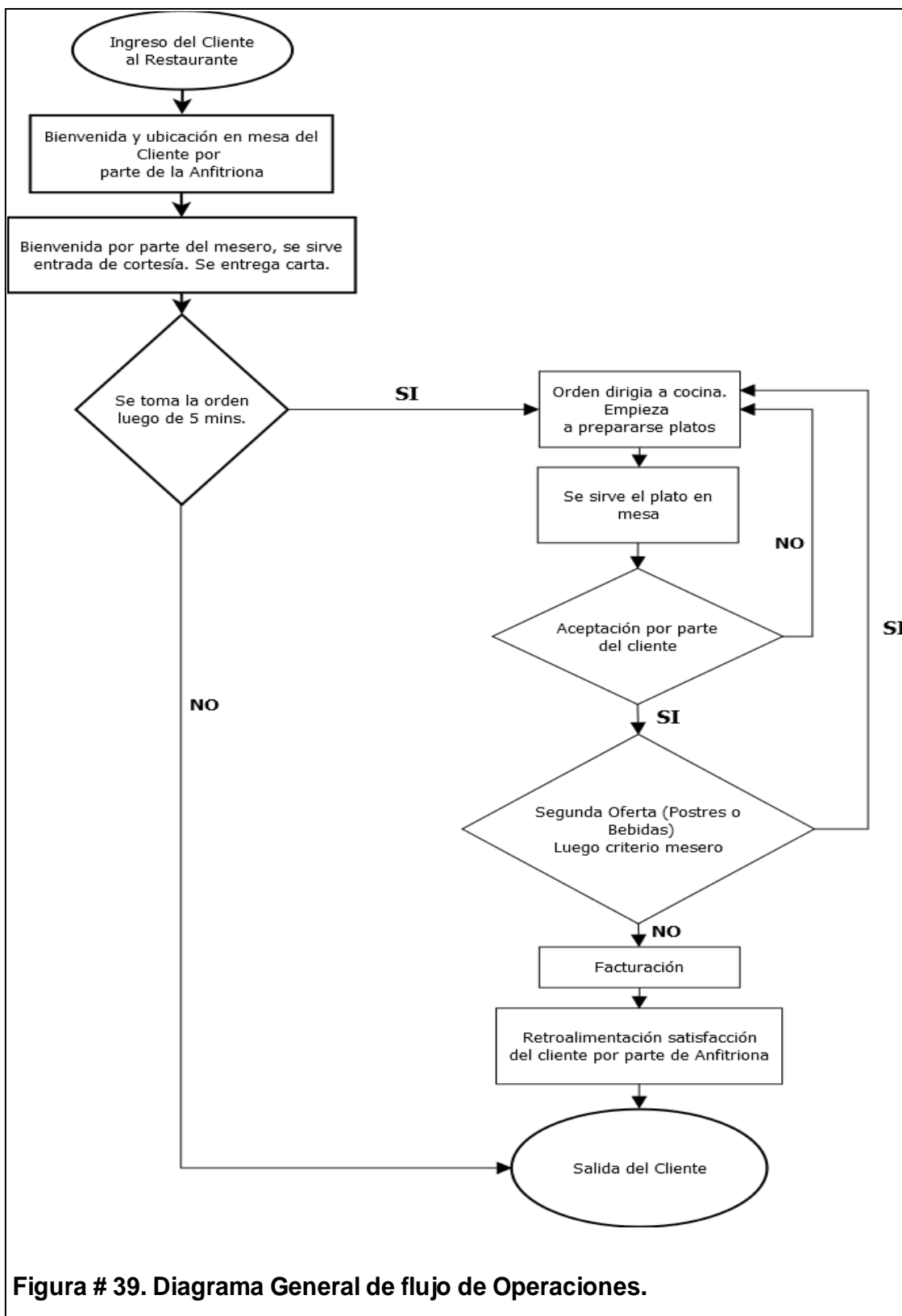
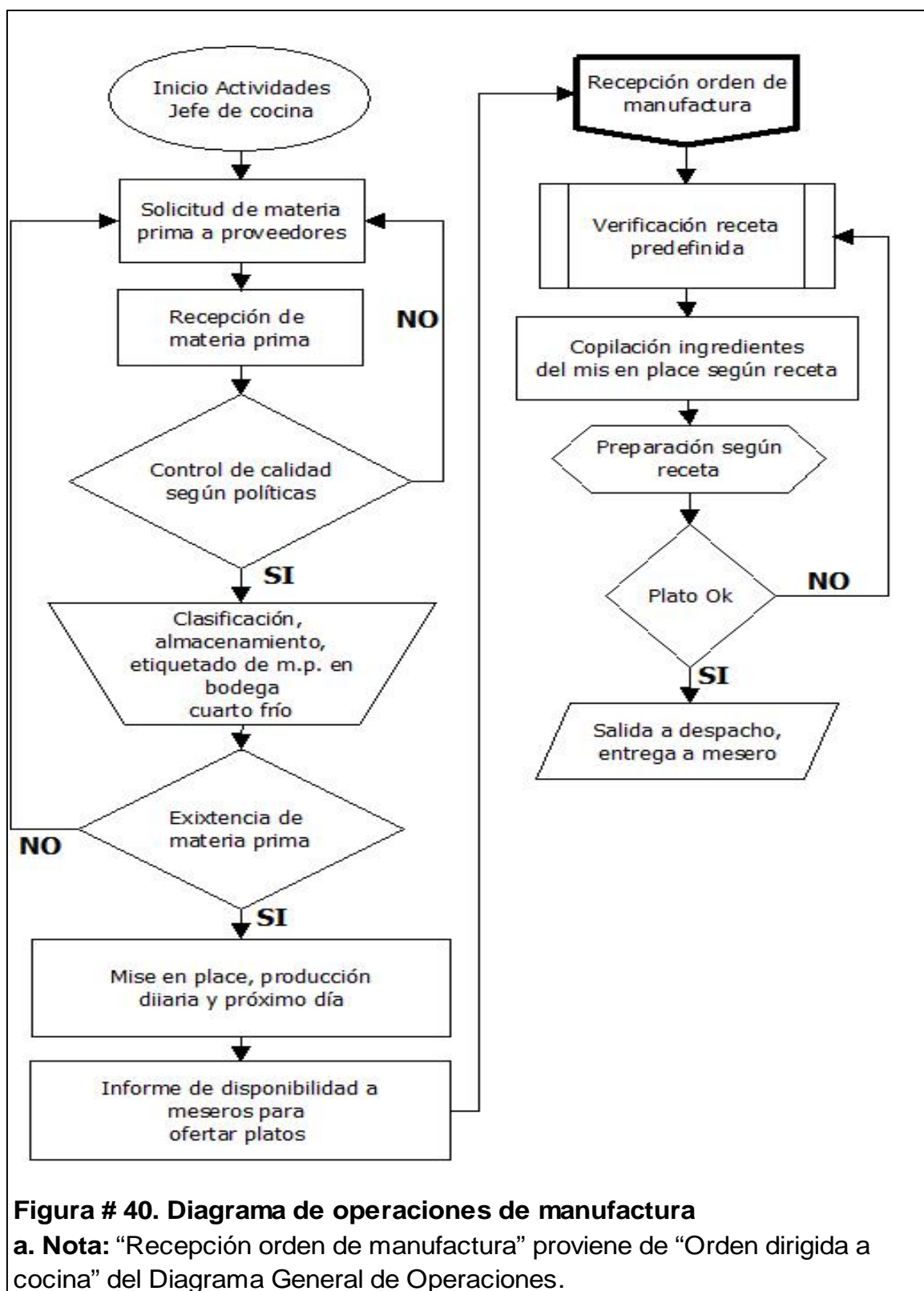


Figura # 39. Diagrama General de flujo de Operaciones.

Este diagrama detalla cómo el cliente ingresa al restaurante y luego recibe la bienvenida por parte de la anfitriona, ésta ubica a los clientes en sus

respectivas mesas encontrando la mayor comodidad para ellos; de ser necesario se le explica el concepto del restaurante y/o se muestra la carta. Luego pasa a ser recibido por el mesero quién proporciona a los clientes una entrada de cortesía y el menú físico o carta; de “No” tomar ninguna decisión los clientes proceden con la salida del local. De ser positivo el requerimiento y con estos antecedentes el mesero ya puede tomar la orden requerida por parte del cliente y pasarla a cocina. Aquí es donde comienza el flujo de operaciones de manufactura que se detalla más adelante.

A continuación se describe el diagrama de flujo de operaciones según la manufactura de productos.



Una vez que se tiene la orden de manufactura emitida por parte de los meseros, más conocida en el mundo restaurantero como comanda, documento

que se utilizará para el cierre de caja diario, se procede con la elaboración de los platos. En el diagrama se muestra cómo llegó la materia prima hacia el casillero de “Informe de disponibilidad a meseros para ofertar platos”.

Para la “Clasificación y almacenamiento, etiquetado de materias primas en bodega” es necesario aclarar que son los cocineros quienes se encargan de realizar la respectiva clasificación, esto incluye: recepción de las materias primas, que en el caso de vegetales, aceites y condimentos se procede al almacenamiento en la alacena de la cocina; mientras que para cárnicos y mariscos se procede con el corte de los mismos con los gramos especificados en las recetas, se empaqueta, se etiqueta y se guarda en el refrigerador según el cárnico o el marisco.

Ya recibida la orden de manufactura o comanda se verifica las recetas estándar pre establecidas, la cantidad de ingredientes requerida por plato y se procede con la preparación. En esta parte es el jefe de cocina quién termina de elaborar el plato. Luego se continúa con las siguientes fases hasta terminar el plato y pasarlo al despacho para que luego el mesero lo pueda servir en la mesa.

El control de calidad del plato terminado debe pasar por el jefe de cocina, o en casos especiales, por parte del cocinero haciendo una autoevaluación del mismo.

Se continúa con el proceso volviendo al diagrama de flujo general “Se sirve plato en mesa” y se continua hasta llegar a la salida del cliente.

6.11 Requerimientos de Equipos y Herramientas

En esta parte se detallan los equipos y herramientas necesarias para que funcione la cocina del restaurante. Es necesario explicar que no todos los platos necesitan cocción, como por ejemplo el ceviche que es preparado con limón y otros aderezos y especias. Los detalles de equipos y herramientas necesarias para la cocina y el restaurante en general se encuentran en la parte de Anexo 8. En este anexo están detallados todo lo que el restaurante requiere para su funcionamiento en cuánto a equipo y herramientas. El anexo incluye:

- Mobiliario de Restaurante

- Maquinarias y Equipos
- Menaje de cocina y comedor

Por ejemplo se tomará como ejemplo a los más importantes equipos de cocina, lo demás correspondiente a estos 3 elementos: mobiliario, maquinarias y menaje se encuentran en el respectivo anexo y en la descripción de Activos Fijos.

Tabla # 45. Maquinaria y Equipos

Cant.	Maquinarias y Equipos	Valor Unitario
1	Cocina 4 hornillas	\$ 1.267,74
1	mesa de producción con una línea para utensilios de cocina	\$ 716,80
1	mesa de despacho con dos líneas: la vajilla para servir	\$ 655,20
1	display para mis en place de 10 compartimento	\$ 7.750,43
1	Horno de convección de calor de 5 latas	\$ 7.750,43
1	refrigerador mixto, congelador y refrigeración industrial,	\$ 3.996,87
2	Silpat lámina de silicona A4	\$ 26,46
1	balanza 5 kg	\$ 104,82

8	1 ea	BALANZA PORCIONADORA Custom Model No. LEQ-5/10 Marca: TORREY Función de tara acumulable. Portátil. Pesa en kg, libras y onzas. 5000 divisiones. Capacidad: 5 Kg. / 10 lb. División Mínima 1 g / 0.002 lb. Dimensiones de plato: 20x24 cm. Peso: 3,5 Kg. Dimensiones ext.: 25 x 25,5 x 11 cm. CODIGO: 748132 STOCK	\$93.59	\$93.59
9	10 ea	BUN PAN	\$15.45	\$154.50

Figura # 41. Ejemplificación de Equipo de Cocina

6.12 Instalaciones

A continuación se describen las instalaciones del restaurante en planos arquitectónicos, detallando cada uno de sus elementos como: cocina, comedor, bodega, de la primera planta y segunda planta.

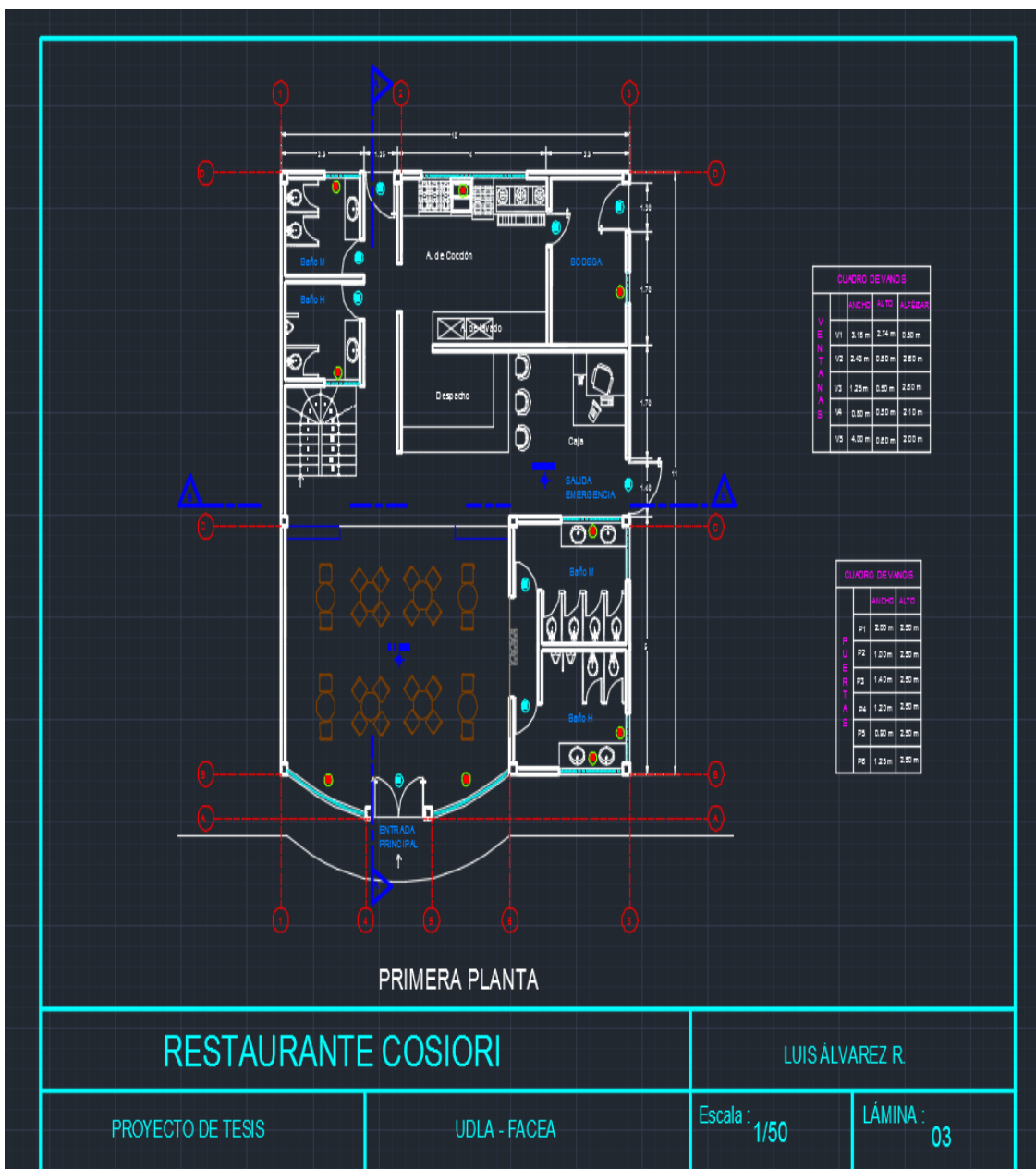


Figura # 42 . Plano primera planta

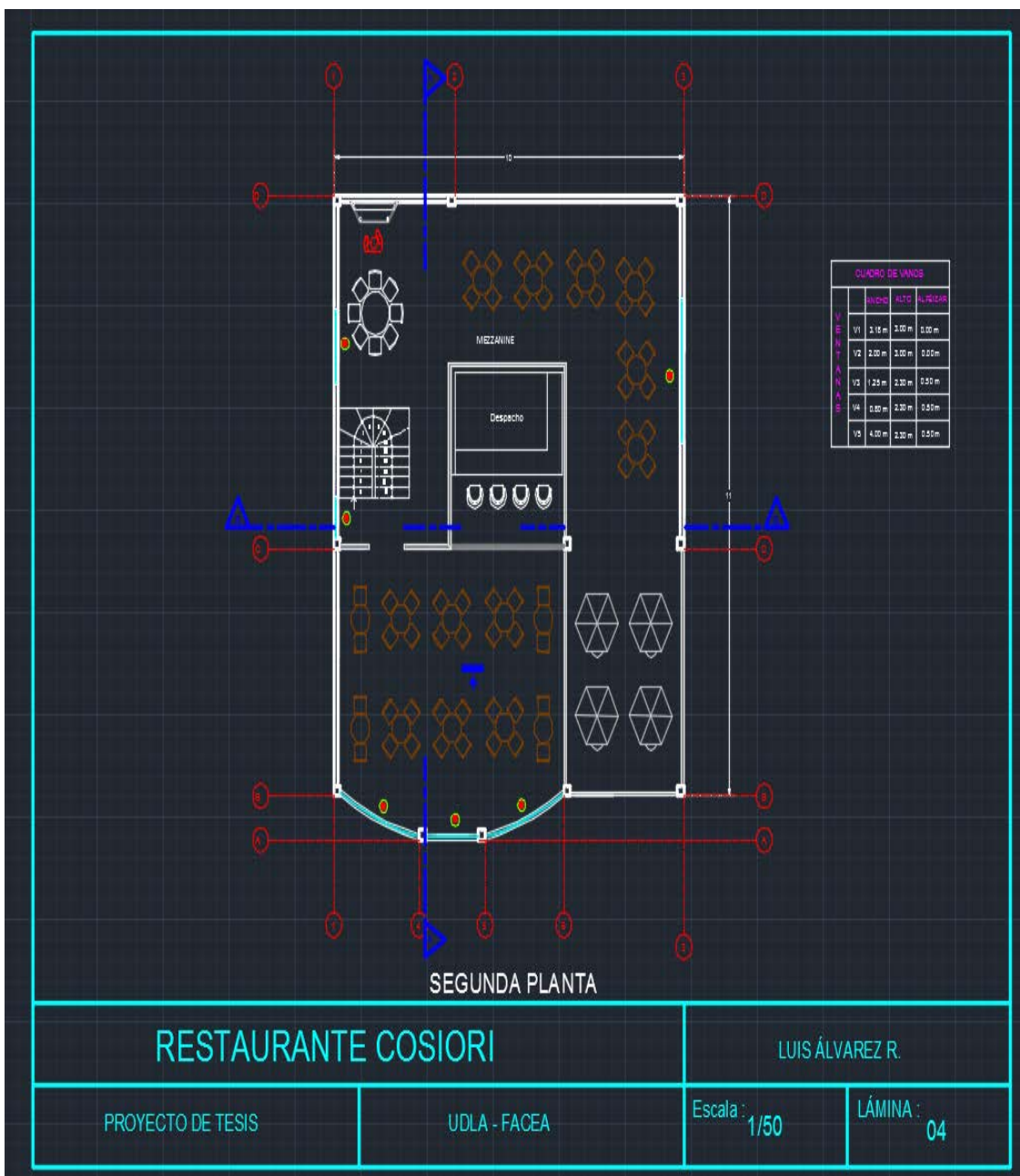


Figura # 43. Plano Segunda planta

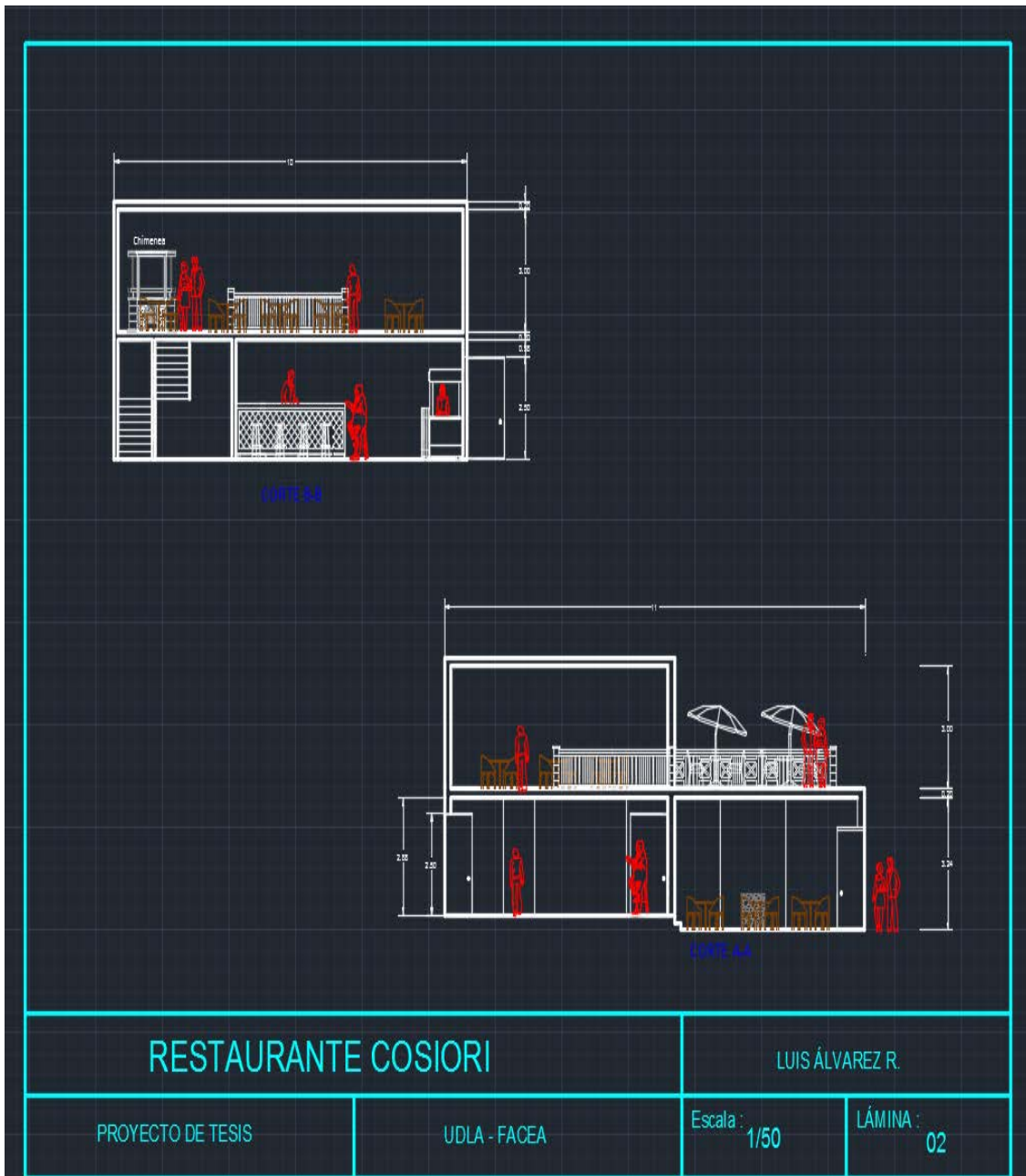


Figura # 44. Plano fachada vista lateral

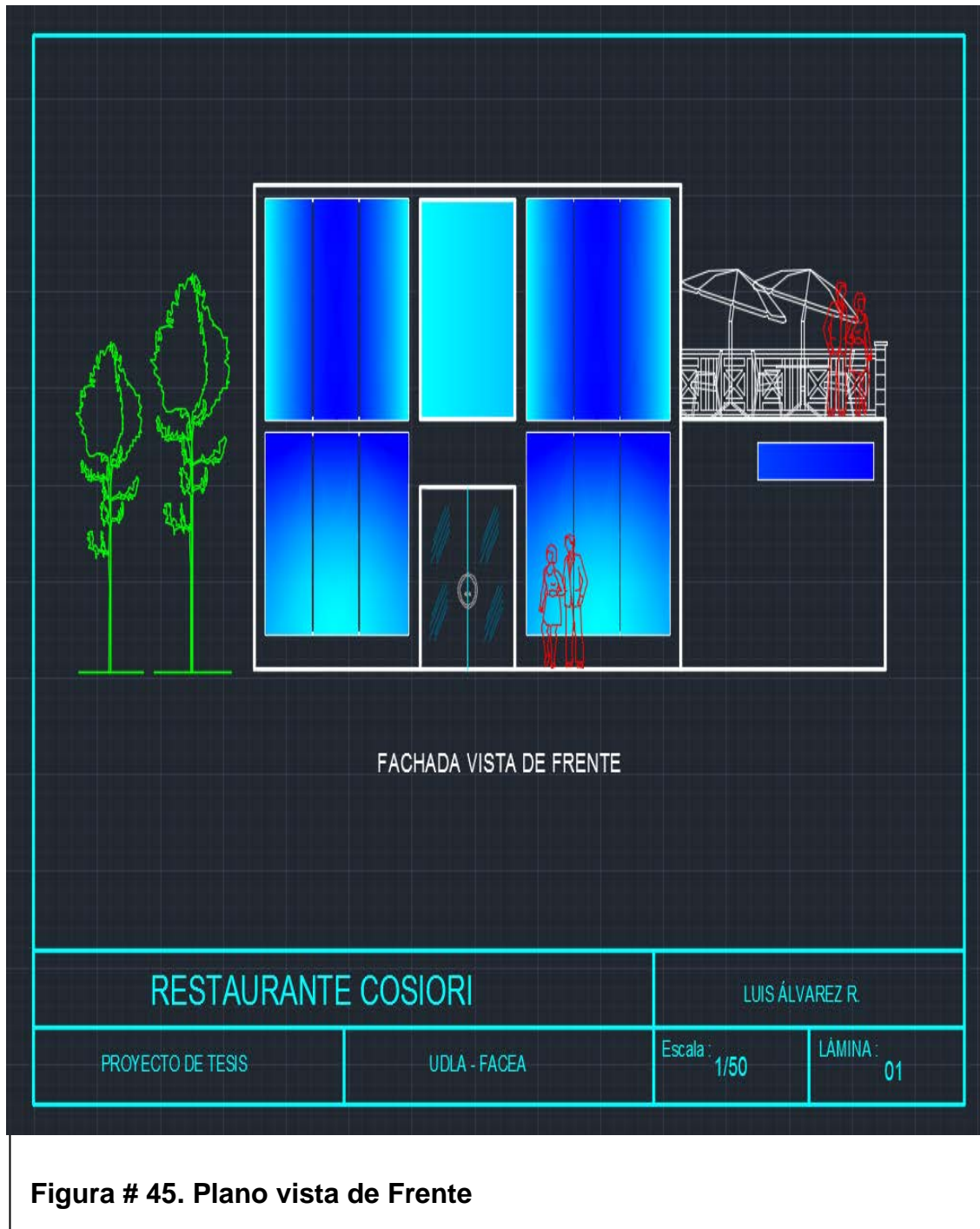


Figura # 45. Plano vista de Frente

6.13 Localización geográfica y requerimientos de espacios físicos

La ubicación del restaurante fue elegida en base a la ubicación de la población circulante que guarda relación directa con el perfil del cliente. La ubicación geográfica del restaurante se encuentra en las calles Moscú y Republica del Salvador.

El restaurante será adecuado en un espacio de 220 mts. cuadrados, 110 en la planta baja y 110 en la segunda.

Como se puede ver en los planos, la segunda planta tendrá un espacio al aire libre para ubicar parasoles. Esto da al restaurante un valor agregado, ya que el público objetivo relaciona la comida típica nacional con espacios al aire libre.

A continuación se detalla geográficamente la ubicación del restaurante:

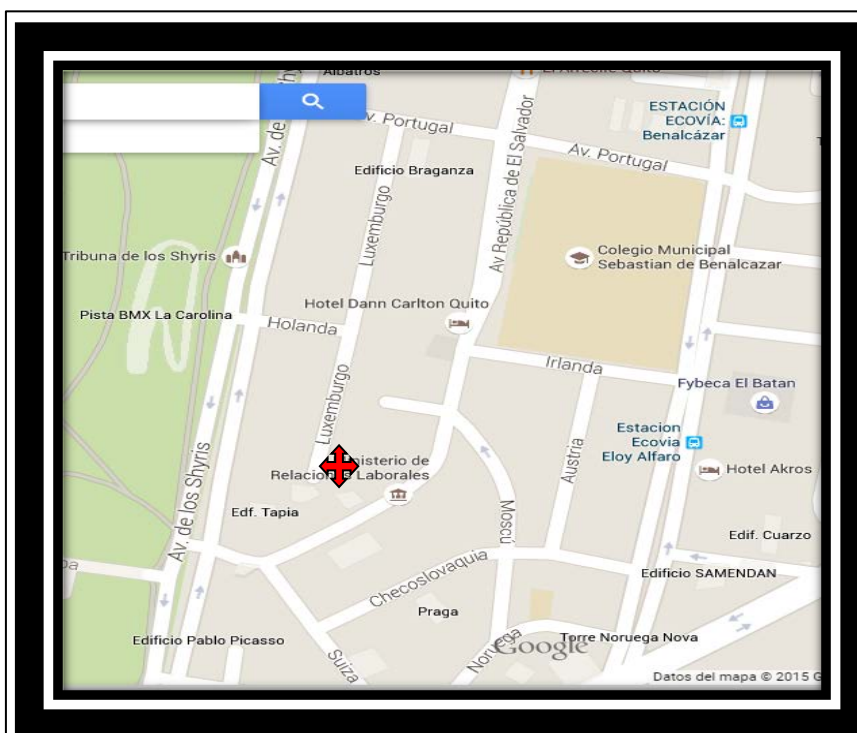


Figura # 46. Ubicación Geográfica del Restaurante COSIORI
Tomado de: Google maps

6.13.1 Parquederos

El restaurante contará con 4 parquederos propios ubicados en el frente de la fachada principal. A 200 metros a la redonda, el Municipio Metropolitano de Quito ha asignado 300 parquederos mediante el sistema de zona azul.

6.14 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Para el correcto manejo de inventarios, la responsabilidad total recae sobre dos personas directamente, el Administrador y el Jefe de cocina.

El restaurante cuenta con un cuarto de almacenaje de 2x3.6 mts. como se ve en los planos.

Debido a que el inventario y almacenamiento de materias primas debe tener un control de inocuidad de alimentos, es necesario regirse a todas las normas del Reglamento de Buenas prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados (Decreto N° 3253) Título IV Capítulo II, III, V, (Agencia Nacional de Regulación, 2002) que permitirá al personal trabajar con el mayor cuidado posible.

El método que se utilizará para la rotación y control de inventarios es el de F.I.F.O (*First In First Out*) por sus siglas en inglés. Este método que significa que lo primero que ingresa es lo primero en salir, permite tomar la materia prima que primero ingresó a las bodegas y utilizarla, esto con el fin de que no se dañe el producto.

En entrevista realizada al Chef Andrés Gallegos, referente al control de inventarios, se supo manifestar que para dicho control es más que suficiente un Kardex manual, en donde se registran las entradas y salidas de las materias primas, luego en una segunda etapa del proyecto, con mayor posicionamiento, sería de mayor utilidad la implantación de un software especializado para restaurantes.

Debido a que el inventario es una parte muy importante dentro del restaurante, es necesario crear políticas para su funcionamiento de forma adecuada.

6.14.1 Políticas de Inventarios:

Las materias primas deben ser enfundadas y etiquetados correctamente. El ticket debe contener: la cantidad, el tipo de producto, fecha de ingreso y fecha de caducidad según el producto.

Sólo se puede recibir materia prima en perfectas condiciones, caso contrario se procede con la devolución a proveedores.

La existencia mínima de materia prima en la bodega no debe ser menor al 20%. Es decir por cada producto debe existir al menos un 20% de materia prima para la capacidad máxima de comensales del restaurante.

Todos los días se procederá con la verificación manual de los productos utilizados para la elaboración de platos.

Mensualmente se procederá a realizar un inventario total de bodega, que será cotejado con las ventas del mes.

Mensualmente se realizará el inventario de equipos y herramientas de cocina, de utensilios y vajilla.

Los informes están a cargo del administrador quien trabaja conjuntamente con todo el personal. En caso de inconformidades con los informes se procederá a una reunión con los accionistas para tomar las medidas necesarias en beneficio del restaurante.

6.15 Aspectos regulatorios y legales

Para que un restaurante funcione en el Distrito Metropolitano de Quito son necesarios los siguientes permisos:

Tabla # 46. Lista de Permisos para el funcionamiento del local.

Nombre del Permiso	Entidad que Emite	Funcionamiento / Labor	Página Web de Referencia	Costo
Registro Único de Contribuyentes RUC	Servicio de Rentas Internas	Recaudación de Impuestos	http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion	\$ -
Patente Municipal	Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)	Recaudación de Impuestos	http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/consulta-de-impuestos-3/forms/file/44-guiajuridicas.html	\$ 35,30
Licencia Única de Actividades Económicas LUAE	Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)	Autorización para el desarrollo de Actividades Económicas en un establecimiento	http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/guia-de-tramites/luae.html	\$ -
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Microempresas*	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA	Control de Inocuidad. Verifica procesos de manipulación de alimentos	http://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-buenas-practicas-para-alimentos/	\$ 708,00
Permiso de Funcionamiento. Restaurantes de Segunda Categoría**	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA	Control y Vigilancia Sanitaria	http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/	\$ -
<p>Nota: * Este valor corresponde a dos Salario Básico Unificado SBU a \$ 354,00 a Enero 2015</p> <p>**El trámite es on-line ingresando al Sistema Informático ARCSA, http://www.arcsa.gob.ec/, y gratuito si se posee certificado BPM, según la nota 2 del literal 2.2 del manual de Requisitos para la Obtención del Permiso de Funcionamiento Agosto, 2014.</p>				

Los permisos que se muestran en la tabla anterior son todos los que se requiere para que un restaurante funcione dentro de la zona metropolitana de Quito.

Para este plan de negocios es muy importante revisar las páginas web de referencias, ya que en éstas se encuentran en constante renovación; además, detallan con claridad los requisitos específicos y pasos a seguir para la obtención de los permisos que se mencionan.

Es necesario aclarar que con el fin de ahorrar recursos, hoy en día la mayoría de empresas públicas realizan los trámites vía on-line, presentándose por única vez los documentos físicos en las oficinas presencialmente.

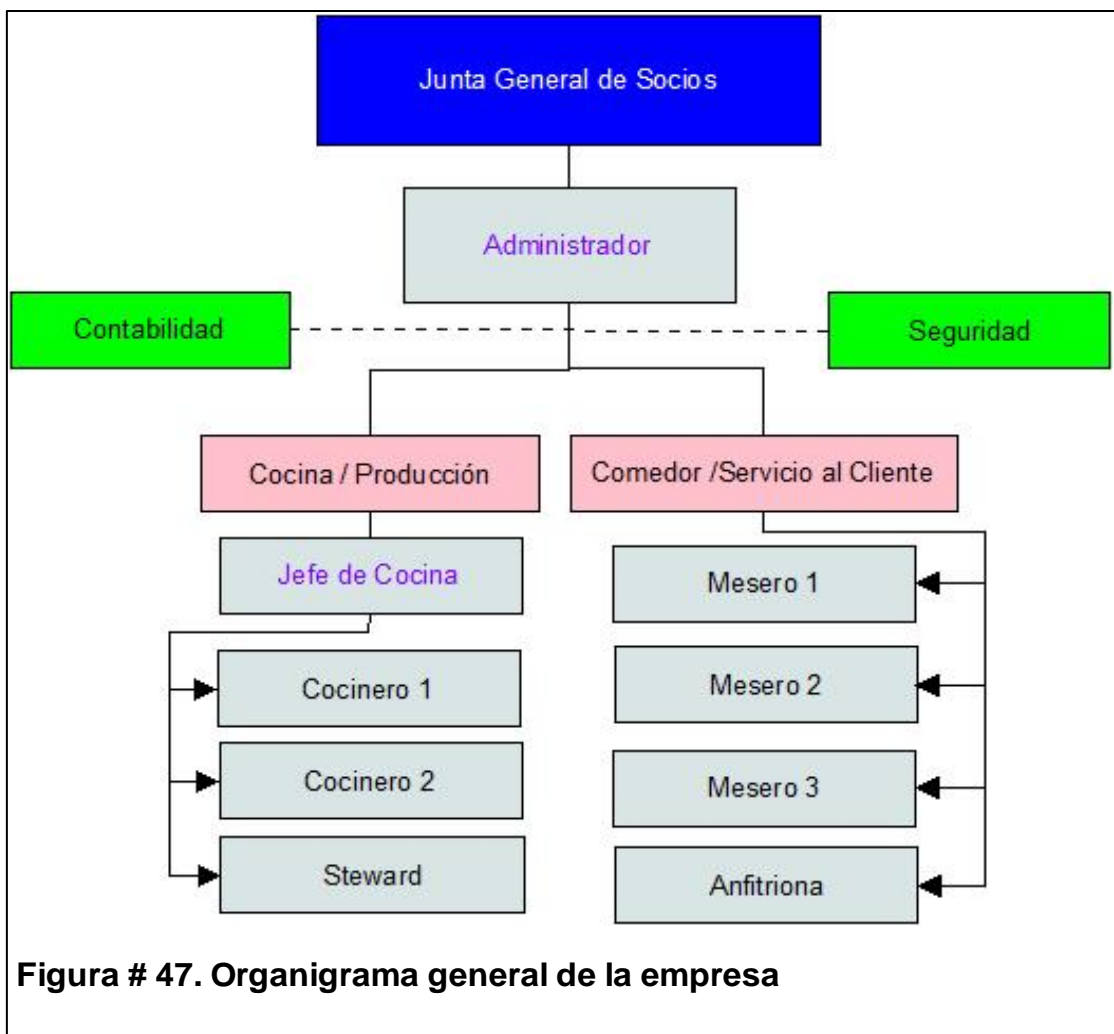
Se contara con sistemas iluminación, señalización, contra fuego y seguridad, siguiendo la normativa de la Ordenanza Metropolitana 470 del Cuerpo de Bomberos de Quito detallada en el Anexo 9.

7. EQUIPO GERENCIAL

El Equipo Gerencial de este proyecto está basado en la asociación de tres socios. Se tomó como referencia a las tres personas que integran el equipo de investigación que llevó a cabo este plan de negocios y más adelante se detallarán las funciones de cada uno de ellos.

7.1 Organigrama

El organigrama de la empresa está en función de la Junta general de socios. El administrador quien responderá a las exigencias de ésta, tiene a cargo a la cocina y el comedor. Para la cocina se respalda en el Jefe de Cocina quien tendrá tres personas a su cargo, mientras que para el comedor el administrador está a cargo de los tres meseros y de la anfitriona.



7.2 Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades

Partiendo del enunciado de que “El éxito de un negocio nuevo depende del máximo compromiso de su equipo de trabajo” quien debe estar a la cabeza de todo el proyecto deben ser sus propios socios. De esta manera se decide asignar tareas a cada socio, logrando un mayor control y a su vez un mejor desempeño del restaurante. Básicamente los departamentos o secciones internas para delimitar funciones en los socios son tres: Administración, Publicidad y Marketing y Control de calidad de Producción.

En el caso de que uno o más socios no puedan cumplir con las responsabilidades asignadas, se contratará a una asistente de administración para que cubra esa falta.

Sin dejar de lado la importancia que todo el personal tiene en cada uno de los procesos del restaurante, es necesario recalcar que sobre el Administrador y el Jefe de cocina recae el mayor peso del éxito del negocio, es por esto que la elección de los mismos debe ser lo más acertada posible.

El Administrador juega un papel fundamental para el funcionamiento del restaurante. Éste canaliza todas las actividades de control financiero, control de imagen del local, control de inventarios, control de personal, control de proveedores; es decir que el Administrador debe poseer una extensa experiencia en administrar todos los puntos antes señalados. Debe ser proactivo en muchas de las funciones que requiere el restaurante para que este no tenga ningún problema en su funcionamiento.

El jefe de cocina por otra parte, tiene en sus manos la sensible tarea de alcanzar la excelencia en la satisfacción del cliente en cuanto a la preparación de los platos. Esto encierra no solo el saber cocinar, sino controlar todas los procesos implican la excelencia del producto. El jefe de cocina es quien debe dar esa seguridad de que las cosas se hagan bien en la cocina y con los proveedores. La materia prima no sirve de nada si es que el chef jefe de cocina no sabe cómo llegar al punto de equilibrio entre mano de obra y utilización de recursos. Es por esto que el jefe de cocina debe ser el colaborador más disciplinado dentro de la organización.

A continuación se detallan los perfiles y las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Primero se detallan las características necesarias para conformar el equipo de socios y luego las características necesarias para conformar el personal de nómina.

Tabla # 47. Perfil de los Socios y sus Responsabilidades.

	Perfil del Socio	Funciones y Responsabilidades	Sección o Departamento que controla	Personal con el que trabaja
Socio # 1	Profesional en Administración de empresas: conocimiento Marketing, Publicidad, Contabilidad. Proactivo y Emprendedor	Control de la Administración, Contabilidad, Administración de RRHH. Apoyo en Publicidad y Marketing.	Administración	Trabaja conjuntamente con el Administrador, Empresa de Servicios contables (contador), Empresa de Seguridad
Socio # 2	Chef Profesional: Conocimiento de cocina ecuatoriana. Conocimiento de Buenas Prácticas de Manufactura. Experiencia en Restaurantes y en emprendimientos. Detallista, disciplinado.	Control de Actividades relacionadas con la manufactura de platos. Control del cumplimiento de las BPM. Apoyo en Publicidad y Marketing	Control de Calidad de producción	Trabaja conjuntamente con el jefe de cocina, los cocineros y steward.
Socio # 3	Relacionador Público: profesional en comunicación social o afines, aficionado a la gastronomía. Buenos contactos con las personas del medio de bares y restaurantes. Sociable, creativo, excelente presencia.	Control de la imagen del local. Control de Calidad de los platos terminados. Control de servicio al cliente. Relación directa con la empresa promotora de marketing del restaurante.	Publicidad y Marketing	Trabaja conjuntamente con el Administrador, meseros y anfitriona. Trabaja con la empresa promotora de publicidad y Marketing

A continuación se muestran la descripción de las funciones detalladas por parte del personal de nómina.

Tabla # 48 Principales Funciones y Responsabilidades de Nómina

CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO	Personal a quién reporta
Administrador (1)	Responsable de facturación, caja registradora.	Junta general de Socios
	Verificar asistencias del resto del personal	
	Supervisión de meseros, Jefe de Cocina, cocineros, anfitriona y	
	Control de horarios de días libres del resto del personal	
	Pedidos de suministros y materias primas conjuntamente con jefe de	
	Control de inventarios diarios de productos críticos (sensibles a desperdiciarse)	
	Informes de inventarios mensuales a junta de socios Control de permisos de funcionamiento	
Jefe de cocina (1)	Responsable de inventario en bodega	Administrador
	Verificar cantidad mínima de materia prima (20%)	
	Pedidos a proveedores	
	Recepción de pedidos a proveedores	
	Terminación de platos	
	Control de calidad platos hechos por cocineros	
	Control de productos en bodega	
Cocinero (2)	Agrupación de los ingredientes para la elaboración de platos	Administrador
	Puesta a punto de los Ingredientes "Mis en place" cocción, corte,	
	Recepción de materia prima	
	Procesamiento de materia prima	
	Enfundado de materia prima	Jefe de cocina
	Etiquetado de materia prima	
	Inventario diario de materia prima	
Steward (1)	Limpieza de utensilios de cocina durante la preparación	Administrador
	Limpieza de vajilla	
	Ayudante de limpieza de local por separado de la cocina	Jefe de cocina
	manufactura de jugos	
Meseros (3)	Atención a comensales, se asigna un número de mesa a cada uno	Administrador
	Toma de órdenes o emisión de comandas	
	Limpieza del área de servicio (mesas y pasillos)	
	Limpieza de baños	
	Retirar facturas de caja	
	Llevar forma de pago a caja	
	Preparación de jugos	
Anfitriona	Recibir a comensales	Administrador
	Ubicar a comensales en las mesas	
	Informar a comensales nuevos del concepto del restaurante	
	Informar de promociones del día	
	Realizar retroalimentación de comentarios de Clientes	
	Apoyo de meseros	

7.3 Compensación a Administradores y Propietarios

Debido a que la empresa se constituirá como Compañía Limitada con tres socios de igual aporte de capital, los dividendos serán repartidos en partes iguales luego del respectivo cierre del año apoyándose en el Estado de Pérdidas y Ganancias, lógicamente cuando exista utilidad. Como veremos más adelante en el capítulo financiero, mediante las proyecciones de ventas se definirá cuando ya se pueden repartir los dividendos y el porcentaje de capitalización para la empresa.

Como se especifica en la tabla de características técnicas del personal, se incluyen a nueve trabajadores para que el restaurante funcione correctamente. Las remuneraciones se encuentran en el capítulo financiero en la parte de Nómina.

7.4 Política de Empleo y Beneficios

Como lo exige la ley, los contratos de trabajo por parte de la compañía tienen un carácter de indefinido. Es por esto que como política de la empresa se decide trabajar con una agencia colocadora de empleos. Se fija esta política ya que mediante entrevista al Chef Gallegos, refiere que el índice de rotación en un restaurante es muy elevado, por ejemplo: los meseros cambian de trabajo cada tres meses y cocineros cada dos. Es por esto que la contratación debe ser lo más acertada posible, para que no existan muchas rotaciones en el personal ya que esto generaría gastos de liquidaciones de contratos.

Por otra parte, los beneficios que exige la ley como: vacaciones, pago del IESS 9.45% desde el primer día de trabajo, fondos de reserva, pago de décimo tercer y cuarto sueldo y pago de utilidades, deben ser inquebrantables por parte de la compañía hacia los empleados, apegándose al Código de Trabajo vigente 2005-017 y su respectiva actualización en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales.

Dentro de esta página existe el Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo (SAITE) en donde la mayoría de los trámites, como el ingreso del

contrato de trabajo, son vía on-line, es decir que se escanea el contrato con la firma del empleado y se sube al sistema para esperar la respectiva aprobación.

Los sueldos se fijarán de acuerdo a las “Estructuras Ocupacionales y Porcentajes de Incremento para la Remuneración Mínima Sectorial” No. 16 “Turismo y Alimentación”.

7.5 Derechos y Restricciones de Socios

Cada socio tiene derecho al 20% de descuento en cualquiera de los productos que ofrece el restaurante.

Todos los socios tienen derecho a recibir los dividendos en forma igualitaria y en la misma fecha. Esto debe estar especificado en la parte del contrato legal para la constitución de la compañía.

Como ya se especificó anteriormente, los tres socios conforman la Junta General de Socios, en donde jerárquicamente están por encima de todos los trabajadores del restaurante. La junta tiene la capacidad de ejecutar decisiones siempre y cuando se someta a voto cada decisión previamente. Como el porcentaje de acciones es el mismo para los tres, estos tienen el mismo peso en cada voto, con la facilidad de que cada decisión tendrá un resultado de dos a uno, o los tres a favor o los tres en contra. Es importante que decisiones que vayan a tener efectos de cambio en la producción, calidad, servicio o afecte a la estructura operativa de la empresa sea sometida a votación por parte de los socios.

Los accionistas no pueden ordenar ni tomar ninguna decisión que afecte a: los flujos operativos, a las funciones y horarios de cada colaborador, promoción de ventas, sin que antes se someta a análisis y votación para la aceptación o rechazo de la misma.

7.6 Equipo de Asesores y Servicios

Como los socios poseen experiencia en las funciones que se detallaron en la tabla # 22 “Perfil de los socios y sus responsabilidades”, se puede decir que en lo que más se necesita soporte es en la contratación de personal. Es por esto y

debido a que la rotación de personal en restaurantes es alta, se toma la decisión de que para la contratación de: administrador, jefe de cocina, meseros, cocineros, anfitriona, steward se procederá a contratar dichos empleados por medio de una agencia colocadora de empleos.

La publicidad y el marketing de la empresa estarán a cargo de la compañía RESET® | FIRMA CONSULTORA EN INNOVACIÓN, quienes con su extensa experiencia posicionando negocios como restaurantes, harán conocer al mercado objetivo de la existencia de COSIORI.

El servicio de seguridad también formará parte de los servicios que contratará aparte la compañía. Esto se debe a que se carece de experiencia con personal de seguridad, representando un ahorro de recursos al contratar dichos servicios. La compañía que prestará sus servicios es PROSEVIP.

8. CRONOGRAMA GENERAL

8.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en marcha.

A continuación se muestra las actividades necesarias para que el restaurante llegue a consolidarse y poder atender al público.

Tabla # 49. Actividades Necesarias para la implementación del Negocio

#	Actividad	Responsable
1	Constitución de la Compañía Limitada	Socios y Abogado
2	Solicitud de aprobación de crédito CFN	Socios
3	Búsqueda de local	Socios
4	Adecuación de instalaciones	socios
5	Adquisición de equipos y herramientas	socios
6	Contratación de Administrador y Jefe de cocina	socios
7	Solicitud de aprobación de Buenas Prácticas de Manufactura	socios
8	Permisos de Funcionamiento	socios y Jefe de cocina
9	Contratación y capacitación de cocineros	socios y Jefe de cocina
10	Contratación del resto de personal	Socios y Administrador
11	Contratación de empresa de Publicidad y Marketing	Socios y Administrador
12	Contratación de empresa de Seguridad	Socios y Administrador
13	Selección de contador	Socios y Administrador
14	Contratación de proveedores	socios y Jefe de cocina
15	Lanzamiento de campaña publicitaria	Socios, empresa de Publicidad
16	Adquisición de materia prima y organización en bodega	Administrador y Jefe de cocina
17	Inauguración de restaurante con socios y allegados	Socios y todo el personal
18	Inicio de atención al público	Socios y todo el personal

8.2 Diagrama

En esta sección se describen las acciones necesarias para poner el negocio en marcha en función del tiempo que toma cada actividad.

Tabla # 50. Diagrama de Gantt Actividades en el tiempo

DIAGRAMA DE GANTT		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Id	Nombre de tarea	Duración																											
1	Constitución de la Compañía Limitada	5 días laborables																											
2	Solicitud de aprobación de crédito CFN	15 días laborables																											
3	Busqueda de local	30 días calendario																											
4	Adecuación de instalaciones	30 días calendario																											
5	Adquisición de equipos y herramientas	10 días laborables																											
6	Contratación de Administrador y Jefe de cocina	21 días calendario																											
7	Solicitud de aprobación de Buenas Prácticas de Manufactura	15 días laborables																											
8	Permisos de Funcionamiento	5 días laborables																											
9	Contratación y capacitación de cocineros	20 días calendario																											
10	Contratación del resto de personal	20 días calendario																											
11	Contratación de empresa de Publicidad y Marketing	5 días laborables																											
12	Contratación de empresa de Seguridad	5 días laborables																											
13	Selección de contador	5 días laborables																											
14	Contratación de proveedores	10 días laborables																											
15	Lanzamiento de campaña publicitaria	20 días calendario																											
16	Adquisición de materia prima y organización en bodega	5 días laborables																											
17	Inauguración de restaurante con socios y allegados	2 días calendario																											
18	Inicio de atención al público	1 día calendario																											

8.3 Riesgos e Imprevistos

En donde se identificaron riesgos en cuanto a al tiempo de cumplir una actividad fue en las actividades 2, 3, 4.

Actividad 2: Al presentar el proyecto en la Corporación Financiera Nacional, entidad que financiará el 70% del proyecto, se está a la espera de la aprobación del crédito, sin éste no se puede llevar a cabo las siguientes actividades debido a la incertidumbre de si se aprueba o no el préstamo. La Corporación Financiera Nacional (CFN) solicita un plan de negocios bien estructurado, prácticamente con los mismos requisitos que en este plan de negocios se detallan. Para este punto, la CFN es muy eficaz una vez que se presenten todos los documentos y el proyecto en sí, tomándole a esta identidad un máximo de 15 días laborables para aprobar el préstamo.

Actividad 3: A pesar de que el local ya se encuentra identificado, puede que no se dé el contrato con el mismo. En ese caso es indispensable la búsqueda de un local de iguales características; esto puede influir en el tiempo para llevarse a cabo las siguientes actividades y puesta en marcha del proyecto. Es indispensable encontrar un local de iguales proporciones para estructurar físicamente el restaurante y su respectiva área de trabajo. Para esto se hace énfasis en buscar el local en algunos sectores que podamos identificar que esté acorde con las necesidades del restaurante. En último de los casos se debe recurrir a una agencia inmobiliaria para que esto no sea un problema para la continuidad del proyecto.

Actividad 4: Mientras que no se tenga el local físico contratado, no se puede avanzar con las “Adecuaciones de instalaciones”. Es preferible hacer énfasis en este punto ya que de esto también depende del inicio de las actividades del restaurante.

Es fundamental realizar la apertura del restaurante en el mes de Diciembre, ya que este es un mes que es considerado bueno para todos los negocios, sobre todo los de comida.

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 Supuestos y Criterios utilizados

Como principal supuesto se tiene al mercado objetivo, tanto el nacional como el extranjero. Estas suposiciones vienen de criterios basados en análisis de datos

provenientes de la investigación de mercado. En este caso se calculó una demanda de 3200 personas que acuden de 3 a 5 veces al mes a un restaurante y se proyectaron las ventas en función de esta.

Se pretende conseguir un financiamiento del 70% a la tasa que presta la Corporación Financiera Nacional del 8.75% anual. Los intereses se pagan mensualmente desde el primer año y se paga el total de la deuda al quinto año de funcionamiento del restaurante.

Como se muestra en la tabla de abajo “Resumen de platos demandados” se obtiene que semanalmente serán vendidos 2383 ítems, este resultado por 4 semanas da el total mensual de 9532 y este resultado por 52 semanas da el cálculo anual, es decir 123916 ítems va a vender el restaurante al año. En el plan financiero se encuentra explicado a detalle que ítems son los más vendidos en el primer año.

Para el segundo hasta el quinto año, se tomó como referencia un incremento de la inflación del 4.55% que fue la inflación de mayo 2014 a mayo 2015 en cuanto a los costos de producción, mientras que para el incremento de la producción se proyectó en un 5%.

Para todas las proyecciones se utilizó la fórmula de interés compuesto, que detalla la capitalización de “i” en este caso la inflación, dentro de un número de periodos.

Fórmula de Interés Compuesto
$M=C(1+i)^n$
M = cantidad proyectada
C = Población Base
i = Tasa de Crecimiento (inflación, incremento poblacional, etc)
n = periodos

(Ecuación 2)

Esta fórmula se utilizó para todas las proyecciones del plan como: ventas, mano de obra directa, materia prima directa, gastos administrativos.

De esta manera las ventas proyectadas están en función del incremento de los costos de producción con su debida inflación.

El número de personas necesarias para la producción se calculó en base a la capacidad máxima instalada del restaurante y su capacidad para atender al público diario proyectado.

Tabla # 51. Resumen de Platos demandados

	Semanal	Mensual	Anual
Entradas	240	960	12480
Platos Fuertes	781	3124	40612
Postres	245	980	12740
Jugos Naturales	310	1240	16120
Bebidas preparadas	807	3228	41964
	2383	9532	123916
Cálculo Anual en base a 52 semanas			

Los precios están establecidos según datos de aceptación del público hacia el concepto del restaurante; como promedio de consumo por persona se propone una media de \$12.50. Dichos datos provienen de la entrevista con expertos, encuestas realizadas, comparación con la competencia, margen adecuado de utilidad y el objetivo de generar economías de escala.

El canal de distribución es directo con el cliente. Donde la interacción entre personal y cliente debe ser nítida y simpática para lograr una venta efectiva.

9.2 Riesgos y problemas principales

Existen varios factores de riesgo identificados para el negocio. A continuación se nombrarán los más representativos y se mostrarán estrategias para que el equipo gerencial pueda sobrellevarlos.

9.2.1 Riesgos de liquidez:

Ventas por debajo de lo proyectado.

Estrategias:

- Planificación e implementación de un menú ejecutivo diario de lunes a viernes con un P.V.P aproximado de \$5.99. El menú debe estar acorde con el concepto del restaurante. Este producirá una afluencia adicional de comensales ayudando directamente a la promoción del restaurante.
- Alianza estratégica con “Menú Express” y “A domicilio ya”. La primera es una empresa dedicada a ofertar platos de diversos restaurantes mediante servicio a domicilio, tiene un tiraje mensual de 5.000 revistas y muestra las ofertas en detalle de los locales afiliados. “A domicilio ya” es una aplicación para *smartphones* y página web que oferta los platos de los locales afiliados y procesa los pedidos mediante celular. Ambas pasan recogiendo el pedido del restaurante y los va a dejar al cliente.
- Como se cuenta con el socio encargado de las relaciones públicas y con la anfitriona que también tiene conocimientos comerciales, en el caso de no obtener el nivel deseado de ventas sería fundamental que los dos promocionen al restaurante en oficinas de empresas directamente. Con el producto de cenas y almuerzos especiales hechos a la medida. Se debe ofrecer la opción de diseñar un menú acorde con los requerimientos de los clientes.
- Venta de Desayunos. Se puede promocionar desayunos tradicionales para el restaurante con un toque de Costa Sierra y Oriente.
- Búsqueda de ampliación del mercado objetivo. Se puede expandir la publicidad a provincias, ya que estos cuando vienen a Quito también se los considera como turistas internos.
- Atacar a un segmento más joven con promociones al estilo de comida rápida, ejemplo: mote con chicharrón, encebollados, etc.

Reacción de la competencia:

Copia del concepto del restaurante.

Estrategias:

- Patentar la marca y hacer hincapié de ello en los medios de publicidad del restaurante y en la carta física.
- Publicidad orientada a que sólo en COSIORI se vende la nueva gastronomía típica nacional.
- Crear campaña de expectativa de una salsa única que sólo se venda en el restaurante.
- Crear campaña de expectativa de “especias secretas” potencializar este concepto a través de todos los medios de publicidad del restaurante.

Problemas de logística

Entrega de materia prima.

Estrategias:

- Buscar nuevos proveedores
- Contratar transporte para compra directa en mercados mayoristas, como última opción.

Incremento del costo de materia prima

Estrategias:

- Combinación de nuevas materias primas con nuevas técnicas.
- Incrementos de Impuestos y salarios.
- Reducción en 20 % los gastos fijos como el de publicidad o el sueldo de anfitriona en último de los casos.

Factores de mercado:

Baja aceptación del modelo del negocio.

Estrategias:

- Potencializar campañas de publicidad en medios masivos, esta vez en televisión, mediante *freepress* o *Publicity*.
- Promocionar al restaurante para un segmento arriesgado.
- Participación en Ferias gastronómicas en donde se pueda vender un producto a módicos precios y se puedan realizar degustaciones a futuros clientes.

10. PLAN FINANCIERO**10.1 Inversión Inicial**

En esta sección se detallan todos los rubros económicos, tangibles e intangibles que necesita el proyecto antes de iniciar como negocio.

Básicamente la inversión inicial se encuentra dividida en tres rubros importantes. El proyecto está diseñado para un periodo de cinco años.

A continuación se detallan como está resumida la Inversión Inicial:

Tabla # 52. Inversión Inicial

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	Valor
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 33.956,04
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 53.612,72
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 142.551,19
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 230.119,95

El detalle total de los rubros que componen los Activos Diferidos, Activos Fijos y Capital de Trabajo se encuentra en el Anexo 11; se encuentran también sus respectivas amortizaciones y depreciaciones de forma mensual y anual.

10.1.1 Inversión en Activos Diferidos

La Inversión en Activos Diferidos se encuentra dividida en dos cuentas:

Gastos de Constitución y Marcas y patentes.

La cuenta de Gastos de Constitución a su vez se divide en dos subcuentas:

Publicidad y Marketing y Gastos de Constitución y Puesta en marcha

Para Publicidad y Marketing hay un presupuesto asignado de \$ 7.403,50 USD. En esta parte se decidió que el proyecto debe asegurar que el segmento específico sea atacado correctamente dándole mayor peso a campañas en medios electrónicos. Es por esto que quien se encargará de la campaña de Marketing será la empresa RESET® | FIRMA CONSULTORA EN INNOVACIÓN, empresa que cuenta con experiencia promocionando negocios en redes sociales, motores de búsqueda y generando marketing de boca a boca. Son ellos quienes llevarán la tutela de la comercialización visual del Restaurante.

En los Gastos de Constitución y puesta en marcha se encuentra un rubro muy importante que es el "Adecuaciones del Local" para este se asignó \$ 25.000,00 USD.

Debido a que el concepto del restaurante debe poseer características de las tres regiones del Ecuador, la estructura y decoración del local deben ser impecables y llamativas. Es por esto que se ha decidido contratar al Ingeniero Sebastián Álvarez para que a través de una empresa especializada en adecuaciones realicen una adecuación partiendo de un local comercial en bruto hasta llegar a la apariencia de lo que necesita el local.

El local fue inspeccionado presencialmente por el ingeniero quien con su acertado criterio deduce que el costo de las adecuaciones y decoración

estarían entre \$ 22.000 y \$ 25.000 como máximo, ya incluido riesgos e imprevistos.

Los demás rubros refieren a permisos de funcionamiento y constitución de la compañía limitada; ya detallados anteriormente.

Es necesario señalar que el local donde se adecuarán las instalaciones para el funcionamiento, se tomará en arriendo dentro de un contrato de cinco años; las renovaciones del contrato procederán al finalizar el mismo y serán revisadas cada tres años.

Para la parte de Marcas y Patentes se cuenta con el presupuesto de \$132 USD. necesario para registrar la marca y los platos de la carta en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

10.1.2 Inversión en Activos Fijos

Con el objetivo de presupuestar eficientemente los activos del restaurante y obtener un mejor análisis para la inversión inicial, la cuenta Activos se divide en las siguientes subcuentas:

Tabla #. 53 Resumen de subcuentas Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS		\$ 53.612,72	
	Valor total	Vida Útil	Depreciación Anual
Mobiliario de Restaurante	\$ 9.316,00	10	\$ 931,6
Equipos y Suministros de oficina	\$ 5.235,0	10	\$ 523,5
Maquinarias y Equipos	\$ 31.451,4	10	\$ 3.145,1
Menaje de cocina y comedor	\$ 6.910,3	5	\$ 1.382,1
Equipos Sistemas y Paquetes informáticos	\$ 700,0	3	\$ 233,3

A continuación se procede a explicar en base a qué se crearon las principales cuentas:

Para calcular la inversión que se requiere en adecuar la cocina, se tomó en cuenta al personal que va a tener relación directa con esta. En este caso son 4 personas, el jefe de cocina, dos cocineros, y el steward. Con este personal es

suficiente para atender el requerimiento del restaurante, es decir 76 personas y una rotación de 2 veces por mesa.

El Chef Andrés Gallegos sugiere gracias a su experiencia que: “Un cocinero da de comer a 60 personas aproximadamente”, en este caso se ha considerado a dos cocineros y al jefe de cocina para que se pueda estar más cómodo en cuanto al tiempo de preparación y menor saturación en la línea de producción de la cocina, reduciendo el riesgo de tener cuellos de botella.

El restaurante contará con una PC y una impresora, éstos estarán ubicados en la parte adecuada como una pequeña oficina. En este espacio será donde el Administrador realice actividades varias como: pedidos a proveedores, elaboración de reportes, control de inventarios, entre otras ya detalladas.

10.2 Fuentes de Ingreso

Para desarrollar los cálculos de estos ingresos fue necesario tomar en cuenta dos cosas: la capacidad máxima de producción ya calculada en el capítulo de 6, en el literal “6.8 capacidad máxima de producción” del restaurante y el tamaño de la demanda esperada.

10.2.1 Demanda Esperada

A continuación se muestra un resumen de lo que ya se calculó en el capítulo 3, en el literal “3.8.3 Demanda Potencial Segmento Nacional y extranjero”

Tabla # 54. Resumen de la demanda Potencial

	mensuales	semanales	diarios promedio
Demanda esperada Turistas Extranjeros	400	100	13
Demanda esperada residentes locales	2800	700	93
Total demanda esperada de personas 100%	3200	800	107
	mensuales	semanales	diarios promedio
Demanda esperada Turistas Extranjeros	320	80	11
Demanda esperada residentes locales	2240	560	75
Restaurante nuevo 80% de lo proyectado mensual	2560	640	85

Nótese que existen dos tipos de demanda potencial, la calculada en el literal 3.8.3 que se encuentra al 100% y la otra que se encuentra al 80%, tanto para el segmento nacional y extranjero.

La demanda potencial calculada al 80% se utilizará para el cálculo de los respectivos flujos para el primer año. Se toma esta decisión bajo el supuesto de que el restaurante posee un concepto nuevo en el mercado y puede que no llegue a captar el 100% de la demanda potencial calculada.

A partir del segundo año ya se puede utilizar la demanda potencial al 100% ya que el restaurante adquiere experiencia.

Para los años 3, 4, 5 se continúa con la demanda potencial al 100% y sus respectivos incrementos.

Tabla # 55. Distribución de Clientes Esperados semanalmente

Demanda al 80%							
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
8%	10%	12%	12%	18%	20%	20%	100%
51	64	77	77	115	128	128	640,0
Demanda al 100%							
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
10%	10%	14%	13%	17%	16%	20%	100%
80	80	112	104	136	128	160	800

Con esta distribución se pueden proyectar las ventas para cada uno de los ítems que ofrece el local por día.

A continuación se muestra como está distribuida la demanda por platos en el restaurante. Esta fue calculada en base a la cantidad de comensales que se espera recibir en el restaurante

Tabla # 56. Cantidad de Ítems demandados por semana al 80%

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Semana								
E1	Tricolor	4	4	5	4	8	5	4								
E2	Cazuelito	4	2	4	3	5	5	4								
E3	Corviche Serrano	4	13	3	24	3	25	2	25	5	43	8	45	4	25	200
E4	Ají de carne	4	4	2	2	5	7	10	3							
E5	Sopa de quinua con camarón	2	1	1	1	1	8	5	2							
E6	3 ceviches CSO	10	10	10	10	10	10	12	8							
PF1	TONGA CSO	12	5	5	5	5	10	8	28							
PF2	Sudado de Atún con tamal de verde	8	5	10	3	2	15	15								
PF3	Carne Colorada	8	10	10	12	5	18	17								
PF4	Ayampaco CSO	8	40	10	51	10	57	5	53	15	86	10	103	15	128	518
PF5	TRILOGÍA DE SECOS	5	8	5	15	15	14	15								
PF6	Lomo con verduras Andinas	4	3	5	3	15	15	13								
PF7	Medallones de pollo	3	5	6	2	12	12	15								
PF8	Filete de cerdo en salsa de maracuyá	2	6	6	8	12	11	10								
P1	Cheesecake de Higo	8	11	5	4	5	8	12								
P2	Dulce de Tomate de árbol con helado	11	8	6	4	4	6	13								
P3	Dulce de Babaco con Helado	4	26	3	26	12	31	8	22	9	27	12	40	15	59	232
P4	Mousse de Chocolate fino	3	4	8	6	9	14	19								
B1	Jugo de Naranja	5	5	5	3	5	12	12								
B2	Jugo de Sandía	3	3	4	4	4	4	6								
B3	Jugo de tomate de Arbol	3	3	4	6	4	9	6								
B4	Jugo de Guanabana	2	2	2	2	2	8	7								
B5	Jugo de Maracuyá	1	1	1	1	1	12	8								
B6	Jugo de Coco	2	26	2	26	2	31	2	31	2	35	6	78	5	69	295
B7	Limonada	8	8	10	10	14	16	20								
B8	Jugo de Mango	1	1	1	1	1	8	4								
B9	Jugo de Durazno	2	2	2	2	2	3	1								
B10	Gaseosas	62	48	70	80	90	80	120								
B11	Aguas	16	20	30	40	45	50	50								
B12	Cervezas	16	94	16	84	30	130	20	140	35	170	45	175	30	200	993
Total Ítems: Platos Fuertes, Postres y Bebidas por día		199	211	274	271	361	441	481	2238							
									TOTAL MES	8950,4						

En resumen de la cantidad de platos demandada al 80% por semana se tiene lo siguiente

Tabla # 57. Resumen de Platos demandados al 80%

	Semanal	Mensual	Anual
Entradas	200	798,4	9580,8
Platos Fuertes	518	2073,6	24883,2
Postres	232	927,2	11126,4
Jugos Naturales	295	1180,8	14169,6
Bebidas preparadas	993	3970,4	47644,8
	2238	8950	107405

A continuación se muestra la cantidad de ítems demandados por semana al 100% de la demanda esperada.

Tabla # 58. Cantidad de Ítems demandados por semana al 100%

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Semana								
E1	Tricolor	5	5	5	4	10	5	4								
E2	Cazuelito	5	5	4	3	10	5	4								
E3	Corviche Serrano	5	35	5	35	3	25	2	25	5	50	8	45	4	25	240
E4	Aji de carne	5	5	5	2	5	7	10	3							
E5	Sopa de quinoa con camarón	3	3	1	1	8	5	2								
E6	3 ceviches CSO	12	12	10	10	10	12	8								
PF1	TONGA CSO	15	15	10	10	25	25	28								
PF2	Sudado de Atún con tamal de verde	12	12	15	12	25	20	15								
PF3	Carne Colorada	13	13	20	12	20	18	18								
PF4	Ayampaco CSO	12	80	12	80	20	110	15	90	17	141	10	125	25	155	781
PF5	TRILOGÍA DE SECOS	8	8	8	15	20	15	17	15	14	25	25	25	25	25	
PF6	Lomo con verduras Andinas	7	7	7	10	7	15	15	13							
PF7	Medallones de pollo	6	6	6	10	6	12	12	19							
PF8	Filete de cerdo en salsa de maracuyá	7	7	7	10	8	12	11	12							
P1	Cheesecake de Higo	10	14	5	4	5	8	12								
P2	Dulce de Tomate de árbol con helado	14	10	6	4	4	6	13								
P3	Dulce de Babaco con Helado	5	33	4	33	12	31	8	22	9	27	12	40	15	59	245
P4	Mousse de Chocolate fino	4	5	8	6	9	14	19								
B1	Jugo de Naranja	6	6	5	3	5	12	12								
B2	Jugo de Sandía	4	4	4	4	4	4	6								
B3	Jugo de tomate de Arbol	4	4	4	6	4	9	6								
B4	Jugo de Guanabana	2	2	2	2	2	8	7								
B5	Jugo de Maracuyá	1	1	1	1	1	12	8								
B6	Jugo de Coco	2	32	2	32	2	31	2	33	2	35	6	78	5	69	310
B7	Limonada	10	10	10	12	14	16	20								
B8	Jugo de Mango	1	1	1	1	1	8	4								
B9	Jugo de Durazno	2	2	2	2	2	3	1								
B10	Gaseosas	77	60	70	80	100	80	120								
B11	Agua	20	25	30	35	45	50	50								
B12	Cervezas	20	117	20	105	30	130	20	135	35	180	45	175	30	200	1042
Total Ítems: Platos Fuertes, Postres y Bebidas por día		297	285	327	305	433	463	508	2618							
								TOTAL MES	10472							

De igual manera se muestra la tabla de resumen de ítems demandados para el 100% de la demanda.

Tabla # 59. Resumen de Platos demandados al 100%

	Semanal	Mensual	Anual
Entradas	240	960	11520
Platos Fuertes	781	3124	37488
Postres	245	980	11760
Jugos Naturales	310	1240	14880
Bebidas preparadas	1042	4168	50016
	2618	10472	125664

Básicamente la demanda está en función de los platos fuertes, como se muestra en el siguiente ejemplo:

El día lunes de la demanda del 100% se espera recibir el 10% de los comensales que semanalmente acuden a un restaurante de este tipo, es decir 80 personas. De estos comensales el 88% van a pedir un plato fuerte, y el 12% restante solo una entrada con la cual quedan satisfechos ya que se comparten platos en la misma mesa. De los 90 comensales 33 van a servirse un postre, es decir el 36%.

Para las bebidas y tomando el mismo ejemplo del día lunes, se tiene como referencia que los gustos y preferencias de los comensales se combina de la siguiente forma: el 15% de los asistentes se sirven jugos naturales, el 70% toman bebidas gaseosas, el 7.5% toma agua y el 7.5% toman cerveza. Sumada la cantidad de bebidas da como resultado un total de 117, y como asisten 90 personas se asume que existe un excedente 59 bebidas lo cual significa que el 39% de los clientes repiten su bebida, ya sea jugo, gaseosa, agua o cerveza.

Este ejemplo se elaboró en base a la experiencia del Chef Andrés Gallegos en sus días como Administrador del restaurante "American Deli" ubicado en la Av. República del Salvador y Suecia. Comenta que el público que asiste a ese restaurante se comporta así prácticamente todos los días, incluyendo fin de semana, pero obviamente con un mayor volumen de ventas.

Con este antecedente se proyectó la demanda para el resto de días de atención al público del restaurante COSIORI para el primer año con demanda al 80% y para el resto de años con demanda al 100%. Estos datos son sumamente necesarios para obtener una fuente de ingreso proyectada.

A continuación se procede a detallar la fuente de ingreso en función de la fijación de precios:

Tabla # 60. Costo unitario en función de precio requerido

COD	PLATO	Costo Unitario	PVP sugerido	Incremento
E1	Tricolor	\$ 2,35	\$ 3,95	168%
E2	Cazuelito	\$ 3,50	\$ 5,90	169%
E3	Corviche Serrano	\$ 1,93	\$ 3,60	187%
E4	Ají de carne	\$ 1,37	\$ 4,50	329%
E5	Sopa de quinua con camarón	\$ 2,41	\$ 5,45	226%
E6	3 ceviches CSO	\$ 1,90	\$ 7,50	394%
PF1	TONGA CSO	\$ 2,82	\$ 10,95	389%
PF2	Sudado de Atún con tamal de verde	\$ 3,22	\$ 10,95	340%
PF3	Carne Colorada	\$ 3,16	\$ 10,95	346%
PF4	Ayampaco CSO	\$ 3,67	\$ 10,25	279%
PF5	TRILOGÍA DE SECOS	\$ 3,41	\$ 9,95	292%
PF6	Lomo con verduras Andinas	\$ 3,34	\$ 10,50	315%
PF7	Medallones de pollo	\$ 3,72	\$ 10,50	283%
PF8	Filete de cerdo en salsa de maracuyá	\$ 3,04	\$ 10,50	345%
P1	Cheesecake de Higo	\$ 1,84	\$ 3,50	190%
P2	Dulce de Tomate de árbol con helado	\$ 0,97	\$ 2,90	298%
P3	Dulce de Babaco con Helado	\$ 0,97	\$ 2,90	298%
P4	Mousse de Chocolate fino	\$ 1,02	\$ 3,50	342%
B1	Jugo de Naranja	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B2	Jugo de Sandía	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B3	Jugo de tomate de Arbol	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B4	Jugo de Guanabana	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B5	Jugo de Maracuyá	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B6	Jugo de Coco	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B7	Limonada	\$ 0,60	\$ 2,20	368%
B8	Jugo de Mango	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B9	Jugo de Durazno	\$ 0,86	\$ 2,20	257%
B10	Gaseosas	\$ 0,22	\$ 1,65	750%
B11	Cerveza	\$ 1,08	\$ 2,50	231%
B12	Agua	\$ 0,42	\$ 0,95	226%
		\$ 53,82	\$ 153,15	
		Incremento promedio		294%
		Relación Costo Margen Bruto costo 35,14% margen bruto 64,86% 100,00%		

Los precios han sido fijados en función de todos los antecedentes recabados en las encuestas, grupos de enfoque, comparación con la competencia, y

criterios de expertos. De esta manera se espera satisfacer las exigencias del proyecto para que este sea redituable.

En la tabla anterior también se detalla el porcentaje de incremento promedio, que en este caso vendría a ser 294%. También se encuentra la relación costo - margen bruto en función del precio de venta al público, donde se nota que el costo promedio del ítem representa el 35.14% y el margen bruto el 64.86%.

Multiplicando los precios de venta al público por la venta proyectada mensual de cada ítem, se obtienen los siguientes ingresos por ventas:

Tabla # 61. Ingresos Proyectados por ventas al 80% de la demanda.

MATERIA PRIMA DIRECTA						POR PRECIO DE VENTAS	
COD	PLATO	P.V.P	Total venta Semana ÍTEMS	Total venta proyectada al Mes PLATOS	Total costo al mes	TOTAL VENTAS AL MES \$	TOTAL VENTA AÑO \$
E1	Tricolor	\$ 3,95	34	136	\$ 319,65	\$ 537,20	\$ 6.446,40
E2	Cazuelito	\$ 5,90	27	108	\$ 377,83	\$ 637,20	\$ 7.646,40
E3	Corviche Serrano	\$ 3,60	29	116	\$ 223,84	\$ 417,60	\$ 5.011,20
E4	Ají de carne	\$ 4,50	35	140	\$ 191,37	\$ 630,00	\$ 7.560,00
E5	Sopa de quinua con camarón	\$ 5,45	20	82	\$ 196,73	\$ 444,72	\$ 5.336,64
E6	3 ceviches CSO	\$ 7,50	69	277	\$ 526,34	\$ 2.076,00	\$ 24.912,00
PF1	TONGA CSO	\$ 10,95	73	292	\$ 822,11	\$ 3.197,40	\$ 38.368,80
PF2	Sudado de Atún con tamal de verde	\$ 10,95	58	232	\$ 747,62	\$ 2.540,40	\$ 30.484,80
PF3	Carne Colorada	\$ 10,95	80	322	\$ 1.017,37	\$ 3.521,52	\$ 42.258,24
PF4	Ayampaco CSO	\$ 10,25	73	290	\$ 1.066,09	\$ 2.976,60	\$ 35.719,20
PF5	TRILOGÍA DE SECOS	\$ 9,95	77	308	\$ 1.049,06	\$ 3.064,60	\$ 36.775,20
PF6	Lomo con verduras Andinas	\$ 10,50	58	232	\$ 773,86	\$ 2.436,00	\$ 29.232,00
PF7	Medallones de pollo	\$ 10,50	55	219	\$ 814,63	\$ 2.301,60	\$ 27.619,20
PF8	Filete de cerdo en salsa de maracuyá	\$ 10,50	55	218	\$ 664,99	\$ 2.293,20	\$ 27.518,40
P1	Cheesecake de Higo	\$ 3,50	53	213	\$ 391,41	\$ 744,80	\$ 8.937,60
P2	Dulce de Tomate de árbol con helado	\$ 2,90	52	209	\$ 203,31	\$ 605,52	\$ 7.266,24
P3	Dulce de Babaco con Helado	\$ 2,90	63	253	\$ 246,22	\$ 733,12	\$ 8.797,44
P4	Mousse de Chocolate fino	\$ 3,50	63	253	\$ 258,99	\$ 884,80	\$ 10.617,60
B1	Jugo de Naranja	\$ 2,20	47	186	\$ 159,79	\$ 410,08	\$ 4.920,96
B2	Jugo de Sandía	\$ 2,20	28	114	\$ 97,38	\$ 249,92	\$ 2.999,04
B3	Jugo de tomate de Arbol	\$ 2,20	35	142	\$ 121,39	\$ 311,52	\$ 3.738,24
B4	Jugo de Guanabana	\$ 2,20	24	97	\$ 82,98	\$ 212,96	\$ 2.555,52
B5	Jugo de Maracuyá	\$ 2,20	25	98	\$ 84,35	\$ 216,48	\$ 2.597,76
B6	Jugo de Coco	\$ 2,20	20	81	\$ 69,27	\$ 177,76	\$ 2.133,12
B7	Limonada	\$ 2,20	86	344	\$ 205,83	\$ 756,80	\$ 9.081,60
B8	Jugo de Mango	\$ 2,20	17	66	\$ 56,92	\$ 146,08	\$ 1.752,96
B9	Jugo de Durazno	\$ 2,20	13	53	\$ 45,26	\$ 116,16	\$ 1.393,92
B10	Gaseosas	\$ 1,65	550	2198	\$ 483,65	\$ 3.627,36	\$ 43.528,32
B11	Cerveza	\$ 2,50	251	1004	\$ 1.084,32	\$ 2.510,00	\$ 30.120,00
B12	Agua	\$ 0,95	192	768	\$ 322,56	\$ 729,60	\$ 8.755,20
			2263	9050	\$ 12.705,12	\$ 39.507,00	\$ 474.084,00
			Incluye \$100 para la elaboración de ají		\$ 12.805,12		

Tabla # 62. Ingresos Proyectados por ventas al 100% de la demanda.

MATERIA PRIMA DIRECTA						POR PRECIO DE VENTAS	
COD	PLATO	P.V.P	Total venta Semana ÍTEMS	Total venta proyectada al Mes PLATOS	Total costo al mes	TOTAL VENTAS AL MES \$	TOTAL VENTA AÑO \$
E1	Tricolor	\$ 3,95	38	152	\$ 357,25	\$ 600,40	\$ 7.204,80
E2	Cazuelito	\$ 5,90	36	144	\$ 503,77	\$ 849,60	\$ 10.195,20
E3	Corviche Serrano	\$ 3,60	32	128	\$ 247,00	\$ 460,80	\$ 5.529,60
E4	Ají de carne	\$ 4,50	37	148	\$ 202,31	\$ 666,00	\$ 7.992,00
E5	Sopa de quinua con camarón	\$ 5,45	23	92	\$ 221,80	\$ 501,40	\$ 6.016,80
E6	3 ceviches CSO	\$ 7,50	74	296	\$ 562,85	\$ 2.220,00	\$ 26.640,00
PF1	TONGA CSO	\$ 10,95	128	512	\$ 1.441,50	\$ 5.606,40	\$ 67.276,80
PF2	Sudado de Atún con tamal de verde	\$ 10,95	111	444	\$ 1.430,79	\$ 4.861,80	\$ 58.341,60
PF3	Carne Colorada	\$ 10,95	114	456	\$ 1.442,54	\$ 4.993,20	\$ 59.918,40
PF4	Ayampaco CSO	\$ 10,25	111	444	\$ 1.629,97	\$ 4.551,00	\$ 54.612,00
PF5	TRILOGÍA DE SECOS	\$ 9,95	105	420	\$ 1.430,53	\$ 4.179,00	\$ 50.148,00
PF6	Lomo con verduras Andinas	\$ 10,50	74	296	\$ 987,34	\$ 3.108,00	\$ 37.296,00
PF7	Medallones de pollo	\$ 10,50	71	284	\$ 1.055,45	\$ 2.982,00	\$ 35.784,00
PF8	Filete de cerdo en salsa de maracuyá	\$ 10,50	67	268	\$ 816,02	\$ 2.814,00	\$ 33.768,00
P1	Cheesecake de Higo	\$ 3,50	58	232	\$ 426,73	\$ 812,00	\$ 9.744,00
P2	Dulce de Tomate de árbol con helado	\$ 2,90	57	228	\$ 222,01	\$ 661,20	\$ 7.934,40
P3	Dulce de Babaco con Helado	\$ 2,90	65	260	\$ 253,24	\$ 754,00	\$ 9.048,00
P4	Mousse de Chocolate fino	\$ 3,50	65	260	\$ 266,36	\$ 910,00	\$ 10.920,00
B1	Jugo de Naranja	\$ 2,20	49	196	\$ 168,02	\$ 431,20	\$ 5.174,40
B2	Jugo de Sandía	\$ 2,20	30	120	\$ 102,87	\$ 264,00	\$ 3.168,00
B3	Jugo de tomate de Arbol	\$ 2,20	37	148	\$ 126,87	\$ 325,60	\$ 3.907,20
B4	Jugo de Guanabana	\$ 2,20	25	100	\$ 85,72	\$ 220,00	\$ 2.640,00
B5	Jugo de Maracuyá	\$ 2,20	25	100	\$ 85,72	\$ 220,00	\$ 2.640,00
B6	Jugo de Coco	\$ 2,20	21	84	\$ 72,01	\$ 184,80	\$ 2.217,60
B7	Limonada	\$ 2,20	92	368	\$ 220,19	\$ 809,60	\$ 9.715,20
B8	Jugo de Mango	\$ 2,20	17	68	\$ 58,29	\$ 149,60	\$ 1.795,20
B9	Jugo de Durazno	\$ 2,20	14	56	\$ 48,01	\$ 123,20	\$ 1.478,40
B10	Gaseosas	\$ 1,65	587	2348	\$ 422,64	\$ 3.874,20	\$ 46.490,40
B11	Cerveza	\$ 2,50	255	1020	\$ 1.101,60	\$ 2.550,00	\$ 30.600,00
B12	Agua	\$ 0,95	200	800	\$ 336,00	\$ 760,00	\$ 9.120,00
			2618	10472	\$ 16.325,41	\$ 51.443,00	\$ 617.316,00
Incluye \$100 para la elaboración de ají					\$ 16.425,41		

Nota: se incluye un presupuesto mensual de \$100 dólares adicionales para la elaboración de ají.

Para el año 2 y para los subsiguientes años, la proyección está realizada en función del crecimiento esperado de la producción donde se concluye que desea incrementar las ventas en un 5%.

10.3 Capital de Trabajo

Para encontrar el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del negocio fue necesario calcular el total de costo de producción comprendido de Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabricación. Luego se sumaron gasto administrativos de ventas.

En esta parte se estableció que el número de días que necesita el restaurante para funcionar sin preocupaciones financieras es de 150 días. De esta manera el monto de capital de trabajo se proyecta para que la administración cubra todos los costos y gastos hasta que el restaurante comience a generar valores para que esos rubros se paguen por si solos.

Para el cálculo se utilizó una fórmula básica de distribución entre tiempo y recursos:

Capital de Trabajo =	$\frac{\text{Costo de Producción + Gastos Administrativos de Venta}}{360} \times \text{días necesarios}$	(Ecuación 3)
-----------------------------	--	--------------

Tabla # 63. Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
		1	2	3	4	5
DETALLE	MES	ANUAL AÑO 1	ANUAL AÑO 2	ANUAL AÑO 3	ANUAL AÑO 4	ANUAL AÑO 5
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 517,97	\$ 13.006,84	\$ 13.006,84	\$ 13.006,84	\$ 12.773,51	\$ 12.773,51
Gastos Servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet)	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.246,74	\$ 5.996,00	\$ 7.164,03	\$ 8.949,07
Gasto Arriendo local 200 mts	\$ 2.800,00	\$ 33.600,00	\$ 36.727,16	\$ 41.971,98	\$ 50.148,23	\$ 62.643,47
	\$ 3.717,97	\$ 51.406,84	\$ 54.980,74	\$ 60.974,82	\$ 70.085,77	\$ 84.366,04

Tabla # 64. Gastos Administrativos de Ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTAS						
		1	2	3	4	5
DETALLE	MES	ANUAL AÑO 1	ANUAL AÑO 2	ANUAL AÑO 3	ANUAL AÑO 4	ANUAL AÑO 5
Gastos Sueldos Administrativo	\$ 5.808,60	\$ 69.703,15	\$ 72.874,64	\$ 79.657,10	\$ 91.032,53	\$ 108.765,90
Gasto Guardianía	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.116,84	\$ 14.989,99	\$ 17.910,08	\$ 22.372,67
Gasto seguro Multipropósito	\$ 80,00	\$ 960,00	\$ 1.049,35	\$ 1.199,20	\$ 1.432,81	\$ 1.789,81
Gasto Contabilidad CPA	\$ 354,00	\$ 4.248,00	\$ 4.643,36	\$ 5.306,46	\$ 6.340,17	\$ 7.919,92
Gastos en Suministro de Oficina	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 524,67	\$ 599,60	\$ 716,40	\$ 894,91
Mantenimiento mensual página web	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.574,02	\$ 1.798,80	\$ 2.149,21	\$ 2.684,72
Mantenimiento Twitter, Instagram, Facebook	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.870,11	\$ 8.994,00	\$ 10.746,05	\$ 13.423,60
Mantenimiento equipos de restaurante y comedor	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.311,68	\$ 1.499,00	\$ 1.791,01	\$ 2.237,27
Gasto de ventas público Extranjero	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.246,74	\$ 5.996,00	\$ 7.164,03	\$ 8.949,07
	\$ 8.502,60	\$ 102.031,15	\$ 108.211,41	\$ 120.040,14	\$ 139.282,29	\$ 169.037,86

Tabla# 65. Total Costo de Producción

TOTAL COSTO DE PRODUCCION						
		1	2	3	4	5
	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MPD	\$ 12.805,12	\$ 153.661,5	\$ 197.104,9	\$ 225.252,4	\$ 269.132,2	\$ 336.190,8
Unidades a Producir	9050	108605	125664	143609	171585	214338
MOD	\$ 3.581,21	\$ 42.974,46	\$ 44.929,80	\$ 49.111,43	\$ 56.124,79	\$ 67.058,04
CIF	\$ 3.717,97	\$ 51.406,84	\$ 54.980,74	\$ 60.974,82	\$ 70.085,77	\$ 84.366,04
COSTO DE PRODUCCION	\$ 20.104,30	\$ 248.042,77	\$ 297.015,43	\$ 335.338,69	\$ 395.342,75	\$ 487.614,89
+						
GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTAS	\$ 8.502,60	\$ 102.031,15	\$ 108.211,41	\$ 120.040,14	\$ 139.282,29	\$ 169.037,86
TOTAL COSTO PRODUCCIÓN+ GASTOS	\$ 28.606,89	\$ 350.073,92	\$ 405.226,84	\$ 455.378,83	\$ 534.625,04	\$ 656.652,75

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$\frac{\$ 350.053,92}{360} \times \text{días necesarios (150)}$	
$145.864,13$	
Figura # 48. Despeje de Fórmula del Capital de trabajo	

El capital de trabajo del proyecto es de \$ 145.864,13 USD. que la empresa utilizará en 150 días.

Es necesario señalar que el cálculo de la materia prima se obtuvo de la multiplicación de los costos unitarios de cada ítem por la venta proyectada mensual de cada plato, obteniendo un total de \$12.705,12. A este valor se le agregó un presupuesto mensual de \$100 para la elaboración de ají, quedando finalmente \$12.805,12 de materia prima mensual. El mismo cálculo se realizó con los datos del primer año al 80% y del segundo al 100%; de ahí en adelante se utilizó la fórmula de interés compuesto.

10.4 Costos Fijos y Variables

A continuación se muestra en detalles los costos fijos y variables en que incurre el restaurante como tal. Cabe resaltar que costos fijos son todos aquellos que no varían según la producción y que no están incluidos directamente en la manufactura de los platos del restaurante, mientras que los variables son los que están incluidos directamente en la manufactura pero varían según el nivel de ventas.

Tabla # 66. Distribución de Costos Fijos y Variables, mensual y anual.

		DISTRIBUCIÓN DE COSTOS MES		
DETALLE	VALOR			
	FIJO	VARIABLE		
MPD			\$ 12.805,12	
MOD	\$ 3.581,21			
CIF	\$ 3.717,97			
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 8.502,60			
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 15.801,77	\$ 12.805,12	\$ 28.606,89	
PROPORCIONALIDAD	55%	45%		
		DISTRIBUCIÓN DE COSTOS AÑO		
DETALLE	VALOR			
	FIJO	VARIABLE		
MPD			\$ 153.661,47	
MOD	\$ 42.974,46			
CIF	\$ 44.615,63			
GASTOS ADMIN. Y VENTAS	\$ 102.031,15			
	\$ 189.621,24	\$ 153.661,47	\$ 343.282,71	
PROPORCIONALIDAD	55%	45%		

10.5 Margen Bruto y Operativo

El margen bruto proviene de la resta de las ventas de la empresa versus todos los costos que incurren esas ventas.

Es necesario indicar que para todo el proyecto y en especial para el análisis financiero se considera un apalancamiento bancario.

Tabla # 67. Total Margen Bruto apalancado

EMPRESA COSIORI ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$ 474.084,00	\$ 617.316,00	\$ 714.620,43	\$ 868.625,60	\$ 1.108.610,84
Costo de producción	\$ 248.042,77	\$ 297.015,43	\$ 335.338,69	\$ 395.342,75	\$ 487.614,89
Comisión Tarjeta de Crédito*	\$ 16.118,86	\$ 20.988,74	\$ 24.297,09	\$ 29.533,27	\$ 37.692,77
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 209.922,37	\$ 299.311,83	\$ 354.984,65	\$ 443.749,59	\$ 583.303,19

Nota: La comisión de tarjeta de crédito se calculó del 40% de las compras realizadas con tarjetas de crédito, con este resultado se multiplicó por el 8.5% de comisión de la misma.

A continuación se muestra el margen operativo.

El margen operativo se obtiene restando la utilidad bruta en ventas menos los gastos administrativos y de ventas, menos los gastos financieros.

Tabla # 68. Total Utilidad Operativa antes de participación a trabajadores.

Utilidad Bruta en Ventas	\$ 209.922,37	\$ 299.311,83	\$ 354.984,65	\$ 443.749,59	\$ 583.303,19
- Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 102.031,15	\$ 108.211,41	\$ 120.040,14	\$ 139.282,29	\$ 169.037,86
- Gastos Financieros	\$ 14.297,76	\$ 11.896,78	\$ 9.285,72	\$ 6.446,19	\$ 3.358,19
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)	\$ 93.593,46	\$ 179.203,63	\$ 225.658,79	\$ 298.021,11	\$ 410.907,13

10.6 Estado de Resultados Actual y proyectado

A continuación se muestra el estado de resultados de la compañía siendo este una herramienta muy importante para la verificación de pérdidas y ganancias actuales y futuras.

Tabla # 69. Estados de Resultados actuales y proyectados

EMPRESA COSIORI ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$ 474.084,00	\$ 617.316,00	\$ 714.620,43	\$ 868.625,60	\$ 1.108.610,84
Costo de producción	\$ 248.042,77	\$ 297.015,43	\$ 335.338,69	\$ 395.342,75	\$ 487.614,89
Comisión Tarjeta de Crédito*	\$ 16.118,86	\$ 20.988,74	\$ 24.297,09	\$ 29.533,27	\$ 37.692,77
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 209.922,37	\$ 299.311,83	\$ 354.984,65	\$ 443.749,59	\$ 583.303,19
- Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 102.031,15	\$ 108.211,41	\$ 120.040,14	\$ 139.282,29	\$ 169.037,86
- Gastos Financieros	\$ 14.297,76	\$ 11.896,78	\$ 9.285,72	\$ 6.446,19	\$ 3.358,19
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)	\$ 93.593,46	\$ 179.203,63	\$ 225.658,79	\$ 298.021,11	\$ 410.907,13
- 15% participación a trabajadores	\$ 14.039,02	\$ 26.880,54	\$ 33.848,82	\$ 44.703,17	\$ 61.636,07
Utilidad Antes de Impuesto a la renta	\$ 79.554,44	\$ 152.323,09	\$ 191.809,98	\$ 253.317,95	\$ 349.271,06
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 17.501,98	\$ 33.511,08	\$ 42.198,19	\$ 55.729,95	\$ 76.839,63
Utilidad Neta	\$ 62.052,46	\$ 118.812,01	\$ 149.611,78	\$ 197.588,00	\$ 272.431,43
Dividendos (70%)	\$ 43.436,72	\$ 83.168,41	\$ 104.728,25	\$ 138.311,60	\$ 190.702,00
Reinversión en la Empresa (30%)	\$ 18.615,74	\$ 35.643,60	\$ 44.883,53	\$ 59.276,40	\$ 81.729,43
Utilidad neta mensual	\$ 5.171,04	\$ 9.901,00	\$ 12.467,65	\$ 16.465,67	\$ 22.702,62

Se puede apreciar que la empresa con el nivel de ventas esperado alcanza una importante cantidad de utilidad neta que más adelante se confirma con indicadores financieros y Balance General. En el primer año se nota una utilidad neta de \$62.052,46; para el año 5 se tiene una utilidad neta de \$272.431,43. USD.

10.7 Reinversión

En esta parte es necesario señalar que se tendrá un porcentaje de capitalización del 30% de la utilidad neta para reinvertir en la empresa como lo muestra anteriormente el estado de resultados; los dividendos para repartición entre socios es el 70% restante. Dicha

Al final de cada año contable se planeará cuándo y cómo y en que se realizará la reinversión del capital.

10.8 Balance General Actual y Proyectado

El Balance general se conforma por tres rubros, Activos, Pasivos y Patrimonios. A través del cuadro de estos tres rubros en la ecuación “Activos = Pasivos + Patrimonios” se tiene una herramienta importante para determinar la situación general de la empresa económicamente hablando, es decir el valor monetario de la empresa a una fecha determinada.

Tabla # 70. Balance General de la Compañía Actual y Proyecto

ACTIVOS	BALANCE GENERAL DE LA COMPAÑÍA COSIORI					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivos y sus equivalentes ; Activos Corrientes	\$ 145.864,13	\$ 225.024,67	\$ 312.416,67	\$ 375.070,46	\$ 469.798,48	\$ 616.355,06
Activos Fijos	\$ 53.612,72	\$ 47.397,09	\$ 41.181,45	\$ 34.965,82	\$ 28.983,52	\$ 23.001,22
Mobiliario de Restaurante	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00
Equipos y Suministros de oficina	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00
Maquinarias y Equipos	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43
Menaje de cocina y comedor	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29
Equipos Sistemas y Paquetes informáticos	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Activos Diferidos	33956,04	\$ 27.164,83	\$ 20.373,62	\$ 13.582,42	\$ 6.791,21	\$ 0,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04
MARCAS Y PATENTES	135	135	135	135	135	135
Depreciación Acumulada		-\$ 6.215,63	-\$ 12.431,27	-\$ 18.646,90	-\$ 24.629,20	-\$ 30.611,51
Amortización Acumulada		-\$ 6.791,21	-\$ 13.582,42	-\$ 20.373,62	-\$ 27.164,83	-\$ 33.956,04
TOTAL ACTIVOS	\$ 233.432,89	\$ 299.586,58	\$ 373.971,75	\$ 423.618,69	\$ 505.573,20	\$ 639.356,28
PASIVOS						
15% participación trabajadores		\$ 14.039,02	\$ 26.880,54	\$ 33.848,82	\$ 44.703,17	\$ 61.636,07
Impuesto a la Renta 22%		\$ 17.501,98	\$ 33.511,08	\$ 42.198,19	\$ 55.729,95	\$ 76.839,63
Préstamo Bancario	163403,025	\$ 135.963,26	\$ 106.122,51	\$ 73.670,69	\$ 38.379,34	\$ 0,00
Dividendos por pagar		\$ 43.436,72	\$ 83.168,41	\$ 104.728,25	\$ 138.311,60	\$ 190.702,00
TOTAL PASIVOS	163403,025	\$ 210.940,98	\$ 249.682,54	\$ 254.445,95	\$ 277.124,06	\$ 329.177,70
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 70.029,87	\$ 70.029,87	\$ 88.645,61	\$ 124.289,21	\$ 169.172,74	\$ 228.449,14
Utilidades Retenidas		\$ 18.615,74	\$ 35.643,60	\$ 44.883,53	\$ 59.276,40	\$ 81.729,43
TOTAL PATRIMONIO	\$ 70.029,87	\$ 88.645,61	\$ 124.289,21	\$ 169.172,74	\$ 228.449,14	\$ 310.178,57
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 233.432,89	\$ 299.586,58	\$ 373.971,75	\$ 423.618,69	\$ 505.573,20	\$ 639.356,28

10.9 Flujo de Efectivo Actual y Proyecto

A continuación se muestra el flujo de efectivo actual y proyectado para la empresa.

Tabla # 71. Flujos de efectivos proyectados

FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS						
DETALLE	Año 0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		\$ 474.084,00	\$ 617.316,00	\$ 714.620,43	\$ 868.625,60	\$ 1.108.610,84
Costo de producción		\$ 248.042,77	\$ 297.015,43	\$ 335.338,69	\$ 395.342,75	\$ 487.614,89
Comisión Tarjeta de Crédito		\$ 16.118,86	\$ 20.988,74	\$ 24.297,09	\$ 29.533,27	\$ 37.692,77
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 209.922,37	\$ 299.311,83	\$ 354.984,65	\$ 443.749,59	\$ 583.303,19
- Gastos Administrativos y de Ventas		\$ 102.031,15	\$ 108.211,41	\$ 120.040,14	\$ 139.282,29	\$ 169.037,86
- Gastos Financieros		\$ 14.297,76	\$ 11.896,78	\$ 9.285,72	\$ 6.446,19	\$ 3.358,19
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)		\$ 93.593,46	\$ 179.203,63	\$ 225.658,79	\$ 298.021,11	\$ 410.907,13
- 15% participación a trabajadores		\$ 14.039,02	\$ 26.880,54	\$ 33.848,82	\$ 44.703,17	\$ 61.636,07
Utilidad Antes de Impuesto a la renta		\$ 79.554,44	\$ 152.323,09	\$ 191.809,98	\$ 253.317,95	\$ 349.271,06
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 17.501,98	\$ 33.511,08	\$ 42.198,19	\$ 55.729,95	\$ 76.839,63
Utilidad Neta		\$ 62.052,46	\$ 118.812,01	\$ 149.611,78	\$ 197.588,00	\$ 272.431,43
Depreciaciones		\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 5.982,30	\$ 5.982,30
Amortizaciones		\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21
Pago de Deuda		-\$ 27.439,77	-\$ 29.840,75	-\$ 32.451,82	-\$ 6.446,19	-\$ 38.379,34
Valor de Salvamento						\$ 20.383,72
Inversión Inicial						
Capital Propio	-\$ 70.029,87					
Capital Financiado	-\$ 163.403,03					
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 233.432,89	\$ 47.592,54	\$ 101.951,10	\$ 130.139,81	\$ 203.888,32	\$ 267.182,31
Flujos descontados		\$ 38.357,88	\$ 66.225,21	\$ 68.132,97	\$ 86.031,05	\$ 90.862,84
TOTAL FLUJO DESCONTADO		\$ 349.609,94				

Con los flujos ya se puede calcular el valor actual neto del negocio y la tasa interna de retorno.

Tabla # 72. Valor Actual Neto del Negocio, Tasa Interna de Retorno, Relación Beneficio Costo, Periodo de Recuperación de la Inversión.

VAN	\$ 116.177,05
TIR	40,53%
Relación Beneficio Costo	149,77%
PRI	2,64

La relación Beneficio Costo se toma de la división del total de los flujos descontados, en este caso \$ 349.609,94, para el flujo de efectivo en el año 0 \$233.432,89, el cual indica que el costo de la inversión inicial rendirá un 149,77% en el presente.

10.10 Punto de Equilibrio

A continuación se muestran los datos para calcular el punto de equilibrio:

Tabla # 73. Punto de Equilibrio

	AÑO 1
Unidades para ventas	108.605
Ventas año 1	\$ 474.084,00
Costo Fijo año 1	\$ 189.621,24
Costo Variable	\$ 153.661,47
Precio de Venta promedio	\$ 4,37
Costo Variable Unitario	\$ 1,41
Margen de Contribución Unitaria	\$ 2,95
Punto de Equilibrio en Unidades	64.271
Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 280.555,79

Para calcular el punto de equilibrio se realizaron los siguientes cálculos:

Se buscó el precio de venta promedio de todos los ítems que vende el restaurante, es decir se divide las ventas del año 1 para las unidades vendidas ese mismo año dando como resultado \$4.37.

Luego dividiendo el costo variable total \$ 153.661,47 para el número de ítems vendidos en el primer año, se obtiene el costo variable unitario, que en este caso es de \$1.41.

Con la resta de estos datos se obtiene el margen de contribución unitaria, \$4.37 - \$1.41 y se llega a \$2.95

Con los cálculos realizados se procede a dividir el costo fijo año 1 para el margen de contribución unitaria dando como resultado que se necesita vender 64.271 unidades. Estas unidades calculadas se multiplican por el precio de venta promedio, dando como resultado una venta necesaria para alcanzar el punto de equilibrio de \$280.555,79.

10.11 Índices Financieros

A continuación se muestran los índices financieros más influyentes dentro del negocio, con su respectiva explicación luego de la tabla.

Tabla # 74. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS EMPRESA COSIORI CIA. LTDA.						
DETALLE	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Índice de Liquidez ; Razón Corriente	activo corriente / pasivo corriente	\$ 3,00	\$ 2,18	\$ 2,07	\$ 1,97	\$ 1,87
Capital de Trabajo	activo corriente - pasivo corriente	\$ 150.046,94	\$ 168.856,64	\$ 194.295,20	\$ 231.053,76	\$ 287.177,36
Índice de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	70,41%	66,77%	60,06%	54,81%	51,49%
Índice de Propiedad	Total Patrimonio / Activo Total	29,59%	33,23%	39,94%	45,19%	48,51%
ROI	Utilidad Neta / Activo Total	\$ 0,21	\$ 0,32	\$ 0,35	\$ 0,39	\$ 0,43
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	\$ 0,70	\$ 0,96	\$ 0,88	\$ 0,86	\$ 0,88
ROA	Utilidad Operacional/ Activos Fijos	\$ 1,97	\$ 4,35	\$ 6,45	\$ 10,28	\$ 17,86
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Ventas Totales / Activos	1,58	1,65	1,69	1,72	1,73
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	44,28%	48,49%	49,67%	51,09%	52,62%
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	13,09%	19,25%	20,94%	22,75%	24,57%

10.11.1 Índice de liquidez

Al ser positivo este indicador se traduce que la empresa cuenta con liquidez. Este índice refiere a cuánto dinero posee la empresa o puede ganar la empresa por cada dólar adeudado y que se debe pagar a corto plazo. En este caso para el año 1 es \$3.0. En el año 5 se muestra un \$1.87, esto se debe a que el la empresa genera más Impuestos a la Renta, más participaciones a trabajadores y más dividendos por pagar ya que las ventas se incrementan con el tiempo.

10.11.2 Capital de trabajo

Es la resta de los activos corrientes menos los pasivos corrientes, esto quiere decir que este resultado va a ser lo que la empresa necesita para la operatividad, en este caso es de \$150.046,94.

10.11.3 Índice de deuda

Muestra cuál es el porcentaje de deuda de la empresa en relación de a sus activos. En este caso para el año 1 se tiene un porcentaje del 70.41% ya que la deuda con la CFN recién se empieza a pagar; mientras que para el año 5 disminuye a 51.49% ya que el pasivo a largo plazo se ha pagado por completo, es decir ya no hay deuda financiera, pero se mantiene los pasivos corrientes como pago a utilidades a trabajadores y pago impuesto a la renta.

10.11.4 Índice de propiedad

Muestra el porcentaje de inversión realizada por el patrimonio de los socios. En el transcurso del tiempo muestra que porcentaje de la empresa ya es de los socios. En este caso para el primer año se obtiene un 29.59% y para el año 5 ya se muestra un 48.51%. Estos datos contrastan con el índice de deuda ya que sumando sus índices en un mismo año son iguales a 100%.

10.11.5 Retorno sobre la Inversión ROI

Indica el valor que se recupera por cada dólar invertido en activos totales. En este caso se tiene una recuperación de \$ 0,21 por cada dólar de activo. Se nota un incremento para el año 5 hasta \$ 0,43 ya que se incrementan las ventas.

10.11.6 Retorno sobre patrimonio ROE

Muestra el valor que se recupera por cada dólar aportado por los socios. En este caso es de \$0.70 para el año 1 y para el año 5 es de \$ 0.88.

10.11.7 ROA

Muestra el rendimiento que obtiene la empresa sobre los activos fijos con la utilidad operacional o utilidad antes de impuestos y participaciones a trabajadores. En este caso para el año 1 es de \$1.97 y para el año 5 es de \$17.86, este último valor se debe a que el gasto financiero disminuye por completo.

10.11.8 Retorno sobre activos fijos

Este indicador muestra el retorno de la inversión en comparación a los activos fijos. Para el año \$1.61 y se incrementa hasta el año 5 hasta \$ 2.39. Esto se debe a que los activos fijos pasa a ser ya de la empresa.

10.11.9 Rotación del Activo

Indica el número de veces que ha girado las ventas en relación a utilización de los activos. En este caso ha girado la inversión 1.58 veces para el año 1, mientras que para el año 5 va a girar 1.73 veces.

10.11.10 Margen Bruto

Este indicador muestra el porcentaje que recibe la empresa por utilidad bruta, antes de incurrir gastos administrativos y financieros. En este caso recibe el 44.28% para el año 1 y 52.62 % para el año 5.

10.11.11 Margen Neto

Este indicador muestra el porcentaje que recibe la empresa por utilidad neta. En este caso recibe el 13.09% para el año 1 y 24.57 % para el año 5.

10.12 Valuación CAPM

El CAPM se calculó en base a factores internos del mercado ecuatoriano, como inflación y riesgo país. Además se toma en cuenta que el **costo de oportunidad del negocio es el 20% que vendría a ser la rentabilidad de la Industria**. Esto se designa de manera intuitiva en base a las características del mercado, es decir como inversionista se espera que el 20% del capital invertido

sea la retribución de la inversión o costo de oportunidad para este modelo de negocio.

Se procede a calcular el WAAC

Tabla # 75. Cálculo del WACC

WACC			
DETALLE	PORCENTAJE	COSTO	Costo de Capital Promedio Ponderado
CAPITAL PROPIO	30%	20%	6,00%
CAPITAL FINANCIADO	70%	8,75%	6,13%
TOTAL	100%		12,13%
INFLACIÓN			4,55%
Riesgo País			7,40%
Costo de Capital Promedio Ponderado, tasa de descuento			24,08%

Este nos da una tasa de costo de oportunidad del 24,08%.

Con esta tasa de descuento fueron calculados los flujos descontados del flujo de efectivo del proyecto.

Dado que en la industria Ecuatoriana no se conoce con claridad los factores para calcular el rendimiento o retorno esperado "Re" para modelar el modelo CAPM, se procede a realizar una adaptación para elaborar dicho modelo.

$$Re = Rf + \beta \times (Rm - RF)$$

Rf = Tasa libre de Riesgo

β = Beta de la Industria

Rm = Rendimiento del Mercado

(Ecuación 4)

Tabla # 76. Cálculo del Rendimiento Esperado

Re =	Rf	B	Rm	Rf
	5,48%	1,069	11,70%	5,48%

A continuación se muestran los valores:

Tasa libre de riesgo es igual a la tasa pasiva del mercado ecuatoriano, en este caso 5.48% junio 2015

La β se adaptó del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO

El rendimiento del mercado para el sector industrial vendría a ser la tasa activa es decir 11.70%

Reemplazando los valores en la fórmula de la Ecuación 3 se obtiene un rendimiento esperado del 12.13%, esta cifra es igual a la sumatoria de los costos de capital propio y capital financiado en la fórmula del cálculo del WACC.

11. PROPUESTA DEL NEGOCIO

11.1 Financiamiento deseado, estructura de capital y capitalización.

A continuación se muestra la estructura del capital propio, capital financiado y el cálculo de la cuota del préstamo.

Tabla # 78. Cálculo de la cuota del préstamo y estructura de financiamiento.

VALOR PRESTAMO	\$ 163.403,03			
PERIODOS AÑOS	5			
TASA EFECTIVA	8,75%			
VALOR CUOTA	\$ 41.737,53			
	30%	70%		
	CAPITAL PROPIO	FINANCIAMIENTO		
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 10.186,81	\$ 23.769,23	\$ 33.956,04	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 16.083,82	\$ 37.528,90	\$ 53.612,72	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 43.759,24	\$ 102.104,89	\$ 145.864,13	
	\$ 70.029,87	\$ 163.403,03	\$ 233.432,89	
PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	PAGO	TOTAL
0				\$ 163.403,03
1	\$ 27.439,77	\$ 14.297,76	\$ 41.737,53	\$ 135.963,26
2	\$ 29.840,75	\$ 11.896,78	\$ 41.737,53	\$ 106.122,51
3	\$ 32.451,82	\$ 9.285,72	\$ 41.737,53	\$ 73.670,69
4	\$ 35.291,35	\$ 6.446,19	\$ 41.737,53	\$ 38.379,34
5	\$ 38.379,34	\$ 3.358,19	\$ 41.737,53	\$ 0,00

Como se muestran en la tabla anterior se requiere un 30% de la inversión inicial como aporte de los socios, estos tendrán igual número de participación de la empresa, es decir 33.33% es decir que cada socio debe contribuir con \$ 23.343,29 para comenzar a poner en marcha el plan de negocios.

Para el financiamiento se procederá a solicitar un crédito a la Corporación Financiera Nacional a cinco años, por el monto de \$163.403,03; monto que tendrá un costo de interés del 8.75%, es decir la cuota anual que pagará el proyecto será de \$ 41.737,53.

Se ha calculado un periodo de capital de trabajo de 150 días, es decir 5 meses. Tiempo suficiente para posicionar al negocio en el mercado y alcanzar el nivel esperado de clientes.

Es necesario recalcar que por políticas de la empresa los dividendos se repartirán en forma igualitaria entre los tres socios en un 70% como máximo, el 30% restante se utilizará para capitalización de la compañía como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla # 79. Capitalización

Utilidad Neta	\$ 62.052,46	\$ 118.812,01	\$ 149.611,78	\$ 197.588,00	\$ 272.431,43
Dividendos (70%)	\$ 43.436,72	\$ 83.168,41	\$ 104.728,25	\$ 138.311,60	\$ 190.702,00
Reinversión en la Empresa (30%)	\$ 18.615,74	\$ 35.643,60	\$ 44.883,53	\$ 59.276,40	\$ 81.729,43
Utilidad neta mensual	\$ 5.171,04	\$ 9.901,00	\$ 12.467,65	\$ 16.465,67	\$ 22.702,62

11.2 Escenario Optimista y Pesimista

11.2.1 Escenario optimista

Para plantear un escenario optimista se plantearon los siguientes supuestos.

- El crecimiento de la producción anual del 6%
- La disminución de la inflación del 4.55 al 4
- La tasa efectiva se consigue a 8.5 %
- La demanda potencial para el primer año es al 100 más no al 80%

Con estos supuestos se obtiene

Tabla # 80. Van, Tir, Relación Beneficio Costo Optimista.

VAN	\$ 324.629,23
TIR	61,86%
Relación Beneficio Costo	229,06%

Tabla # 81. Estado de Resultados Proyectados Optimista

EMPRESA COSIORI ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$ 617.316,00	\$ 693.616,26	\$ 826.108,06	\$ 1.042.942,39	\$ 1.395.692,19
Costo de producción	\$ 291.486,19	\$ 312.422,37	\$ 347.874,97	\$ 402.346,80	\$ 484.204,47
Comisión Tarjeta de Crédito*	\$ 20.988,74	\$ 23.582,95	\$ 28.087,67	\$ 35.460,04	\$ 47.453,53
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 304.841,07	\$ 357.610,94	\$ 450.145,42	\$ 605.135,55	\$ 864.034,18
- Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 102.031,15	\$ 107.457,24	\$ 117.738,51	\$ 134.209,54	\$ 159.159,32
- Gastos Financieros	\$ 14.966,29	\$ 12.440,49	\$ 9.700,00	\$ 6.726,57	\$ 3.500,40
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)	\$ 187.843,63	\$ 237.713,21	\$ 322.706,90	\$ 464.199,44	\$ 701.374,46
- 15% participación a trabajadores	\$ 28.176,54	\$ 35.656,98	\$ 48.406,03	\$ 69.629,92	\$ 105.206,17
Utilidad Antes de Impuesto a la renta	\$ 159.667,08	\$ 202.056,23	\$ 274.300,86	\$ 394.569,53	\$ 596.168,29
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 35.126,76	\$ 44.452,37	\$ 60.346,19	\$ 86.805,30	\$ 131.157,02
Utilidad Neta	\$ 124.540,33	\$ 157.603,86	\$ 213.954,67	\$ 307.764,23	\$ 465.011,27
Dividendos (70%)	\$ 87.178,23	\$ 110.322,70	\$ 149.768,27	\$ 215.434,96	\$ 325.507,89
Reinversión en la Empresa (30%)	\$ 37.362,10	\$ 47.281,16	\$ 64.186,40	\$ 92.329,27	\$ 139.503,38
Utilidad neta mensual	\$ 10.378,36	\$ 13.133,65	\$ 17.829,56	\$ 25.647,02	\$ 38.750,94

Se evidencia un aumento significativo en la Tir pasando de 47% a 61.86%. La relación costo beneficio es de 229.06%.

11.2.2 Escenario Pesimista

Para este escenario se parte de los siguientes supuestos

- La demanda potencial no llega a consumarse al 100% para el segundo año.
- Se mantiene la premisa de que la demanda potencial prevalece al 80%
- La producción se incrementa al 5%

Se obtienen los siguientes resultados:

Tabla # 82. Van, Tir, Relación Beneficio Costo Pesimista.

VAN	\$ 13.515,49
TIR	26,22%
Relación Beneficio Costo	105,79%
PRI	2,64

Tabla # 83. Estado de Resultados Projectados Pesimista

EMPRESA COSIORI ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$ 474.084,00	\$ 522.677,61	\$ 605.064,67	\$ 735.459,89	\$ 938.653,89
Costo de producción	\$ 248.042,77	\$ 267.873,32	\$ 302.034,94	\$ 355.551,35	\$ 437.908,82
Comisión Tarjeta de Crédito*	\$ 16.118,86	\$ 17.771,04	\$ 20.572,20	\$ 25.005,64	\$ 31.914,23
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 209.922,37	\$ 237.033,25	\$ 282.457,53	\$ 354.902,90	\$ 468.830,84
- Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 102.031,15	\$ 108.211,41	\$ 120.040,14	\$ 139.282,29	\$ 169.037,86
- Gastos Financieros	\$ 14.297,76	\$ 11.896,78	\$ 9.285,72	\$ 6.446,19	\$ 3.358,19
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)	\$ 93.593,46	\$ 116.925,05	\$ 153.131,67	\$ 209.174,43	\$ 296.434,78
- 15% participación a trabajadores	\$ 14.039,02	\$ 17.538,76	\$ 22.969,75	\$ 31.376,16	\$ 44.465,22
Utilidad Antes de Impuesto a la renta	\$ 79.554,44	\$ 99.386,29	\$ 130.161,92	\$ 177.798,26	\$ 251.969,56
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 17.501,98	\$ 21.864,98	\$ 28.635,62	\$ 39.115,62	\$ 55.433,30
Utilidad Neta	\$ 62.052,46	\$ 77.521,31	\$ 101.526,29	\$ 138.682,64	\$ 196.536,26
Dividendos (70%)	\$ 43.436,72	\$ 54.264,92	\$ 71.068,41	\$ 97.077,85	\$ 137.575,38
Reinversión en la Empresa (30%)	\$ 18.615,74	\$ 23.256,39	\$ 30.457,89	\$ 41.604,79	\$ 58.960,88
Utilidad neta mensual	\$ 5.171,04	\$ 6.460,11	\$ 8.460,52	\$ 11.556,89	\$ 16.378,02

A pesar de estos factores adversos para el negocio, se tiene que la empresa mantiene una TIR positiva del 26.22% y van de \$13.515,49.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión principal se obtiene que se han cumplido con el objetivo general y los objetivos específicos planteados para el desarrollo del proyecto.

Como conclusión se llega a que el restaurante es económicamente viable. Los segmentos escogidos son los idóneos que generarán ingresos a la empresa como lo propone el plan financiero.

El concepto del negocio es aceptable hasta el punto en que se pueda moldear a las necesidades del cliente.

El menú fue diseñado para gustar a gente de estrato social medio alto, y en su mayoría las pruebas correspondientes al producto fueron positivas. Se identificó que la comida típica nacional es bien condimentada y se sirve en proporciones grandes. Es por esto que se realizaron los respectivos cambios para ofrecer un plato que cumpla estas exigencias.

Además, se llega a la conclusión de que el público objetivo desea probar algo como lo que propone el menú del restaurante.

No se conoce un sitio que oferte las mismas características del restaurante COSIORI. Existe la cocina de autor, pero ese es un concepto distinto, ya que se diseñan platos para una ocasión específica y no perduran en el tiempo.

La industria se encuentra en auge, como se demostró en su respectivo capítulo. Una de las evidencias se muestra en los hábitos de consumo de los ecuatorianos, es decir, entre más se gana más se consume, sin tomar en cuenta el ahorro.

Como se distingue en el plan financiero, los balances son positivos, llegando a un periodo de recuperación del capital en dos años y siete meses.

El valor actual neto del proyecto es \$116.177,05 con una tasa interna de retorno del 40.53% y con un capital de trabajo para 150 días, lo cual nos dice que es un proyecto rentable siempre y cuando se mantenga el nivel de ventas esperado.

Como recomendaciones se tiene que para cumplir las exigencias del cliente en el servicio a domicilio, se contará con dos métodos trabajando conjuntamente con dos empresas:

Menú Express: línea 1-800 que permite el pedido a domicilio de varios restaurantes. Dentro de esta empresa se incluyen los mejores restaurantes de la ciudad de Quito. Atienden a un segmento medio alto y alto.

A domicilio Ya: página web pedido On-line. Alta variedad en restaurantes, abarca más segmentos: alto, medio alto, medio.

Las dos alianzas estratégicas con estas empresas lograrán satisfacer la necesidad para que el restaurante pueda cumplir a los clientes que soliciten el pedido a domicilio. Es importante contar con estas dos modalidades ya que gran parte de la competencia directa se encuentran trabajando con ellas. Además estas dos empresas realizan sus propias campañas de marketing y segmentan el mercado de una forma similar a la de este proyecto.

Con este nuevo canal de distribución, por la tendencia que se le está dando a la nueva forma de publicitar los servicios ofertados, sobre todo en comida, se puede llegar a abarcar más clientela.

Existen otros segmentos a los que también sería bueno apuntar, como el segmento familiar. Este debería ser incursionado luego del segundo año de funcionamiento, cuando el restaurante se encuentre ya posicionado; este puede contribuir a las ventas de los fines de semana. Este segmento sin duda alguna también es redituable gracias al número de integrantes de una familia promedio ecuatoriana que según datos del INEC se encuentra en 3.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2002). *Decreto 3253 Reglamento de Buenas Prácticas de manufactura*. Recuperado el 20 de enero de 2015, de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/3253-DECRETO-BPM-ALIMENTOS.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. (09 de 2014). *ARCSA*. Recuperado el 20 de enero de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/3253-DECRETO-BPM-ALIMENTOS.pdf>
- Alitas del Cadillac. (2014). *AlitasdelCadillac.com*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.alitasdelcadillac.com/>
- Banco Central del Ecuador. (2009). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de 10 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (junio de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Estructural 2014*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2014.pdf>
- BCE. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 09 de marzo de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BCE. (junio de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 10 de agosto de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Ecuador en Cifras . (23 de Diciembre de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

- Ecuafrafrquicias. (15 de septiembre de 2014). *Ecuafrafrquicias.com*.
Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de
<http://www.misaplicaciones.com/1/bnotas.php>
- El Comercio. (20 de octubre de 2012). *elcomercio.com*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.myvirtualpaper.com/doc/grupo-el-comercio/diadelchef/2012102301/3.html#2>
- El Comercio. (18 de diciembre de 2012). Las mesas se llenan y la cuenta se eleva.
- El Telégrafo. (04 de mayo de 2013). *El Telégrafo.com.ec*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-ingreso-promedio-es-de-893.html>
- El Telégrafo. (2014 de octubre de 2014). *www.eltelegrafo.com.ec*. Recuperado el 7 de noviembre de 2014, de
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/fmi-ecuador-tendra-una-de-las-tasas-mas-bajas-de-desempleo-infografia-y-documento.html>
- Gallardo, C. (2012). *Ecuador Culinario*. Quito: Rescate de los Sabores Tradicionales del Ecuador.
- Gallardo, C. (2012). *Ecuador Culinario*. Quito: Rescate de los Sabores Tradicionales del Ecuador.
- Gestión. (18 de noviembre de 2014). Un desafío para la salud pública:. (G. Ortiz, Ed.) *Gestión*, 12.
- GOBIERNO NACIONAL DEL ECUADOR. (s.f.). LEY DE DESARROLLO A LA CULTURA DE EMPRENDIMIENTO.
- Gonzáles, M. C. (2011). *Gestion Restaurantes*. Recuperado el 15 de octubre de 2013
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de Mercados*. México, D.F: McGraw Hill .
- ImChef. (2010). *ImChef*. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de <http://www.imchef.org/que-es-una-mise-en-place/>
- INEC. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/>. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/>
- INEC. (2010). País atrevido la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. *Análitika Revista ecuatoriana de estadística*.

- INEC. (2011). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>. Recuperado el 15 de octubre de 2013
- INEC. (2012). Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-productor/>.
- INEC. (2012). Recuperado el 15 de octubre de 2013, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1930&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800.
- INEC. (23 de enero de 2012). *INECPedia*. Recuperado el 23 de noviembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com:8080/inecpedia/index.php/IPC>
- INEC. (Junio de 2012). *www.inec.gob.ec*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (julio de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 23 de noviembre de 2014, de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- INEC. (21 de febrero de 2014). *INEC*. Recuperado el 24 de julio de 2014 , de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (20 de marzo de 2015). *INEC*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/
- INEC Pedia. (30 de mayo de 2011). *Ecuador en Cifras*. INEC Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com:8080/inecpedia/index.php/PEA>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing Octava Edición*. Mexico DF: Pearson Education.
- Ministerio de Industria y Competitividad. (s.f.).
- Ministerio de Turismo. (18 de marzo de 2015). <http://www.turismo.gob.ec/>. Recuperado el 21 de abril de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/calidadturistica/>

- Mundo Diners. (9 de enero de 2014). *Mundo Diners*. Recuperado el 21 de agosto de 2014, de <http://www.revistamundodiners.com/?p=2392>
- PROEcuador. (octubre de 2014). Perfil Sectorial de Forestal para el Inversionista. Quito , Pichincha , Ecuador.
- QUITO TURISMO. (2014). *Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/74-principales-indicadores-distritales>
- QuitoTurismo. (2013). *Quito.com.ec*. Recuperado el 23 de enero de 2015, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-encifras-2013.pdf>
- Revista Gestión. (21 de mayo de 2013). 24,34% de ingreso de los hogares se destina a alimentación. (G. Ortiz, Ed.) *Revista Gestión*, 233, 23-24.
- Revista Líderes.ec. (2011). *RevistaLíderes.ec*. Recuperado el 25 de marzo de 2014 de http://especiales.elcomercio.com/2011/11/especial_gastronomia_consumidor/01_preferencias_gastronomicas.html
- Superintendencia de Comunicaciones. (2014). *Cobertura Digital*. Recuperado el 21 de enero de 2015, de <http://www.cobeturadigital.com/2014/10/17/penetracion-telefoniamovil-en-ecuador-smartphones-superan-a-conexiones-fijas/>
- Vistazo. (25 de Septiembre de 2014). 500 Mayores Empresas del Ecuador. *Vistazo*, 200.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista a experto

PREGUNTAS	
1	¿Cuáles son las tendencias actuales en el mundo gastronómico?
2	¿Cómo ha evolucionado la industria de bares y restaurantes en nuestro país?
3	¿Cree usted que se han atacado nuevos mercados con nuevos productos?
4	¿Cómo se han comportado los precios y los costos de fabricación de los productos?
5	¿A su parecer, qué tipo de gastronomía es la que más se oferta en la ciudad de Quito en los últimos cinco años?
6	¿Qué opina del negocio de la comida típica Ecuatoriana?
7	¿Cuál cree usted que es el mejor restaurante de comida típica en la ciudad de Quito?
8	¿Cuál cree usted que es la empresa que lidera el mercado de restaurantes en la Ciudad de Quito?
9	¿Cree que las empresas en la ciudad de Quito se desenvuelven en un ámbito demasiado competitivo?
10	¿Puede describirnos, a breves rasgos, cuál es el proceso de transformación de la materia prima hasta llegar al cliente?
11	¿Cree que existen suficientes proveedores de materia prima para la demanda de restaurantes?
12	¿Cuáles son los mejores proveedores en el mercado ecuatoriano?
13	¿Cuáles son las características para identificar a un buen proveedor?
14	¿Existen demasiados intermediarios en la distribución de materia prima?
15	¿Cree usted que es fácil entrar y salir del negocio de los restaurantes?
16	¿Son demasiados permisos para la implementación de un nuevo restaurante?
17	¿Es complicado ingresar con un nuevo concepto hacia un mercado tradicional?
18	¿Hay facilidades en el medio para comercializar productos de comida en distintos lugares?
19	¿Cree usted que el gobierno impulsa al sector de restaurantes en la ciudad de Quito?
20	¿Cree usted que el cliente es quién fija los precios en el negocio de restaurantes?
21	¿Cree usted que si se oferta una nueva forma de servir comida típica ecuatoriana ésta tenga aceptación en el público?
22	¿Qué se debería de tomar en cuenta para le implementación de un negocio de comida que busque romper con lo tradicional?
23	¿Qué nicho de mercado cree usted que sea más afín al concepto de una nueva gastronomía que ofrezca comida fusionada con ingredientes de la costa sierra y oriente ecuatoriano?

Anexo 2. Guía del Moderador para el Grupo de Enfoque

	Apertura
	Bienvenida y exposición de reglas básicas a los participantes: Solo hablará una persona por turno; todas las opiniones son válidas; no hay respuestas equivocadas, la conversación es informal, el moderador guiará la conversación de principio a fin.
	Introducción y Calentamiento
1	Por favor díganos su nombre y dos cosas acerca de usted.
2	En su opinión personal ¿Qué tanto le gusta asistir a restaurantes, por qué?
3	¿Qué ha oído acerca de la gastronomía fusión?
	Transición
4	¿Cuál es su opinión acerca de la comida típica ecuatoriana?
5	De la gastronomía nacional ofertada en nuestro medio ¿cuál cree usted que es la más representativa?
6	¿Qué restaurantes de comida típica recuerda o ha asistido recientemente?
7	Cuando decide visitar un restaurante de comida típica y por a o b motivo no se da, ¿cuál es una opción que la reemplace?
8	¿Cree usted que a medida que sus ingresos aumentan también aumenta el consumo en restaurantes?
9	¿Cree que la comida típica nacional necesariamente tiene que ser barata?
10	Cuando visita un restaurante de comida típica ¿por qué motivos lo hace? (antojo, salir de la rutina, precio, cantidad, se identifica con este tipo de comida)
11	Cuéntenos cómo se vive una experiencia en un restaurante de comida típica nacional. (Es agradable, es estrecha, es limpia?)
12	Para usted ¿qué es lo que determina la calidad en un restaurante? (servicio, producto, precio beneficio,)
13	¿Cuáles son los factores más influyentes para calificar el servicio en un restaurante? (parqueadero, local, meseros, rapidez)
	Parte Sustancial
14	¿Le gustaría un lugar donde sirvan comida nacional de las tres regiones del Ecuador en un mismo sitio?
15	¿Por qué motivos asistiría a un lugar en donde sirvan las tres gastronomías del Ecuador? (comodidad, novedoso, anti rutinario)
16	¿Cómo le gustaría que fuese diseñado el plato con las tres gastronomías del Ecuador? (full arroz,)
17	Si tuviera la oportunidad de servirse un plato de comida típica nacional diseñado por un chef de trayectoria, ¿Cómo le gustaría que este fuese: exótico, tradicional con técnicas distintas, ingredientes fusionados, nuevos?
18	¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un plato diseñado para representar a toda la gastronomía ecuatoriana?
	Preguntas Finales
19	En resumidas cuentas ¿Cree que la gastronomía tradicional Ecuatoriana necesita un cambio?
20	¿Qué recomendaciones haría para la implementación de un restaurante en donde se pueda encontrar platos de las tres regiones del Ecuador? (estructura, diseño del plato, precio, etc.)
	Final de sesión de enfoque
	Agradecimiento a los participantes por su tiempo y colaboración.

Anexo 3. Formato de Encuesta

Datos Generales
Nombre:
Edad: Género:
PREGUNTA 1 ¿Con qué frecuencia asiste usted a un restaurante por recreación y/o placer? <i>Marque solo una opción.</i>
a. Una vez al mes () b. Dos veces al mes () c. Tres veces al mes () d. Cuatro veces al mes () e. 5 o más () f. Nunca ()
PREGUNTA 2 ¿Qué días prefiere para ir a comer a un restaurante? <i>Marque solo una opción.</i>
a. De lunes a jueves b. De viernes a domingo c. Feriados
PREGUNTA 3 ¿Con quién prefiere asistir a un restaurante? <i>Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.</i>
a. Familia b. Amigos c. Pareja d. Solo e. Compañeros de trabajo ()
PREGUNTA 4 ¿Qué característica le parece relevante al momento de acudir a un restaurante? <i>Califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.</i>
Sector Atención al Cliente Productos de calidad Limpieza Precio
PREGUNTA 5 ¿En qué lugar de la ciudad le gustaría que estuviese localizado un restaurante que sirva comida típica nacional con las gastronomías de las tres regiones del Ecuador? <i>Marque solo una opción</i>
a. Norte de la ciudad b. Centro de la ciudad c. Sur de la ciudad d. Vía al Valle de Cumbayá e. Otros
PREGUNTA 6 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un lugar donde se sirva gastronomía ecuatoriana de calidad? Considerando el precio por persona. <i>Marque solo una opción.</i>
a. De 5 a 10 dólares b. De 10.01 a 15 dólares c. De 15.01 a 20 dólares d. Más de 20 dólares
PREGUNTA 7 ¿Ha escuchado sobre la gastronomía Fusión? Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 9 caso contrario continúe con la siguiente pregunta.
SÍ () NO ()
PREGUNTA 8 ¿Ha tenido la oportunidad de asistir a un restaurante que sirva este tipo de gastronomía? Si su respuesta es Si por favor nos gustaría saber cuál.
SÍ () _____ NO ()
PREGUNTA 9 ¿Actualmente se encuentra trabajando?
SÍ () NO ()
PREGUNTA 10 ¿Qué restaurante conoce en donde se sirva gastronomía ecuatoriana (Costa, Sierra u Oriente)? <i>Mencione los primeros que se le vengan a la mente.</i>

Anexo 4. Cotización Publicidad y Marketing Reset

Cotización		
Publicidad y Marketing	Valor	
Creación de la página Web y el dominio anual	\$850,00	Mantenimiento mensual \$120 Web responsivo 4 secciones
Costo de posicionamiento del nombre del restaurante Google Adwords publicidad google (numero de clics, banners, etc.)	\$1.500,00	Por un mes de pauta en GOOGLE ADWORDS, se definen palabras clave más adelante.
FanPage Facebook (numero de clics, banners, etc.)	\$600,00	Incluye Gráfica para Branding del Fanpage, y mantenimiento, costo mensual
Twitter	\$220,00	Creación y mantenimiento (Costo por mes)
Instagram	\$120,00	Creación y mantenimiento (Costo por mes)
Canal de Youtube (con tres videos que muestre el restaurante)	\$120,00	Creación un solo pago
Cuñía Radial (creación de la cuñía y difusión en hot 106.1)	\$3.500,00	Incluye la producción de la cuñía 30 seg, y un pautaje referencial en una radio AAA por un mes, se puede negociar segmentos, programas o un mix de radios la inversión varía entre 3.500 y 6.000 por mes para tener un buen alcance.
Tarjetas presentación (3 Socios, Administrador, Jefe de Cocina)	\$250,00	
Uniformes Socios (6 camisetas polo con logo bordado, 3 chalecos logo bordado)	\$243,50	
T OT AL GASTO \$ DE PUBLICIDAD Y MARKETING	\$6.910,00	

NOTA: Estos rubros se necesitan para una campaña previa a la apertura, durante y después.
Favor cotizar valores mensuales de administración de redes sociales y manutención de página web

MSC. ESTEBAN CASTILLO T. | CEO & NEUROMARKETING

RESET® | Firma consultora en innovación

6 de Diciembre y Rossano, Edif. Torre Rossano, Piso 10, Of. 1006 Quito, Ecuador

O: +593 2 602 6533 ext. 30 | C: +593 994 534 705

E: esteban@reset.la | W: www.reset.la

reset (R)
Firma consultora en innovación.

MSc. Esteban Castillo (R)
CEO & Neuromarketing

esteban@reset.la

02 6026 533 / 02 6003 530 / 0994 534 705

www.reset.la / www.esteban-castillo.com

PLATOS PRINCIPALES BASE

PASTAZA	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	El volquetero	286			Maito de tilapia					
COTOPAXI	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
			Colada de habas tiernas	301	Chugchucaras	302				
MANABI	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Bollo de cerdo	318	Caldo de bolas de plátano verde manaba	323	Sudado de pescado	332	Dulce de camote	335	Encurtido manaba	328
	Bolones de verde manaba con queso	318	Cazuela manaba de mariscos	324			Dulce de guineo	335		
	Ceviche de pescado	319	Chupe de pescado	324			Natilla	338		
	Corviche	320	Picante de pescado	327			Torta de camote	338		
	Empanadas de verde con queso	321								
	Morcilla manaba de arroz	321								
	Tortilla de maíz manaba	323								
	Torta de choclo	327								
	Salprieta	328								
	Pan de almidón de yuca	338								
	Suero blanco	339								
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILA	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
			Sancocho de verde	370	Bandera	371				
SANTA ELENA	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Empanada de camarones	392	Sancocho de pescado	392	Seco de chanco	396				
GUAYAS	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
					Arroz marinero	418	Mermelada de papaya	426		
	Pemil de cerdo guayaquileño	412			Cangrejada	418				
	Sánduche de chanco	412			Gallina a la piña	422				
	Carapachos rellenos	416			Guatita	424				
	Encebollado	417			Menestra de fréjol	424				
LOS RIOS	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Muchines de yuca	432	Sango de choclo	433	Chaulafán	435	Manjar de badea	436		
	Torreja de choclo	434	Sopa de queso	434			Rompopo	436		
							Torta de maduro	436		
							Pan de huevo	436		
BOLIVAR	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Tamales de maíz con queso	444	Colada de morocho	444	Fritada	446	Pájaro azul	447		
	Ensalada de fréjol	444					Dulce de sambo	448		
CAÑAR	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
			AjÍ de carne	458	Cascaritas	459	Chicha de jora	462		
			AjÍ de queso	458	Seco de carne del Cañar	460	Draquecito	462		
					Fritada con chochos y maíz tostado	461				
					Yanushca	460				

PLATOS PRINCIPALES BASE

AZUAY	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Mote casado	471	Zara - api	473	Lengua en salsa de maní	481	Leche guisada	483		
	Mote con chicharrón	471	Sopa chorreada	473	Papas con cuero	481	Quimbolitos	484		
	Mote sucio	471	Sopa de morocho	474			Mistelas	490		
	Mote pillo	472	Sopa de trigo	474						
	Tamal cuencano	477	Sopa de pan	475						
	Tamal de mote con costilla de cerdo	478	Locro de mote	479						
	Tortillas de mote	478								
	Maíz tostado	479								
MORONA SANTIAGO	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Tamal de yuca con carne de cerdo	502	Locro de papa china	502	Carne sudada	506	Agua de jamaica	508		
			<i>Rambueta</i>	502	Carne asada	506	Huesito	508		
EL ORO	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Ceviche de camarón	522		523	<i>Meloso de camarón</i>	527				
	Tigrillo	523	Sango de choco y queso							
LOJA	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
	Ceviche de carne	536	Arroz de cebada con zanahorias blancas	536	Cecina	545	Buñuelos de zapallo	549		
	Tamal de mote	538	Locro de mellocos	540	Chivo al hueco	545	Dulce de leche	549		
	Humitas	538	Locro de sambo	540	Estofado de gallina	547	Bizcochuelos	551		
	Tamal lojano	538	Repe	542			Bocadillos de maní	551		
ZAMORA CHINCHIPE	ENTRADAS	PAG.	SOPAS	PAG.	PLATOS FUERTES	PAG.	POSTRES Y BEBIDAS	PAG.	SALSAS PICANTES	PAG.
							Chicha de plátano	568		

ANEXO 6. Tabla para las Bases de Ideas de mezclas

ENTRADAS					
PROVINCIA	P	Elegidos final para el menú	Ideas de mezclas	Bases de papa	OBSERVACIONES
ESMERALDAS	36		Bolón de verde con pescado		<p>Entrada 1</p> <p>Tortilla de papa, tortilla de yuca, tortilla de verde con encurtido, y porción de chicharrón. Sobre hoja de plátano verde</p> <p>nombre "tricolor", pueden variar las forma de cocinar o freir las papas, la yuca y el verde. Se puede combinar con otra proteína como pollo o carne</p>
	38	Majao de verde	puré de papa, palitos de yuca fritos, majado de verde, porción de chicharrón y encurtido manaba con vainitas	E1	
CARCHI	PAG				
	62	Papas asadas	Papas asadas con chicharron en salsa picante		
IMBABURA	PAG				
	78	Bonitísimas	Tortillas de maíz rellenas de pure de papas con pollo con zanahoria y alberja		
SUCUMBIOS	PAG				
	96	Tortillas de Yuca	Tortillas de yuca con queso o pollo	E1	
PICHINCHA	PAG				
	122	Empanadas de morocho quiteñas	Empanadas de morocho rellenas con pimiento rojo amarillo		
NAPO	PAG				
	193	Ensalada Amazónica	Ensalada con paico, acelga y berros	E5	
AMBATO	PAG				
	254	Empanadas de morocho ambateñas	Empanadas de morocho con picadillo de aji Manaba		
	258	Tortillas de nylon	Con queso tierno		<p>Entrada 2</p> <p>ceviche jpijapa, ceviche blanco serrano, ceviche volquetero</p> <p>se deben servir en tres platos pequeños individualmente, acompañados de chips de yuca, papa, y verde. O se puede servir uno por</p>

		ENTRADAS				
PROVINCIA	PAG	Elegidos final para el menú	Ideas de mezclas	Barrido		OBSERVACIONES
PASTAZA	PAG					
	286	El volquetero	El volquetero con Picudo a la plancha con encurtido	E2		
MANABI	PAG					
	318	Bollo de cerdo	Bollo de pescado - Bollo de pollo - Bollo de camarones			
	319	Ceviche de pescado	Ceviche mixto de pescado camarón	E2		
	320	Corviche	Corviche serrano: pasta de mani, cilantro y papa rallada salteada,	E6		
	328	Salprieda	Con maduro y queso de hoja	E3		
GUAYAS	PAG					
	412	Sánduche de choncho	En rosa de agua, lechuga crespita tomate y cebolla paiteña, salsa agridulce.	E4		
	416	Carapachos rellenos	rellenos en salsa fría de mariscos,	E3		
BOLIVAR	PAG					
	444	Ensalada de fréjol	Con pollo mechado, mostaza vinagre y cilantro	E5		
AZUAY	PAG					
	471	Mote sucio	Mote sucio con yuca horneada	E4		
	472	Mote pillo	Mote con zanahoria alberja			
EL DORADO SANTIAGO	PAG					
	502	Tamal de yuca con carne de cerdo	Tamal yuca con pollo cerdo y carne			
EL ORO	PAG					
	523	Tigrilla	Arroz con frejol negro, queso huevo en aceite de oliva, y chicharron			
LOJA	PAG					
	536	Ceviche de carne	Ceviche de carne y ceviche de pollo mixto			
	538	Tamal de mote	Tamal de mote con relleno de carne y			

Entrada 3	
Carapachos rellenos con salsa fría de mariscos, maduro y salprieda	El maduro y la salprieda como acompañantes; el maduro puede variar por
Entrada 4	
Carne de cerdo estofada con aji (sánduche de choncho) con mote cocinado en "?" sobre hojas de achira	Carne de cerdo estofada estilo Guayaquileño, con mote cocinado en pimienta dulce sobre una hoja achira o plátano.
Entrada 5	
Ensalada amazónica, con fréjol y pollo a la parrilla	acompañada de salsa de mango
Entrada 6	
Corviche serrano: pasta de mani, cilantro y papa rallada salteada, relleno de queso	"Prototipo" confirmar con chef Gallegos

SOPAS				
PROVINCIA	PAG.	Elegidos finales para el menú	Ideas de mezclas	Bas
CARCHI	PAG.			
	61	Sopa de quinua	sopa de quinua con pollo desmenuado con col	E4
PICHINCHA	PAG.			
	132	Sopa de lenteja	Carne cocinada	
ORELLANA	PAG.			
	210	Crema de papaya verde	con chips de yuca, maiz tostado	
COTOPAXI	PAG.			
MANABI	PAG.			
	324	Chupe de pescado	Chupe de pescado y camarón	
	327	Picante de pescado	Picante de pescado con patacones	
SANTO DOMINGO DE	PAG.			
	370	Sancocho de verde	Con bolas de maiz	
SANTA ELENA	PAG.			
	392	Sancocho de pescado	Con pimiento amarillo y rojo y cilantro	
	458	Ají de carne	Ají de carne con aji de queso y chips de yuca	
	458	Ají de queso	Ají de carne con aji de queso y chips de yuca	
AZUAY	PAG.			
	473	Zara - api	Con fideo frito	
MORONA SANTIAGO	PAG.			
	502	Rambuela	Con fréjol	
LOJA	PAG.			
	536	Arroz de cebada con zanahorias blancas	Con papas cocinadas salteadas en mantequilla	

Entrada 4	Observaciones		
E4	<table border="1"> <tr> <td>Sopa de quinua con camarón</td> <td>con hojas fritas de ortiga</td> </tr> </table>	Sopa de quinua con camarón	con hojas fritas de ortiga
Sopa de quinua con camarón	con hojas fritas de ortiga		
Entrada 5	Observaciones		
E5	<table border="1"> <tr> <td>Ají de carne con queso manaba</td> <td>rodaja de maduro con carne mechada, aji, perejil y papa</td> </tr> </table>	Ají de carne con queso manaba	rodaja de maduro con carne mechada, aji, perejil y papa
Ají de carne con queso manaba	rodaja de maduro con carne mechada, aji, perejil y papa		

PLATOS FUERTES				
PROVINCIA	PA	Elegidos final para el menú	Ideas de mezclas	e para
ESMERALDAS	44			
	44	Filete de pescado apanado	filete de pescado sudado a la plancha, con pimiento amarillo, rojo y verde	PF7
	45	Pescado con salsa criolla de ajo	Salsa de chochos con yuca y papa en cubitos cocinada	
	45	Tapao de res	Tapao de res	
IMBABURA	PA			
	80	Carne colorada	con babaco	PF6
	79	Fritada de Atuntaqui	con chorizo y morcilla dulce con maduro	
PICHINCHA	PA			
	154	Corvina con papas	corvina con papas y salsa de chochos	
NAPO	PA			
ORELLANA	PA			
	216	Maito de mayones	Maito de pescado en salsa de camarón	
CHIMBORAZO	PA			
	240	Asado de borrego con papas y salsa de maní	asado de cerdo con papas y salsa de durazno	
TUNGURAHUA	PA			
	266	Plato ambateño	tortilla de mote, longaniza, papa china	
MANABI	PA			
	332	Sudado de pescado	filete de pescado sudado a la plancha, con pimiento amarillo, rojo y verde (apanado y sudado)	
GUAYAS	PA			
	422	Gallina a la piña	Gallina a la piña con seco de chanco y ensalada de apio	
MORONA	PA			
	506	Carne sudada	Carne sudada en coca cola	
	506		carne asada con pollo en salsa de espinaca	
EL ORO	PA			
	527	<i>Melosa de camarón</i>	<i>melosa, aparte el camarón apanado (variaciones)</i>	
LOJA	PA			
	545	Cecina	acompaña con ensalada tradicional, papas yuca mix	PF3
ZAMORA	PA			

BEBIDAS Y POSTRES				
PROVINCIA	PAG	Elegidos final para el menú	Ideas de mezclas	OBS
ESMERALDAS	50			
	50	Queso de piña	combinación con otro licor	
IMBABURA	PAG			
	82	Vino de Ovo	con hoja de menta	
	86	Dulce de porotos	con pera, frutilla	
	86	Empanadas de maqueño	empanada de maqueño rellena de manzana cocinada	
PICHINCHA	PAG			
	169	Dulce de tomate de árbol	torta de tomate de árbol	
ORELLANA	PAG			
	220	Pastel de yuca y coco	pastel de plátano con yuca rajada	
TUNGURAHUA	PAG			
	278	Sánduche de Baños	servir frío con hielo picado, tipo cocktail como jarabe menta, mora	
	278	Jucho	Sangría de Jucho con hielo	
	278	Pastel de queso	Pastel de tres quesos, hecho con harina de maíz	queso manaba, queso de hoja, queso amasado carchense
MANABI	PAG			
	338	Natilla	Natilla con higo blanco	
GUAYAS	PAG			
	426	Mermelada de papaia	papaya y durazno en almíbar con hojas de menta	hervir el almíbar de papaya y durazno con las hojas de menta, servir con tortilla de maíz
BOLIVAR	PAG			
	448	Dulce de sambo	Dulce de zapallo - Dulce de mandarina - Dulce de naranja, dulce de limon, dulce de mora	
CAÑAR	PAG			
	462	Draquecito	Vino de ovo y vino de grocella con hielo granizado aplastado con	parecido a la caipirinha, no usar destilado de caña
AZUAY	PAG			
	484	Quimbolitos	Hechos con masa con naranja y rellenos de dulce	

ANEXO 7 NORMAS INEN

CDU: 338.48-057
ICS: 03.200.00 ; 03.080.30



CIU: 0000
SV 06.04-402

Norma Técnica Ecuatoriana Voluntaria	TURISMO. ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.	NTE INEN 2.436:2008 2008-12
<p style="text-align: center;">1. OBJETO</p> <p>1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el administrador de restaurante.</p> <p style="text-align: center;">2. ALCANCE</p> <p>2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como administrador de restaurante en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.</p> <p style="text-align: center;">3. DEFINICIONES</p> <p>3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:</p> <p>3.1.1 <i>Actitud.</i> Disposición de ánimo manifestada exteriormente.</p> <p>3.1.2 <i>Ciclo.</i> Período de tiempo en donde el consumidor tiene un comportamiento predefinido.</p> <p>3.1.3 <i>Cliente especial.</i> Todo cliente que puede necesitar de un trato diferenciado: cliente importante, cliente con necesidades especiales, cliente con discapacidad.</p> <p>3.1.4 <i>Competencia.</i> Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.</p> <p>3.1.5 <i>Conocimiento.</i> Noción, idea, información, es el saber.</p> <p>3.1.6 <i>Enología.</i> Ciencia que trata de la producción, conservación y consumo de vinos.</p> <p>3.1.7 <i>Espíntuosos.</i> Denominación que se aplica a los aguardientes.</p> <p>3.1.8 <i>Estacionalidad.</i> Temporada definida de demanda de mercado para consumo de bienes o servicios. Ciclos variables de demanda.</p> <p>3.1.9 <i>Existencia (stock).</i> Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un período determinado de tiempo.</p> <p>3.1.10 <i>Habilidad.</i> Destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.</p> <p>3.1.11 <i>Hospitalidad.</i> Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.</p> <p>3.1.12 <i>Ocupación.</i> Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.</p> <p>3.1.13 <i>Restauración.</i> Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.</p> <p>3.1.14 <i>Resultados esperados.</i> Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.</p> <p>3.1.15 <i>Seguridad alimentaria.</i> Normas de seguridad y manipulación de alimentos que incluye estándares y procesos en compras, recepción, almacenamiento, producción, despacho, servicio, y manipulación de desechos y desperdicios.</p> <p style="text-align: right;">(Continúa)</p> <p>DESCRPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, administrador de restaurante, requisitos.</p>		

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN - Calle 17 01-3909 - Baquerizo Moreno (B.2) y Almagro - Guano-Ecuador - Prohibida la reproducción

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Descripción de la ocupación. El administrador de restaurante se ocupa, principalmente, de administrar el servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 El administrador de restaurante debe:

5.1.1.1 Planificar el trabajo:

- a) Desarrollar estrategias competitivas;
- b) establecer prioridades en la asignación de recursos;
- c) prever problemas;
- d) crear soluciones alternativas;
- e) definir políticas de venta;
- f) analizar resultados y rentabilidad;
- g) elaborar planes, presupuestos y sistemas de control;
- h) definir distribución de elementos en un ambiente;
- i) apoyar la planificación y organización desarrollada por la dirección;
- j) anticiparse a cambios del mercado;
- k) definir tendencias y modas en la gastronomía;
- l) análisis y juzgamiento con base en datos;
- m) prever demanda futura basada en ciclos o estacionalidades.

5.1.1.2 Participar en la composición del menú:

- a) Realizar investigación de mercado, tipos de clientes, producto y proveedor;
- b) elaborar ficha técnica de los platos;
- c) establecer directrices de planificación y producción del menú;
- d) establecer costo y precio de venta final.

5.1.1.3 Coordinar el servicio:

- a) Efectuar compras de alimentos y bebidas;
- b) controlar existencias (stock);
- c) efectuar control financiero y contable de costos y personal;
- d) operar sistema gerencial computarizado;
- e) elaborar reporte gerencial para la toma de decisión sobre el negocio;
- f) asegurar el cumplimiento de la legislación y reglamentación;
- g) establecer procesos y estándares en manuales de trabajo y aplicación de procesos.

5.1.1.4 Atender o supervisar la atención al cliente:

- a) Revisar los datos de la reserva;
- b) acoger y recibir al cliente;
- c) Investigar preferencias y necesidades;
- d) supervisar la seguridad y la recepción de clientes especiales;
- e) esclarecer duda sobre el gasto efectuado;
- f) explicar y acordar la forma de pago;
- g) despedir al cliente e incentivar su retorno.

5.1.1.5 Cuidar de la seguridad alimentaria:

- a) Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de utensilios usados y en la higiene y limpieza personal del equipo y del espacio físico.

5.1.1.6 Promover ventas:

- a) Promocionar campañas publicitarias;
- b) contratar atracciones artísticas;
- c) realizar festivales gastronómicos y almuerzos conmemorativos;
- d) autorizar descuentos;
- e) negociar contratos y acuerdos comerciales.

5.1.1.7 Velar por la seguridad empresarial y patrimonial:

- a) Definir y hacer cumplir el plan de seguridad del establecimiento y del cliente;
- b) contratar servicios de seguridad.

5.1.1.8 Apoyar al cliente:

- a) Brindar información sobre el establecimiento y los servicios que ofrece;
- b) aclarar dudas sobre reserva, precio, productos y servicios;
- c) recibir visitas y clientes especiales;
- d) solucionar problemas.

5.1.1.9 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Solucionar problemas;
- b) supervisar el servicio de atención al cliente;
- c) investigar satisfacción del cliente sobre productos y servicios;
- d) verificar el cumplimiento con estándares de calidad de productos y servicios;
- e) brindar servicio personalizado;
- f) cuidar de la privacidad y seguridad del cliente;
- g) efectuar la evaluación final junto al cliente;
- h) atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas.

5.1.1.10 Apoyar al equipo:

- a) Ayudar al equipo en la atención al cliente;
- b) supervisar y orientar el arreglo del salón, mesas y utensilios;
- c) reemplazar al capitán de meseros.

5.1.1.11 Liderar al equipo:

- a) Definir directrices para reclutamiento, selección y promoción de personal;
- b) establecer política de remuneración y beneficios;
- c) promover la capacitación;
- d) administrar al equipo;
- e) incentivar la cooperación;
- f) desarrollar acciones motivadoras.

5.2 Competencia

5.2.1 El administrador de restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal;
- b) técnicas de manejo de crisis;
- c) métodos básicos de control contable y gestión financiera;
- d) Indicadores económicos para toma de decisiones;
- e) herramientas de control gerencial, financiero y contable;
- f) sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock);

(Continúa)

- g) Ingredientes de platos en venta;
- h) NTE INEN 2 458;
- i) principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas;
- j) Ingredientes de platos y bebidas nacionales;
- k) términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- l) diversos servicios de un restaurante;
- m) normas de etiqueta en la mesa y en el salón;
- n) procedimientos en casos de emergencia;
- o) enología, espirituosos, bebidas alcohólicas y su servicio;
- p) herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas;
- q) leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas.

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- b) planificación de corto, mediano y largo plazo;
- c) toma de decisiones en situaciones críticas con clientes;
- d) raciocinio lógico y verbal;
- e) raciocinio numérico aplicado a negocios;
- f) análisis del comportamiento humano e interpretación del lenguaje corporal, en particular, gestual;
- g) actuar de forma independiente para acelerar decisiones;
- h) relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales;
- i) capacidad para solucionar conflictos internos;
- j) capacidad para evaluar ideas.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) *Controlador.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

**Norma Técnica
Ecuatoriana
Voluntaria**

**TURISMO.
CHEF DE COCINA.
REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.**

**NTE INEN
2 442:2008
2008-12**

1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el chef de cocina.

ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como chef de cocina en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.

DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1.1 *Actitud.* Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

3.1.2 *Banquete.* Servicio de comidas prestado por hoteles, restaurantes y otros similares que tengan infraestructura para ello, y que constituye una fuente de Ingresos complementaria. Consiste en la preparación de comida para un gran número de comensales.

3.1.3 *Competencia.* Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.

3.1.4 *Conocimiento.* Noción, idea, información, es el saber.

3.1.5 *Existencia (stock).* Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un periodo determinado de tiempo.

3.1.6 *Habilidad.* Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.

3.1.7 *Hospitalidad.* Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.

3.1.8 *Ocupación.* Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.

3.1.9 *Restauración.* Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.

3.1.10 *Resultados esperados.* Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

3.1.11 *Seguridad alimentaria.* Normas de seguridad y manipulación de alimentos que incluye estándares y procesos en compras, recepción, almacenamiento, producción, despacho, servicio y manipulación de desechos y desperdicios.

3.1.12 *Seguridad de los alimentos.* Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.

3.1.13 *Vocabulario técnico.* Conjunto de palabras de un idioma pertenecientes al uso de una actividad determinada.

(Continúa)

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Descripción de la ocupación. El chef de cocina se ocupa, principalmente, de crear, coordinar y realizar recetas y platos; de supervisar el equipo de trabajo de la cocina; de asegurar la calidad de los productos y servicios y la rentabilidad para el establecimiento.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados Esperados

5.1.1 El chef de cocina debe:

5.1.1.1 Planificar y controlar la cocina:

- a) Efectuar investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores;
- b) definir metas de productividad;
- c) realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, acondicionamiento y desecho de la basura;
- d) analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina;
- e) buscar la mayor rentabilidad para el negocio;
- f) cuidar equipos, maquinaria e instalaciones;
- g) solicitar servicios de mantenimiento.

5.1.1.2 Elaborar programación de la cocina:

- a) Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción;
- b) programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina;
- c) elaborar horarios de trabajo normal y en situación especial o emergente;
- d) verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo;
- e) emitir instrucción verbal o escrita y horario de trabajo.

5.1.1.3 Elaborar menú o carta:

- a) Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del salón;
- b) equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos;
- c) analizar costos y rentabilidad del menú;
- d) definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política de precio.

5.1.1.4 Crear recetas y preparar platos:

- a) Crear y adaptar receta y sustituir ingredientes;
- b) efectuar levantamiento de material necesario y costos;
- c) definir y establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato;
- d) elaborar ficha técnica;
- e) realizar prueba de degustación;
- f) realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.

5.1.1.5 Administrar existencia (stock) y consumo:

- a) Analizar el consumo frente al menú;
- b) definir nivel de existencia (stock) con el cocinero;
- c) solicitar compra de mercadería;
- d) recibir y verificar calidad de la mercadería;
- e) presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta;
- f) coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos perecibles;
- g) solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado.

5.1.1.6 Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

- a) Recibir y analizar la orden de servicio;
- b) presentar sugerencia de menú y precio;
- c) planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio;
- d) coordinar la actividad de la cocina e interactuar con otras áreas involucradas;
- e) participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete.

5.1.1.7 Administrar al equipo:

- a) Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores;
- b) verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo;
- c) analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo;
- d) mantener la disciplina y solucionar conflictos;
- e) efectuar inspección en la cocina;
- f) verificar la evolución y ejecución de los servicios;
- g) estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo;
- h) definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades;
- i) gestionar reclamos del cliente;
- j) planificar y autorizar reasignación y vacaciones;
- k) desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo;
- l) coordinar la integración de nuevos colaboradores.

5.1.1.8 Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

- a) Supervisar al equipo y aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal;
- b) supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos;
- c) supervisar la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- d) supervisar el uso de técnicas de control de contaminación;
- e) supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo;
- f) supervisar el cumplimiento de estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica.

5.1.1.9 Representar a la organización:

- a) Participar de eventos, festivales gastronómicos, charlas, cursos y seminarios;
- b) dar entrevistas relacionadas a cocina, administración culinaria y cultura gastronómica.

5.2 Competencia

5.2.1 El chef de cocina, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Prácticas administrativas de planificación;
- b) elaboración de presupuesto;
- c) análisis y control de costos y resultados;
- d) administración de la producción;
- e) principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas;
- f) principios de administración de alimentos y bebidas;
- g) técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión;
- h) manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas;
- i) procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal;
- j) creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo;
- k) recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio;
- l) NTE INEN 2 458;
- m) términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas;
- n) primeros auxilios básicos;

(Continúa)

- o) seguridad industrial;
- p) ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina;
- q) técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio;
- r) técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas;
- s) técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- t) aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias;
- u) principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos;
- v) maquinaria, equipos y utensilios de cocina;
- w) términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía;
- x) requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Leer e identificar hora, temperatura y peso;
- b) cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos;
- c) calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones;
- d) memoria de corto y largo plazo;
- e) comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita;
- f) capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo;
- g) capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el periodo de trabajo y con temperatura elevada;
- h) iniciativa para prevenir y solucionar problemas;
- i) juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- j) reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) **Detallista.** Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) **Confiable.** Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) **Atento.** Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) **Equilibrado emocionalmente.** No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) **Controlador.** Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

Norma Técnica
Ecuatoriana
Voluntaria

TURISMO.
COCINERO POLIVALENTE.
REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.

NTE INEN
2 441:2008
2008-12

1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el cocinero polivalente.

2. ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como cocinero polivalente en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otros similares.

3. DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1.1 *Actitud*. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

3.1.2 *Autoservicio (self – service)*. Servicio mediante el cual el cliente se atiende por sí solo.

3.1.3 *Banquete*. Servicio de comidas prestado por los hoteles, restaurantes y otros similares que tengan infraestructura para ello, y que constituye una fuente de ingresos complementaria. Consiste en la preparación de comida para un gran número de comensales.

3.1.4 *Caza*. Conjunto de animales comestibles que viviendo en estado salvaje se cazan en determinadas épocas y se comercializan.

3.1.5 *Competencia*. Capacidad de movilizar, desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.

3.1.6 *Conocimiento*. Noción, idea, información, es el saber.

3.1.7 *Existencia (stock)*. Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un periodo determinado de tiempo.

3.1.8 *Fiambear*. Técnica que se aplica en la preparación de recetas y consiste en rociar un plato con licor y prenderle fuego para dejar el sabor y aroma en el preparado.

3.1.9 *Fondos*. Son preparaciones básicas de distinta naturaleza, se refieren a distintos caldos obtenidos de la cocción de materias primas nutritivas, unas procedentes de animales, otras aromáticas y vegetales como cebolla, zanahoria, puerro y aplo.

3.1.10 *Función polivalente*. Persona que posee un conocimiento básico de algunas funciones, sin ser especialista en alguna de ellas.

3.1.11 *Garnish*. Guarnición preparada de manera decorativa.

3.1.12 *Gulsar*. Preparar o cocinar los alimentos sometidos a la acción del fuego. Preparar los alimentos haciéndolos cocer, después de rehogados en una salsa compuesta de grasa, agua o caldo, cebolla y otros condimentos.

3.1.13 *Gratinar*. Acción de dorar en un horno determinadas preparaciones, con o sin salsa pero generalmente espolvoreadas de queso rallado y algo de mantequilla.

(Continúa)

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, cocinero polivalente, requisitos.

3.1.14 Guarnición. Acompañantes comestibles del género principal del plato.

3.1.15 Habilidad. Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.

3.1.16 Hospitalidad. Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.

3.1.17 Marinar. Técnica en la que se agrega productos que pueden aportar sabor y aroma a la preparación principal, dejando reposar en frío por periodos extensos.

3.1.18 Ocupación. Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios

3.1.19 Puesta a punto (mise en place). Expresión francesa usada para el conjunto de operaciones precisas para la puesta a punto de los elementos necesarios en la ejecución de un trabajo o servicio.

3.1.20 Rehogar. Cocinar un género a fuego lento en una pequeña cantidad de materia grasa.

3.1.21 Restauración. Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.

3.1.22 Resultados esperados. Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

3.1.23 Saltear. Cocer a fuego lento y con poco aceite, en sartén, removiendo energicamente.

3.1.24 Seguridad alimentaria. Normas de seguridad y manipulación de alimentos que incluye estándares y procesos en compras, recepción, almacenamiento, producción, despacho, servicio y manipulación de desechos y desperdicios.

3.1.25 Seguridad de los alimentos. Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.

3.1.26 Vocabulario técnico. Conjunto de palabras de un idioma pertenecientes al uso de una actividad determinada.

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Descripción de la ocupación. El cocinero polivalente se ocupa, principalmente, de ejecutar recetas; comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 El cocinero polivalente debe:

5.1.1.1 Apoyar al jefe de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina:

- a) Conocer la carta o menú y ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto;
- b) recibir, verificar y almacenar mercadería comprada o solicitada;
- c) Inspeccionar cantidad de acuerdo con la solicitud;
- d) verificar calidad y controlar tiempo máximo de consumo;
- e) organizar y hacer rotación de producto de la cámara fría;
- f) participar en la ejecución del inventario de la cocina;
- g) apoyar en el control diario de consumo de ingrediente, producto y material;
- h) evitar desperdicio.

(Continúa)

5.1.1.2 Apoyar al jefe de cocina en la elaboración de menú o carta:

- a) Sugerir platos;
- b) equilibrar la carta según el color, sabor, textura, tamaño, temporada o estación, conservación, método y tiempo de cocción, rendimiento de los alimentos, rentabilidad y economía para el establecimiento;
- c) mantener registro en fichas técnicas.

5.1.1.3 Realizar corte y preparación de comestibles variados:

- a) Cortar, torear, picar, moler, rallar y licuar el producto alimenticio;
- b) moldear verduras y legumbres;
- c) limpiar, cortar, deshuesar y conservar ave, carne, caza, pescados y mariscos;
- d) condimentar y marinar alimento;
- e) aplicar técnica de congelamiento, deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimento;
- f) utilizar técnica de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingrediente con pérdida mínima;
- g) cortar comestibles fríos, frescos, preparados, listos para cocinar, listos para servir y otros.

5.1.1.4 Realizar cocción:

- a) Cocinar, asar, freír, rehogar, estofar, saltear, guisar y gratinar alimento;
- b) utilizar técnicas de cocción;
- c) observar punto, textura, sabor, color y conservación de las propiedades del alimento;
- d) controlar tiempo y temperatura del producto alimenticio.

5.1.1.5 Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos:

- a) Preparar ensalada, plato caliente y frío de carne, ave, caza, pescado y mariscos, guarnición, fondo, salsa, sopa, sánduche, canapé, rellenos, gelatina y postre caliente o frío de la cocina nacional e internacional;
- b) montar y presentar plato;
- c) acondicionar el plato en recipiente propio de acuerdo con el tipo de servicio;
- d) flambear el alimento;
- e) dar información sobre composición de plato, en el salón o en la cocina;
- f) montar servicio de banquete, autoservicio (self-service) y similar;
- g) Utilizar vocabulario técnico de la cocina internacional.

5.1.1.6 Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria:

- a) Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- b) aplicar técnica de control de contaminación;
- c) mantener el área limpia, segura y saludable.

5.1.1.7 Cuidar del área de trabajo:

- a) Planificar y organizar el propio trabajo;
- b) preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de la puesta a punto (mise en place);
- c) realizar el cierre del servicio de la cocina;
- d) coordinar o realizar la limpieza;
- e) mantener higiene y seguridad permanentes en el área de trabajo.

5.1.1.8 Operar equipos y maquinaria:

- a) Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno de microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, sartén, mezcladora, licuadora, picador, molino, cortadora de embutidos, descascarador, multiprocesador y otros equipos destinados a la confección de alimentos.

(Continúa)

5.1.1.9 Orientar ayudantes:

- a) Orientar, asistir, supervisar y entrenar a los ayudantes durante el trabajo;
- b) controlar y aplicar procedimientos de operación;
- c) reorientar el proceso;
- d) transmitir nuevos conocimientos;
- e) planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante;
- f) cuidar de los pedidos en la cocina;
- g) obtener la colaboración constante del ayudante para atender reclamos y pedidos especiales del cliente.

5.1.1.10 Cuidar de su higiene y presentación personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la seguridad personal y de los alimentos.

5.1.1.11 Mantener al equipo de trabajo motivado:

- a) Planear el logro de metas y la ejecución de tareas repetitivas, desagradables y cansadas;
- b) asumir o acompañar el trabajo de otro colaborador;
- c) desarrollar cooperación y espíritu de trabajo en equipo.

5.2 Competencia

5.2.1 El cocinero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (stock);
- b) técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos;
- c) NTE INEN 2 458;
- d) procedimientos de emergencia;
- e) procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo;
- f) técnicas de corte y moldeado;
- g) aprovechamiento y porcionamiento de alimentos;
- h) Ingredientes e Insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas de temperar y marinar alimentos;
- i) datos históricos y recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios;
- j) técnicas de descongelación, cocción y flambé, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos;
- k) técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- l) principales tipos de servicio y presentación de platos;
- m) maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina;
- n) vocabulario técnico de la cocina internacional;
- o) requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación;
- p) primeros auxilios básicos;
- q) programas informáticos para manejo de inventarios;
- r) técnicas de decoración de platos;
- s) principios de repostería, panadería y pastelería;
- t) principios de garnish;
- u) elaboración de presupuestos.

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- c) lectura e identificación de hora, temperatura y peso;

(Continúa)

- d) cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos;
- e) Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- f) memoria de corto y largo plazo;
- g) reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y destreza manual para transportar y utilizar objeto, instrumento y equipo leve;
- h) motricidad fina;
- i) capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación;
- j) capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

Norma Técnica
Ecuatoriana
Voluntaria

TURISMO.
MESERO POLIVALENTE.
REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.

NTE INEN
2 453:2008
2008-12

1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el mesero polivalente.

2. ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como mesero polivalente en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.

3. DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1.1 *Actitud*. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

3.1.2 *Banquete*. Servicio de comidas prestado por hoteles, restaurantes y otros similares que tengan infraestructura para ello, y que constituye una fuente de ingresos complementaria. Consiste en la preparación de comida para un gran número de comensales.

3.1.3 *Cliente especial*. Todo cliente que puede necesitar de un trato diferenciado: cliente importante, cliente con necesidades especiales, cliente con discapacidad.

3.1.4 *Comanda*. Documento en donde se registra el pedido del cliente.

3.1.5 *Competencia*. Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño del trabajo en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.

3.1.6 *Conocimiento*. Noción, idea, información, es el saber.

3.1.7 *Función polivalente*. Persona que posee un conocimiento básico de algunas funciones, sin ser especialista en alguna de ellas.

3.1.8 *Habilidad*. Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.

3.1.9 *Hospitalidad*. Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.

3.1.10 *Ocupación*. Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.

3.1.11 *Puesta a punto (mise en place)*. Expresión francesa usada para el conjunto de operaciones precisas para la puesta a punto de los elementos necesarios en la ejecución de un trabajo o servicio.

3.1.12 *Restauración*. Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.

3.1.13 *Resultados esperados*. Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

3.1.14 *Seguridad de los alimentos*. Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.

(Continúa)

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, mesero polivalente, requisitos.

3.1.15 Servicio a la francesa. Servicio que presta un mesero al cliente en la mesa. Consiste en el ofrecimiento de los alimentos preparados en bandejas para que el cliente se sirva según su apetencia.

3.1.16 Servicio a la Inglesa. Servicio que presta un mesero al cliente en la mesa. Consiste en la distribución, por parte del mesero, de los alimentos servidos desde la cocina, en los platos situados en la mesa de los comensales.

3.1.17 Vocabulario técnico. Conjunto de palabras de un idioma pertenecientes al uso de una actividad determinada.

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Descripción de la ocupación. El mesero polivalente se ocupa, principalmente, de recibir y acoger al cliente; servir alimentos y bebidas y cuidar del arreglo del punto de venta o servicio.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 El mesero polivalente debe:

5.1.1.1 Atender al cliente:

- a) Recibir, guiar y acomodar al cliente en la mesa o en un área de realización de evento, como almuerzo, cóctel o fiesta;
- b) asistir al cliente especial.

5.1.1.2 Presentar el menú o carta:

- a) Esclarecer el contenido y disponibilidad del menú;
- b) recibir pedidos;
- c) anular pedidos;
- d) entregar las demandas en la barra o en la cocina.

5.1.1.3 Servir al cliente:

- a) Atender pedidos y solicitudes simultáneas;
- b) servir bebidas, platos, postres, café, refrigerios, canapés, bocaditos de dulce y de sal;
- c) aplicar técnicas de servicio avanzadas como son el servicio a la Inglesa, a la francesa, entre otros.

5.1.1.4 Actuar como nexo entre el cliente y las otras áreas del establecimiento:

- a) Levantar y retirar pedidos en la cocina, comedor, cafetería, lugar donde se preparan alimentos ligeros o bar;
- b) reponer bandejas de bocaditos de dulce, sal, pan, mantequilla y bebidas en el área de apoyo a un evento, banquete y similar;
- c) resolver problemas;
- d) establecer prioridades.

5.1.1.5 Finalizar la atención y recibir el pago:

- a) Solicitar la cuenta al cajero;
- b) presentar la cuenta al cliente;
- c) esclarecer o encaminar dudas para el supervisor;
- d) recoger pago y llevarlo a la caja.

(Continúa)

5.1.1.6 Cuidar de la seguridad de los alimentos:

- a) Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos y bebidas;
- b) aplicar los procedimientos de higiene en la limpieza de utensilios manipulados.

5.1.1.7 Cuidar del arreglo del punto de venta:

- a) Limpiar, higienizar, arreglar y hacer la puesta a punto (*mise en place*) del punto de venta donde actúa;
- b) velar por la imagen del local de trabajo.

5.1.1.8 Representar y vender:

- a) Informar sobre el punto de venta donde esté actuando;
- b) esclarecer dudas sobre reservación, precio, productos y servicios;
- c) apoyar al cliente en la toma de decisión.

5.1.1.9 Operar equipos del salón y del punto de venta:

- a) Operar calentadores, máquina de café y de otras bebidas, comandas electrónicas, considerando procedimientos de seguridad.

5.1.1.10 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Aproximarse sin necesidad de ser llamado;
- b) recibir y atender solicitudes;
- c) reponer productos sin que el cliente solicite;
- d) retirar utensilios que no estén en uso;
- e) limpiar mesa y muebles de servicio;
- f) constatar satisfacción sobre productos y servicios ofertados.

5.1.1.11 Cuidar de la presentación personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

5.1.1.12 Apoyar al equipo:

- a) Alertar sobre solicitud de cliente de otra mesa;
- b) atender la mesa de otro mesero en la preparación de platos o bebidas;
- c) atender solicitudes bajo presión de tiempo.

5.2 Competencia

5.2.1 El mesero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Tipos de servicio a la mesa y al cliente según puntos de venta;
- b) normas de etiqueta a la mesa y en el salón;
- c) preparación básica de alimentos y bebidas;
- d) técnicas para servir bebidas, licores, bajativos, digestivos y vino;
- e) procedimientos de emergencia;
- f) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- g) NTE INEN 2 453;
- h) operación de los equipos de salón y comedor, cafetería, lugar donde se preparan alimentos ligeros y procedimientos de seguridad;
- i) técnicas de comunicación en el servicio;
- j) técnicas de trabajo en equipo;
- k) técnicas de servicio.

(Continúa)

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios con caligrafía legible;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) trabajo en equipo;
- e) Interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;
- f) capacidad para transportar pequeños pesos y permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo;

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

(Continúa)

Anexo 8. Cotizaciones Requerimiento de Equipos y Herramientas



Quote

06/02/2015


Project:

Cbeach Seafood
Luis Álvarez


From:

Equindec
Ma. Elizabeth Vera
Mariscal Lamar 24-205 y
Ave. de las Americas
Cuenca, AZ EC010150
+59372825555 (Contact)

Job Reference Number: EV.15.06.19

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
1	1 ea	COUNTERTOP HOTPLATE Vollrath Model No. 40737  Cayenne® Hot Plate, gas, countertop, 23-5/8"W x 27"D x 14-7/8"H, (4) burners, 26,000 BTU per burner, cast iron grates, manual metal control knobs, stainless steel drip pan, stainless & aluminized steel construction, 104,000 BTU, CSA (ships Natural gas includes LP conversion kit) (model HPA1004) CODIGO: 170502 IMPORTACION	\$1,133.91	\$1,133.91
2	1 ea	MESA DE TRABAJO Custom Model No. FABRICACION NACIONAL Marca; John Henry En la parte superior forrado con acero inoxidable 1.5 mm 304 mate, patas regulables en acero inoxidable con regatones importados. Incluye entrepaño en acero inoxidable mate 0.7 mm. Medidas: 2.00x0.76x0.90	\$640.00	\$640.00
3	1 ea	MESA DE TRABAJO Custom Model No. FABRICACION NACIONAL Marca; John Henry En la parte superior forrado con acero inoxidable 1.5 mm 304 mate, patas regulables en acero inoxidable con regatones importados. Incluye entrepaño en acero inoxidable mate 0.7 mm. Medidas: 1.80x0.70x0.90	\$585.00	\$585.00

En la parte superior forrado con acero inoxidable 1.5 mm 304 mate,
 patas regulables en acero inoxidable con regatones importados.
 Incluye entrepaño en acero inoxidable mate 0.7 mm. Medidas:
 1.80x0.70x0.90

4	1 ea	REFRIGERATED SANDWICH UNIT	\$3,568.64	\$3,568.64
 <p>True Food Service Equipment Model No. TSSU-60-12 Sandwich/Salad Unit, (12) 1/6 size (4"D) poly pans, stainless steel insulated cover, 11-3/4"D cutting board, stainless steel top/front/sides, aluminum back, (2) full doors, (4) shelves, white aluminum interior with stainless steel floor, 5" castors, 1/3 HP, 115v/60/1, 7.8 amps, 7' cord, NEMA 5-15P, cULus, NSF, CE, MADE IN USA</p> <p>1 ea Self-contained refrigeration standard 1 ea 5" Castors, standard CODIGO: 585002 IMPORTACION</p>				

5	1 ea	CONVECTION OVEN	\$6,920.03	\$6,920.03
---	------	------------------------	------------	------------


Initial: _____

Cbeach Seafood

Page 1 of 7




Equindeca


06/02/2015

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
 <p>Blodgett Oven Model No. ZEPH-100-G SINGL Zephaire Convection Oven, gas, single-deck, standard depth, capacity (5) 18" x 26" pans, solid state manual controls, two speed fan, dependent glass doors, interior light, stainless steel front, sides and top, 25" stainless steel legs, 50,000 BTU, ETL, NSF</p> <p>1 ea LP gas 1 ea 115v/60/1-ph, 6.0 amps, 2-wire with ground, cord & plug, 1/2 hp, standard 1 ea Venting to be determined 1 ea 25" legs, adjustable, stainless steel (set), standard CODIGO: 320201 STOCK</p>				

CODIGO: 320201


STOCK

6	1 ea	REACH-IN DUAL TEMP CABINET	\$10,630.53	\$10,630.53
		True Food Service Equipment Model No. T-49DT Refrigerator/Freezer, Reach-in, two-section, stainless steel doors, stainless steel front, aluminum sides, white aluminum interior with stainless steel floor, (6) adjustable PVC-coated wire shelves, interior lighting, 4" castors, refrigerator 1/3 HP, freezer 1/3 HP, 115/208-230V/60/1, 14.1 amps, NEMA 14-20P, 9' cord, MADE IN USA		
	1 ea	Self-contained refrigeration standard		
	1 ea	4" Swivel castors, standard (adds 5" to OA height)		
	1 ea	Left door hinged left, right door hinged right standard		
		IMPORTACION PRECIO OFERTA		
7	2 ea	BAKING MAT	\$23.36	\$46.72
		Winco Model No. SBS-21 Packed 50 ea Baking Mat, 15-3/8" x 21-1/2", rectangular, fits 2/3 size sheet pan, heat resistant -40°F to 540°F, reusable up to 3000 times, silicone (10 each per inner case, 50 each per master case) CODIGO: 99827706 STOCK		
8	1 ea	BALANZA PORCIONADORA	\$93.59	\$93.59
		Custom Model No. LEQ-5/10 Marca: TORREY Función de tara acumulable. Portátil. Pesa en kg, libras y onzas. 5000 divisiones. Capacidad: 5 Kg. / 10 lb. División Mínima 1 g / 0.002 lb. Dimensiones de plato: 20x24 cm. Peso: 3,5 Kg. Dimensiones ext.: 25 x 25,5 x 11 cm. CODIGO: 748132 STOCK		
9	10 ea	BUN PAN	\$15.45	\$154.50

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Winco Model No. ALXP-1826 Packed 12 ea Sheet Pan, full size, 18" x 26", 18 gauge, aluminum CODIGO: 99827719 STOCK		
10	1 ea	CAMPANA PARED EXTRACTORA Custom Model No. FABRICACION NACIONAL Marca: John Henry Armado en acero inoxidable mate 0.7 mm, base y soporte interior en acero inoxidable mate 1 mm por dentro lleva filtro retenedores de grasa desarmables y lavables tipo baffle fabricación nacional, con iluminación interior con lámparas contra goteo. No incluye: motor extractor, acoples, ductos. Medidas:1.52X1.20X0.50 Motor Hongo Extractor Tipo centrifugo Capacidad de extracción: 5300 CFM. Con un soporte de pie de amigo en ángulo de 1 ¼. Incluye: instalación eléctrica solo de mano, caja térmica, una transferencia. Metro de ducto o codo en galvanizado 0.40X0.40 CM. Nota: Una vez verificado el sitio y el lugar donde se va instalar el motor se podrá dar un valor total de metros de ducto.	\$3,977.00	\$3,977.00
11	12 ea	TRAY Vollrath Model No. 86126 Packed 12 ea Tray, 14"x18" ALMOND, Fast Food, Polypropylene, rectangular, imported, NSF CODIGO: 174005 IMPORTACION	\$6.59	\$79.08
12	2 ea	FRENCH WHIP Winco Model No. FN-16 Packed 60 ea French Whip, 16" long, stainless steel (12 each per inner case, 60 each per master case) CODIGO: 99820114 STOCK	\$4.90	\$9.80
13	50 ea	COCKTAIL MARTINI GLASS Arcoroc Model No. 58001 Packed 2 ea Cocktail Glass, 7-1/2 oz., glass, Kwarx®, Chef & Sommelier, Cabernet, clear (H 6-3/4"; T 4-1/2"; B 3"; M 4-1/2") CODIGO: 2342772 STOCK	\$7.24	\$362.00



STOCK





14	120 ea	TEASPOON	\$1.41	\$169.20
		Oneida Model No. T015STS F Packed 1 dz Teaspoon, 6-3/8", 18/10 stainless steel, NEW RIM (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241800 STOCK		
15	120 ea	DESSERT SPOON	\$2.30	\$276.00





Cbeach Seafood

Initial: _____
Page 3 of 7

Equindec

06/02/2015


Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Oneida Model No. T015SDEF Packed 1 dz Soup/Dessert Spoon, 7-1/4", oval bowl, 18/10 stainless steel, NEW RIM (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241802 STOCK		
16	3 ea	SOLID SERVING SPOON	\$3.37	\$10.11
		Vollrath Model No. 46973 Packed 12 ea Spoon, Serving, solid, 13", stainless, imported CODIGO: 172621 STOCK		
17	3 ea	SERVING LADLE	\$3.92	\$11.76
		Vollrath Model No. 46901 Packed 24 ea Ladle, 1oz., stainless, with hooked grooved 10-3/4" handle, imported CODIGO: 172602 STOCK		
18	3 ea	SERVING LADLE	\$4.57	\$13.71
		Vollrath Model No. 46902 Packed 24 ea Ladle, 2oz., stainless, with hooked grooved 10-1/2" handle, imported CODIGO: 172604 STOCK		

19	3 ea	SERVING LADLE Vollrath Model No. 46903 Packed 24 ea Ladle, 3oz., stainless, with hooked grooved 11-3/4" handle, imported CODIGO: 172605 STOCK	\$4.90	\$14.70
				
20	3 ea	COOK'S FORK Vollrath Model No. 60190 Packed 12 ea Fork, Hooked Handle, stainless, 21" handle length, NSF, Made in USA CODIGO: 172636 STOCK	\$48.85	\$146.55
				
21	3 ea	PLASTIC SPATULA Vollrath Model No. 52023 Packed 6 ea High-Temp Spatula, 13-1/2", white contoured flexible blade, non-scratching, non-staining silicone spoon/blade resists heat up to 500°F (260°C), red polypropylene handle molded to spoon blade to form sanitary seal, dishwasher safe, NSF, Made in USA CODIGO: 172841 IMPORTACION	\$16.05	\$48.15
				
22	3 ea	SKIMMER, MESH Vollrath Model No. 46972 Packed 6 ea Skimmer, 4-1/2" dia., blade, 11 3/4" handle length, stainless, imported CODIGO: 172801 STOCK	\$15.34	\$46.02
				


Cbeach Seafood

Initial: _____

Page 4 of 7

Equinoteca			06/02/2015	
Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
23	6 ea	INDUCTION SAUCE PAN Winco Model No. SSSP-4 Packed 6 ea Premium Induction Sauce Pan, with cover, 4-1/2 quart, 7.9" dia. x 5-1/2", round, tri-ply heavy duty bottom, 18/8 stainless steel, NSF CODIGO: 99822972 STOCK	\$47.49	\$284.94
				

STOCK

24	4 ea	INDUCTION STOCK POT	\$213.12	\$852.48
		Thunder Group Model No. SLSP5040 Packed 4 ea Induction Stock Pot, 40 quart, with lid, encapsulated base, 18/8 stainless steel, NSF CODIGO: 822057 STOCK		
25	24 ea	SALT PEPPER SHAKER	\$0.54	\$12.96
		Thunder Group Model No. GLTWPS001 Packed 24 dz Salt/Pepper Shaker, 1 oz. capacity, paneled glass base, stainless steel cap CODIGO: 823703 STOCK		
26	3 ea	UTILITY TONGS	\$7.07	\$21.21
		Vollrath Model No. 47312 Packed 12 ea Utility Tong, heavy duty stainless, 12", imported CODIGO: 172807 STOCK		
27	160 ea	GLASS PLATE	\$3.04	\$486.40
		Arcoroc Model No. 57974 Packed 2 ea Side Plate, 7-1/2" dia., round, narrow rim, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White CODIGO: 2344103 STOCK		
28	160 ea	GLASS PLATE	\$4.57	\$731.20
		Arcoroc Model No. 59943 Packed 2 ea Dinner Plate, 10-1/4" dia., round, narrow rim, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White CODIGO: 2344101 STOCK		
29	36 ea	GLASS BOWL	\$3.60	\$129.60
		Arcoroc Model No. 50061 Packed 2 ea Bowl, 15 oz., 6-1/4" dia., round, multi-purpose, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White CODIGO: 234427 STOCK		
30	24 ea	SALT PEPPER SHAKER	\$0.54	\$12.96
		Thunder Group Model No. GLTWPS001 Packed 24 dz Salt/Pepper Shaker, 1 oz. capacity, paneled glass base, stainless steel cap CODIGO: 823703 STOCK		

31 5 ea **FRY PAN** \$15.18 \$75.90

Initial: _____

Cbeach Seafood

Page 5 of 7

Equideca

06/02/2015

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
------	-----	-------------	------	------------



Winco Model No. AFP-8NS Packed 6 ea
 Majestic Fry Pan, 8" dia., round, quantum non-stick, 3003 aluminum,
 3.5mm thick
 CODIGO: 99822963
 STOCK

32 10 ea **FRY PAN** \$30.90 \$309.00



Winco Model No. AFP-12NS Packed 6 ea
 Majestic Fry Pan, 12" dia., round, quantum non-stick, 3003 aluminum,
 3.5mm thick
 CODIGO: 99822965
 STOCK

33 160 ea **EUROPEAN DINNER FORK** \$2.58 \$412.80



Oneida Model No. T015FDIF Packed 1 dz
 European Table Fork, 8-1/4", 18/10 stainless steel, NEW RIM (Open-
 stock item, minimum = case quantity)
 CODIGO: 2241808
 IMPORTACION

34 50 ea **GLASS** \$1.57 \$78.50



Arcoroc Model No. 42440 Packed 4 ea
 Hi Ball Glass, 10 oz., fully tempered, glass, Arcoroc, Princesa (H 4-
 15/16"; T 2-9/16"; B 2-5/16"; M 2-9/16")
 CODIGO: 2342721
 STOCK

35 50 ea **VASO PRINCESA 34 CL.** \$1.72 \$86.00



Custom Model No. 42441
 Vaso Princesa 34 cl. 11 Marca ARC
 1/2oz. h= 14.8 cm. = 6.6 cm.
 CODIGO: 2342722
 STOCK

Merchandise	\$32,430.95
Tax 12%	\$3,891.71
Total	\$36,322.66

CONDICIONES GENERALES

1/2oz. h= 14.8 cm. = 6.6 cm.

CODIGO: 2342722

STOCK

Merchandise	\$32,430.95
Tax 12%	\$3,891.71
Total	\$36,322.66

CONDICIONES GENERALES

- Precios en dólares.
- Validez de la oferta 15 días.
- Forma de Pago: A Convenir
- Oferta no incluye costos de transporte hasta sus instalaciones.
- Materiales de instalación corren a cargo del cliente.
- Garantía de los equipos de un año contra defectos de fábrica.
- Entrega de equipos bajo importacion 45 a 60 dias laborables.

Atentamente:

Cbeach Seafood

Initial: _____

Page 6 of 7

Equindeca

06/02/2015

Lic. Elizabeth Vera.
VENTAS EQUINDECA.
Telf: 07 2 82 55 55 Ext. 25

Acceptance: _____ Date: _____

Printed Name: _____

Project Grand Total: \$36,322.66

Anexo 9. Sistema de Iluminación Señalización contra fuego y seguridad, siguiendo la normativa de la Ordenanza Metropolitana 470 Cuerpo de Bomberos de Quito

Número de emergencia: ~~ECU911~~

Sistema de señalización:

Para las dos salidas existentes, para los extintores, ruta de evacuación, número de emergencia, solo personal autorizado, no fumar, riesgo eléctrico, no encender fuego, peligro gas inflamable. Total 11. Tendrán una visualización clara con fondo verde y los símbolos o textos en color blanco luminiscente de 297mm por 210mm. Los medios de egreso permitirán una rápida evacuación, sin obstáculos y con lámpara de emergencia para su iluminación.

Sistema de iluminación:

Lámpara de emergencia bifocal con botón de test, conexión a 120V, dos reflectores con leds, batería de 2 horas de duración. Una para cada salida y otra para el área del restaurante. Total 3.

Sistema contra fuego:

*Extintores: Tres (3) Extintor CO2 de 5 libras para área de oficina; Extintor PQS de 10 libras para área del restaurante; y Extintor K de 2.5 galones para el área de cocina. Estarán ubicados a no más de 1.5mts por encima del piso; totalmente cargado y operables; ubicados de manera accesible y disponibles de manera inmediata. Con una distancia máxima de 15mts de recorrido hasta alcanzar el extintor. (Uno por cada 100mts²). Estarán sujetos a mantenimiento cada año y cuando corresponda la prueba hidrostática. Los empleados estarán capacitados en el uso y manejo de los extintores.

*Detectores de HUMO de 12V led indicador de funcionamiento para instalación con central. Para cocina, restaurante y oficina (total 3)

*Pulsador de alarma para 24V metálica con Luz estroboscópica pulsante de 24V roja para central, sirena incluida de 100db.

*Detector de GLP para central 12V

Sistema de Seguridad:

Central de Alarma DSC con tarjeta de control, transformador, batería, caja metálica, sirena, teclado para 4 zonas, puede ser monitoreada con programación a 4 números telefónicos. Tres sensores de movimiento para el área de cocina, restaurante y oficina y 4 interruptores magnéticos ubicados en ventanas y puertas.

Anexo 10. Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Quito.

Bomberos

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

TIPO A

Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes.

TIPO B

Aserraderos, lavanderías, centros de acopio, gasolineras, mecánicas, lubricadoras, hoteles, moteles, hostales, bares, discotecas, casinos, bodegas de víveres.

TIPO C

Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, restaurantes, heladerías, cafeterías, panaderías, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

Requisitos

1. Solicitud de inspección del local;
2. Informe favorable de la inspección;
3. Copia del RUC; y,
4. Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

Anexo 11. Activos Fijos Y Activos Diferidos Depreciaciones y Amortizaciones

ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 44.856,04	Vida Útil	Amortización Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Amortización	Valor en Libros
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 44.721,04	5	\$ 8.944,21	\$ 8.944,21	\$ 8.944,21	\$ 8.944,21	\$ 8.944,21	\$ 8.944,21	\$ 44.721,04	\$ 0,00
Publicidad y Marketing	\$ 7.403,50	5	\$ 1.480,70	\$ 1.480,70	\$ 1.480,70	\$ 1.480,70	\$ 1.480,70	\$ 1.480,70	\$ 7.403,50	\$ 0,00
Creación de la página Web y el dominio anual	\$ 850,00	5	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 850,00	\$ 0,00
Costo de posicionamiento del nombre del restaurante Google Adwords publicidad google (numero de clics, banners, etc.)	\$ 1.500,00	5	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00
FanPage Facebook (numero de clics, banners,	\$ 600,00	5	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 600,00	\$ 0,00
Twitter	\$ 220,00	5	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 220,00	\$ 0,00
Instagram	\$ 120,00	5	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00	\$ 0,00
Canal de Youtube (con tres videos que muestre el restaurante)	\$ 120,00	5	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00	\$ 0,00
Cuña Radial	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 3.500,00	\$ 0,00
Tarjetas presentación (3 Socios, Administrador, Jefe de Cocina)	\$ 250,00	5	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 0,00
Uniformes Socios (6 camisetas polo con logo bordado, 3 chalecos logo bordado)	\$ 243,50	5	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 243,50	\$ 0,00
Gastos de Constitución y puesta en marcha	\$ 2.317,54	5	\$ 463,51	\$ 463,51	\$ 463,51	\$ 463,51	\$ 463,51	\$ 463,51	\$ 2.317,54	\$ 0,00
Adecuaciones local	\$ 35.000,00	5	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 35.000,00	\$ 0,00
MARCAS Y PATENTES	\$ 135,00	5	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 135,00	\$ 0,00
Registro de Marca y Platos Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	\$ 135,00	5	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 135,00	\$ 0,00
TOTAL AMORTIZACIONES			\$ 8.971,21	\$ 8.971,21	\$ 8.971,21	\$ 8.971,21	\$ 8.971,21	\$ 8.971,21	\$ 44.856,04	

ACTIVOS FIJOS		\$ 53.612,72										
			Valor total	Vida Útil	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Depreciación	Valor en Libros
Cant.	Mobiliario de Restaurante	Valor Unitario	\$ 9.316,00	10	\$ 931,6	\$ 931,6	\$ 931,6	\$ 931,6	\$ 931,6	\$ 931,6	\$ 4.658,0	\$ 4.658,0
84	sillas comedor	\$ 40,00	\$ 3.360,0	10	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 1.680,0	\$ 1.680,0
16	mesas 4 personas comedor	\$ 175,00	\$ 2.800,0	10	\$ 280,0	\$ 280,0	\$ 280,0	\$ 280,0	\$ 280,0	\$ 280,0	\$ 1.400,0	\$ 1.400,0
6	mesas 2 personas comedor	\$ 120,00	\$ 720,0	10	\$ 72,0	\$ 72,0	\$ 72,0	\$ 72,0	\$ 72,0	\$ 72,0	\$ 360,0	\$ 360,0
1	kit señalización restaurante (cocina, comedor)	\$ 150,00	\$ 150,0	10	\$ 15,0	\$ 15,0	\$ 15,0	\$ 15,0	\$ 15,0	\$ 15,0	\$ 75,0	\$ 75,0
1	Extintores 20 libras para cocina	\$ 120,00	\$ 120,0	10	\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 60,0	\$ 60,0
4	Extintores 10 libras para cocina	\$ 49,00	\$ 196,0	10	\$ 19,6	\$ 19,6	\$ 19,6	\$ 19,6	\$ 19,6	\$ 19,6	\$ 98,0	\$ 98,0
1	Barra para meseros y caja confección en madera	\$ 1.800,00	\$ 1.800,0	10	\$ 180,0	\$ 180,0	\$ 180,0	\$ 180,0	\$ 180,0	\$ 180,0	\$ 900,0	\$ 900,0
2	sillas para barras	\$ 85,00	\$ 170,0	10	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 85,0	\$ 85,0
Cant.	Equipos y Suministros de oficina	Valor Unitario	\$ 5.235,0	10	\$ 523,5	\$ 523,5	\$ 523,5	\$ 523,5	\$ 523,5	\$ 523,5	\$ 2.617,5	\$ 2.617,5
1	Escritorio multiuso oficina 1,5 x 1,20 mts.	\$ 2.650,00	\$ 2.650,0	10	\$ 265,0	\$ 265,0	\$ 265,0	\$ 265,0	\$ 265,0	\$ 265,0	\$ 1.325,0	\$ 1.325,0
4	sillas oficina movibles	\$ 135,00	\$ 540,0	10	\$ 54,0	\$ 54,0	\$ 54,0	\$ 54,0	\$ 54,0	\$ 54,0	\$ 270,0	\$ 270,0
4	sillas oficina fijas	\$ 95,00	\$ 380,0	10	\$ 38,0	\$ 38,0	\$ 38,0	\$ 38,0	\$ 38,0	\$ 38,0	\$ 190,0	\$ 190,0
3	Estanterías de 1,90 x ,09 x 1,30 con tres compartimentos	\$ 450,00	\$ 1.350,0	10	\$ 135,0	\$ 135,0	\$ 135,0	\$ 135,0	\$ 135,0	\$ 135,0	\$ 675,0	\$ 675,0
1	corchotabla oficina	\$ 25,00	\$ 25,0	10	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 12,5	\$ 12,5
1	pizarron tinta líquida	\$ 55,00	\$ 55,0	10	\$ 5,5	\$ 5,5	\$ 5,5	\$ 5,5	\$ 5,5	\$ 5,5	\$ 27,5	\$ 27,5
1	Teléfono de escritorio	\$ 25,00	\$ 25,0	10	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 12,5	\$ 12,5
1	Suministro de oficina	\$ 210,00	\$ 210,0	10	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 21,0	\$ 105,0	\$ 105,0
Cant.	Maquinarias y Equipos	Valor Unitario	\$ 31.451,4	10	\$ 3.145,1	\$ 3.145,1	\$ 3.145,1	\$ 3.145,1	\$ 3.145,1	\$ 3.145,1	15725,715	15725,715
1	Cocina 4 hornillas	\$ 1.267,74	\$ 1.267,7	10	\$ 126,8	\$ 126,8	\$ 126,8	\$ 126,8	\$ 126,8	\$ 126,8	\$ 633,9	\$ 633,9
1	mesa de producción con una línea para utensilios de cocina	\$ 716,80	\$ 716,8	10	\$ 71,7	\$ 71,7	\$ 71,7	\$ 71,7	\$ 71,7	\$ 71,7	\$ 358,4	\$ 358,4
1	mesa de despacho con dos líneas: la vajilla para servir	\$ 655,20	\$ 655,2	10	\$ 65,5	\$ 65,5	\$ 65,5	\$ 65,5	\$ 65,5	\$ 65,5	\$ 327,6	\$ 327,6
1	display para mis en place de 10 compartimento	\$ 7.750,43	\$ 7.750,4	10	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 3.875,2	\$ 3.875,2
1	Horno de convección de calor de 5 latas	\$ 7.750,43	\$ 7.750,4	10	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 775,0	\$ 3.875,2	\$ 3.875,2
1	refrigerador mixto, congelador y refrigeración industrial,	\$ 3.996,87	\$ 3.996,9	10	\$ 399,7	\$ 399,7	\$ 399,7	\$ 399,7	\$ 399,7	\$ 399,7	\$ 1.998,4	\$ 1.998,4
2	Silpat lámina de silicona A4	\$ 26,46	\$ 52,9	10	\$ 5,3	\$ 5,3	\$ 5,3	\$ 5,3	\$ 5,3	\$ 5,3	\$ 26,5	\$ 26,5
1	balanza 5 kg	\$ 104,82	\$ 104,8	10	\$ 10,5	\$ 10,5	\$ 10,5	\$ 10,5	\$ 10,5	\$ 10,5	\$ 52,4	\$ 52,4
10	bandejas de horno	\$ 17,30	\$ 173,0	10	\$ 17,3	\$ 17,3	\$ 17,3	\$ 17,3	\$ 17,3	\$ 17,3	\$ 86,5	\$ 86,5
1	Campana Extractora	\$ 4.454,24	\$ 4.454,2	10	\$ 445,4	\$ 445,4	\$ 445,4	\$ 445,4	\$ 445,4	\$ 445,4	\$ 2.227,1	\$ 2.227,1
1	caja registradora	\$ 750,00	\$ 750,0	10	\$ 75,0	\$ 75,0	\$ 75,0	\$ 75,0	\$ 75,0	\$ 75,0	\$ 375,0	\$ 375,0
2	Tv led 42"	\$ 939,99	\$ 1.879,98	10	\$ 188,0	\$ 188,0	\$ 188,0	\$ 188,0	\$ 188,0	\$ 188,0	\$ 940,0	\$ 940,0
1	Tv led 60	\$ 1.899,00	\$ 1.899,0	10	\$ 189,9	\$ 189,9	\$ 189,9	\$ 189,9	\$ 189,9	\$ 189,9	\$ 949,5	\$ 949,5

Cant.	Menaje de cocina y comedor	Valor Unitario	\$ 6.910,3	5	\$ 1.382,1	\$ 1.382,1	\$ 1.382,1	\$ 1.382,1	\$ 1.382,1	\$ 1.382,1	\$ 6.910,3	\$ 0,0
12	bandejas de servicio antideslizantes 50cm de diametro para 2 platos	\$ 7,38	\$ 88,6	5	\$ 17,7	\$ 17,7	\$ 17,7	\$ 17,7	\$ 17,7	\$ 17,7	\$ 88,6	\$ 0,0
12	bandejas plásticas	\$ 6,54	\$ 78,5	5	\$ 15,7	\$ 15,7	\$ 15,7	\$ 15,7	\$ 15,7	\$ 15,7	\$ 78,5	\$ 0,0
2	batidores de mano	\$ 5,51	\$ 11,0	5	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 11,0	\$ 0,0
50	copas martini 4 oz	\$ 8,10	\$ 405,0	5	\$ 81,0	\$ 81,0	\$ 81,0	\$ 81,0	\$ 81,0	\$ 81,0	\$ 405,0	\$ 0,0
120	cubiertos	\$ 1,65	\$ 198,0	5	\$ 39,6	\$ 39,6	\$ 39,6	\$ 39,6	\$ 39,6	\$ 39,6	\$ 198,0	\$ 0,0
120	Cucharas postres	\$ 2,57	\$ 308,4	5	\$ 61,7	\$ 61,7	\$ 61,7	\$ 61,7	\$ 61,7	\$ 61,7	\$ 308,4	\$ 0,0
120	cucharas soperas	\$ 1,57	\$ 188,4	5	\$ 37,7	\$ 37,7	\$ 37,7	\$ 37,7	\$ 37,7	\$ 37,7	\$ 188,4	\$ 0,0
3	cucharetas	\$ 3,77	\$ 11,3	5	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 11,3	\$ 0,0
3	cucharones de 1 oz	\$ 4,39	\$ 13,2	5	\$ 2,6	\$ 2,6	\$ 2,6	\$ 2,6	\$ 2,6	\$ 2,6	\$ 13,2	\$ 0,0
3	cucharones de 2 oz	\$ 5,11	\$ 15,3	5	\$ 3,1	\$ 3,1	\$ 3,1	\$ 3,1	\$ 3,1	\$ 3,1	\$ 15,3	\$ 0,0
3	cucharones de 3 oz	\$ 5,48	\$ 16,4	5	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 16,4	\$ 0,0
3	diablos	\$ 54,71	\$ 164,1	5	\$ 32,8	\$ 32,8	\$ 32,8	\$ 32,8	\$ 32,8	\$ 32,8	\$ 164,1	\$ 0,0
3	espatulas	\$ 17,97	\$ 53,9	5	\$ 10,8	\$ 10,8	\$ 10,8	\$ 10,8	\$ 10,8	\$ 10,8	\$ 53,9	\$ 0,0
3	espumaderas	\$ 17,18	\$ 51,5	5	\$ 10,3	\$ 10,3	\$ 10,3	\$ 10,3	\$ 10,3	\$ 10,3	\$ 51,5	\$ 0,0
4	ollas 40 litros	\$ 238,69	\$ 954,8	5	\$ 191,0	\$ 191,0	\$ 191,0	\$ 191,0	\$ 191,0	\$ 191,0	\$ 954,8	\$ 0,0
6	ollas de 4 litros	\$ 53,18	\$ 319,1	5	\$ 63,8	\$ 63,8	\$ 63,8	\$ 63,8	\$ 63,8	\$ 63,8	\$ 319,1	\$ 0,0
50	pedras volcánicas	\$ 5,50	\$ 275,0	5	\$ 55,0	\$ 55,0	\$ 55,0	\$ 55,0	\$ 55,0	\$ 55,0	\$ 275,0	\$ 0,0
24	pimenteros	\$ 0,60	\$ 14,4	5	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 14,4	\$ 0,0
3	pinzas planas	\$ 7,91	\$ 23,7	5	\$ 4,7	\$ 4,7	\$ 4,7	\$ 4,7	\$ 4,7	\$ 4,7	\$ 23,7	\$ 0,0
160	plato postre	\$ 3,40	\$ 544,0	5	\$ 108,8	\$ 108,8	\$ 108,8	\$ 108,8	\$ 108,8	\$ 108,8	\$ 544,0	\$ 0,0
160	platos bases redondo de 28 cm diámetros	\$ 5,11	\$ 817,6	5	\$ 163,5	\$ 163,5	\$ 163,5	\$ 163,5	\$ 163,5	\$ 163,5	\$ 817,6	\$ 0,0
36	posuelos	\$ 4,03	\$ 145,1	5	\$ 29,0	\$ 29,0	\$ 29,0	\$ 29,0	\$ 29,0	\$ 29,0	\$ 145,1	\$ 0,0
50	posuelos de barro	\$ 3,65	\$ 182,5	5	\$ 36,5	\$ 36,5	\$ 36,5	\$ 36,5	\$ 36,5	\$ 36,5	\$ 182,5	\$ 0,0
24	saleros	\$ 0,60	\$ 14,4	5	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 14,4	\$ 0,0
5	sartenes de 18 cm diametro	\$ 17,01	\$ 85,1	5	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 17,0	\$ 85,1	\$ 0,0
10	sartenes de 32 cm diametro	\$ 34,60	\$ 346,0	5	\$ 69,2	\$ 69,2	\$ 69,2	\$ 69,2	\$ 69,2	\$ 69,2	\$ 346,0	\$ 0,0
160	soperos de 8 oz.	\$ 3,95	\$ 632,0	5	\$ 126,4	\$ 126,4	\$ 126,4	\$ 126,4	\$ 126,4	\$ 126,4	\$ 632,0	\$ 0,0
160	tenedores	\$ 2,88	\$ 460,8	5	\$ 92,2	\$ 92,2	\$ 92,2	\$ 92,2	\$ 92,2	\$ 92,2	\$ 460,8	\$ 0,0
50	vasos de 9 oz	\$ 1,75	\$ 87,5	5	\$ 17,5	\$ 17,5	\$ 17,5	\$ 17,5	\$ 17,5	\$ 17,5	\$ 87,5	\$ 0,0
50	vasos de 12 oz	\$ 1,95	\$ 97,5	5	\$ 19,5	\$ 19,5	\$ 19,5	\$ 19,5	\$ 19,5	\$ 19,5	\$ 97,5	\$ 0,0
160	vasos shots 2 oz.	\$ 1,92	\$ 307,2	5	\$ 61,4	\$ 61,4	\$ 61,4	\$ 61,4	\$ 61,4	\$ 61,4	\$ 307,2	\$ 0,0
Cant.	Equipos Sistemas y Paquetes informáticos	Valor Unitario	\$ 700,0	3	\$ 233,3	\$ 233,3	\$ 233,3	\$ 233,3	\$ 0,0	\$ 0,0	700	\$ 0,0
1	computadora	450	\$ 450,0	3	\$ 150,0	\$ 150,0	\$ 150,0	\$ 150,0			\$ 450,0	\$ 0,0
1	impresora	250	\$ 250,0	3	\$ 83,3	\$ 83,3	\$ 83,3	\$ 83,3			\$ 250,0	\$ 0,0
		TOTAL DEPRECIACION ANUAL			\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 5.982,30	\$ 5.982,30	\$ 30.611,51	\$ 20.383,72
		TOTAL DEPRECIACION MENSUAL			\$ 518,0	\$ 15.186,84						

ANEXO 12. Estados proyectados Pesimista y Optimista

FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS "OPTIMISTA"						
DETALLE	Año 0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		\$ 601.764,00	\$ 676.142,03	\$ 805.295,98	\$ 1.016.667,62	\$ 1.360.530,61
Costo de producción		\$ 242.810,62	\$ 264.233,92	\$ 301.483,51	\$ 360.698,19	\$ 453.516,58
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 358.953,38	\$ 411.908,11	\$ 503.812,47	\$ 655.969,42	\$ 907.014,03
- Gastos Administrativos y de Ventas		\$ 242.810,62	\$ 264.233,92	\$ 301.483,51	\$ 360.698,19	\$ 453.516,58
- Gastos Financieros		\$ 14.094,85	\$ 11.727,94	\$ 9.153,93	\$ 6.354,70	\$ 3.310,53
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)		\$ 102.047,91	\$ 135.946,25	\$ 193.175,02	\$ 288.916,53	\$ 450.186,92
- 15% participación a trabajadores		\$ 15.307,19	\$ 20.391,94	\$ 28.976,25	\$ 43.337,48	\$ 67.528,04
Utilidad Antes de Impuesto a la renta		\$ 86.740,72	\$ 115.554,31	\$ 164.198,77	\$ 245.579,05	\$ 382.658,89
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 19.082,96	\$ 25.421,95	\$ 36.123,73	\$ 54.027,39	\$ 84.184,95
Utilidad Neta		\$ 67.657,76	\$ 90.132,36	\$ 128.075,04	\$ 191.551,66	\$ 298.473,93
Depreciaciones		\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 5.982,30	\$ 5.982,30
Amortizaciones		\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21
Pago de Deuda		-\$ 27.050,34	-\$ 29.417,24	-\$ 31.991,25	-\$ 6.354,70	-\$ 37.834,65
Valor de Salvamento						\$ 20.383,72
Inversión Inicial						
Capital Propio	-\$ 69.035,98					
Capital Financiado	-\$ 161.083,96					
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 230.119,95	\$ 53.587,27	\$ 73.694,96	\$ 109.063,63	\$ 197.943,47	\$ 293.769,50
Flujos descontados		\$ 43.033,34	\$ 47.525,28	\$ 56.482,03	\$ 82.321,82	\$ 98.112,41
TOTAL FLUJO DESCONTADO		\$ 327.474,89				

VAN	\$ 97.354,95
TIR	38,40%
Relación Beneficio Costo	142,31%

ANEXO 13. Balances generales de la empresa COSIORI optimista y pesimista

	BALANCE GENERAL DE LA COMPAÑÍA COSIORI OPTIMISTA					
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivos y sus equivalentes ; Activos Corrientes	\$ 142.551,19	\$ 230.555,60	\$ 268.340,87	\$ 333.624,95	\$ 445.771,99	\$ 639.446,74
Activos Fijos	\$ 53.612,72	\$ 47.397,09	\$ 41.181,45	\$ 34.965,82	\$ 28.983,52	\$ 23.001,22
Mobiliario de Restaurante	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00
Equipos y Suministros de oficina	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00
Maquinarias y Equipos	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43
Menaje de cocina y comedor	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29
Equipos Sistemas y Paquetes informáticos	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Activos Diferidos	33956,04	\$ 27.164,83	\$ 20.373,62	\$ 13.582,42	\$ 6.791,21	\$ 0,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04
MARCAS Y PATENTES	135	135	135	135	135	135
Depreciación Acumulada		-\$ 6.215,63	-\$ 12.431,27	-\$ 18.646,90	-\$ 24.629,20	-\$ 30.611,51
Amortización Acumulada		-\$ 6.791,21	-\$ 13.582,42	-\$ 20.373,62	-\$ 27.164,83	-\$ 33.956,04
TOTAL ACTIVOS	\$ 230.119,95	\$ 305.117,52	\$ 329.895,95	\$ 382.173,18	\$ 481.546,71	\$ 662.447,96
PASIVOS						
15% participación trabajadores		\$ 15.307,19	\$ 20.391,94	\$ 28.976,25	\$ 43.337,48	\$ 67.528,04
Impuesto a la Renta 22%		\$ 19.082,96	\$ 25.421,95	\$ 36.123,73	\$ 54.027,39	\$ 84.184,95
Préstamo Bancario	161083,9624	\$ 134.033,63	\$ 104.616,38	\$ 72.625,14	\$ 37.834,65	\$ 0,00
Dividendos por pagar		\$ 47.360,44	\$ 63.092,65	\$ 89.652,53	\$ 134.086,16	\$ 208.931,75
TOTAL PASIVOS	161083,9624	\$ 215.784,21	\$ 213.522,92	\$ 227.377,64	\$ 269.285,68	\$ 360.644,75

PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 69.035,98	\$ 69.035,98	\$ 89.333,31	116.373,02	\$ 154.795,53	\$ 212.261,03
Utilidades Retenidas		\$ 20.297,33	\$ 27.039,71	\$ 38.422,51	\$ 57.465,50	\$ 89.542,18
TOTAL PATRIMONIO	\$ 69.035,98	\$ 89.333,31	116.373,02	\$ 154.795,53	\$ 212.261,03	\$ 301.803,21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 230.119,95	\$ 305.117,52	\$ 329.895,95	\$ 382.173,18	\$ 481.546,71	\$ 662.447,96

INDICADORES FINANCIEROS EMPRESA COSIORI CIA. LTDA. OPTIMISTA							
DETALLE	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Índice de Liquidez ; Razón Corriente	activo corriente / pasivo corriente	\$ 2,82	\$ 2,46	\$ 2,16	\$ 1,93	\$ 1,77	dólares
Capital de Trabajo	activo corriente - pasivo corriente	\$ 148.805,02	\$ 159.434,33	\$ 178.872,44	\$ 214.320,96	\$ 278.802,00	dólares
Índice de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	70,72%	64,72%	59,50%	55,92%	54,44%	
Índice de Propiedad	Total Patrimonio / Activo Total	29,28%	35,28%	40,50%	44,08%	45,56%	
ROI	Utilidad Neta / Activo Total	\$ 0,22	\$ 0,27	\$ 0,34	\$ 0,40	\$ 0,45	
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	\$ 0,76	\$ 0,77	\$ 0,83	\$ 0,90	\$ 0,99	
ROA	Utilidad Operacional/ Activos Fijos	\$ 2,15	\$ 3,30	\$ 5,52	\$ 9,97	\$ 19,57	
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Ventas Totales / Activos	1,97	2,05	2,11	2,11	2,05	veces

Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	59,65%	60,92%	62,56%	64,52%	66,67%	
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	11,24%	13,33%	15,90%	18,84%	21,94%	

FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS "PESIMISTA"						
DETALLE	Año 0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		\$ 601.764,00	\$ 657.141,33	\$ 749.907,43	\$ 894.278,56	\$ 1.114.433,78
Costo de producción		\$ 242.810,62	\$ 262.267,08	\$ 295.751,49	\$ 348.184,86	\$ 428.875,31
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 358.953,38	\$ 394.874,25	\$ 454.155,94	\$ 546.093,70	\$ 685.558,47
- Gastos Administrativos y de Ventas		\$ 242.810,62	\$ 262.267,08	\$ 295.751,49	\$ 348.184,86	\$ 428.875,31
- Gastos Financieros		\$ 14.094,85	\$ 11.727,94	\$ 9.153,93	\$ 6.354,70	\$ 3.310,53
Utilidad Operacional (antes de participación a trabajadores)		\$ 102.047,91	\$ 120.879,22	\$ 149.250,52	\$ 191.554,14	\$ 253.372,62
- 15% participación a trabajadores		\$ 15.307,19	\$ 18.131,88	\$ 22.387,58	\$ 28.733,12	\$ 38.005,89
Utilidad Antes de Impuesto a la renta		\$ 86.740,72	\$ 102.747,34	\$ 126.862,94	\$ 162.821,02	\$ 215.366,73
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 19.082,96	\$ 22.604,41	\$ 27.909,85	\$ 35.820,62	\$ 47.380,68
Utilidad Neta		\$ 67.657,76	\$ 80.142,92	\$ 98.953,09	\$ 127.000,40	\$ 167.986,05
Depreciaciones		\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 6.215,63	\$ 5.982,30	\$ 5.982,30
Amortizaciones		\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21	\$ 6.764,21
Pago de Deuda		-\$ 27.050,34	-\$ 29.417,24	-\$ 31.991,25	-\$ 6.354,70	-\$ 37.834,65
Valor de Salvamento						\$ 20.383,72
Inversión Inicial						
Capital Propio	-\$ 69.035,98					
Capital Financiado	-\$ 161.083,96					
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 230.119,95	\$ 53.587,27	\$ 63.705,53	\$ 79.941,69	\$ 133.392,21	\$ 163.281,62
Flujos descontados		\$ 43.189,42	\$ 41.381,72	\$ 41.852,41	\$ 56.285,08	\$ 55.528,49

TOTAL FLUJO DESCONTADO

\$ 238.237,12

VAN	\$ 8.117,18
TIR	25,45%
Relación Beneficio Costo	103,53%

BALANCE GENERAL DE LA COMPAÑÍA COSIORI PESIMISTA						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivos y sus equivalentes ; Activos Corrientes	\$ 142.551,19	\$ 230.555,60	\$ 253.273,85	\$ 286.703,61	\$ 336.676,19	\$ 411.533,65
Activos Fijos	\$ 53.612,72	\$ 47.397,09	\$ 41.181,45	\$ 34.965,82	\$ 28.983,52	\$ 23.001,22
Mobiliario de Restaurante	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00	\$ 9.316,00
Equipos y Suministros de oficina	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00	\$ 5.235,00
Maquinarias y Equipos	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43	\$ 31.451,43
Menaje de cocina y comedor	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29	\$ 6.910,29
Equipos Sistemas y Paquetes informáticos	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Activos Diferidos	33956,04	\$ 27.164,83	\$ 20.373,62	\$ 13.582,42	\$ 6.791,21	\$ 0,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04	33821,04
MARCAS Y PATENTES	135	135	135	135	135	135
Depreciación Acumulada		-\$ 6.215,63	-\$ 12.431,27	-\$ 18.646,90	-\$ 24.629,20	-\$ 30.611,51
Amortización Acumulada		-\$ 6.791,21	-\$ 13.582,42	-\$ 20.373,62	-\$ 27.164,83	-\$ 33.956,04
TOTAL ACTIVOS	\$ 230.119,95	\$ 305.117,52	\$ 314.828,92	\$ 335.251,85	\$ 372.450,91	\$ 434.534,86
PASIVOS						
15% participación trabajadores		\$ 15.307,19	\$ 18.131,88	\$ 22.387,58	\$ 28.733,12	\$ 38.005,89
Impuesto a la Renta 22%		\$ 19.082,96	\$ 22.604,41	\$ 27.909,85	\$ 35.820,62	\$ 47.380,68
Préstamo Bancario	161083,9624	\$ 134.033,63	\$ 104.616,38	\$ 72.625,14	\$ 37.834,65	\$ 0,00
Dividendos por pagar		\$ 47.360,44	\$ 56.100,05	\$ 69.267,17	\$ 88.900,28	\$ 117.590,23

TOTAL PASIVOS	161083,9624	215.784,21	201.452,73	192.189,73	191.288,67	202.976,81
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 69.035,98	\$ 69.035,98	\$ 89.333,31	113.376,19	143.062,12	181.162,24
Utilidades Retenidas		\$ 20.297,33	\$ 24.042,88	\$ 29.685,93	\$ 38.100,12	\$ 50.395,81
TOTAL PATRIMONIO	\$ 69.035,98	\$ 89.333,31	113.376,19	143.062,12	181.162,24	231.558,05
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 230.119,95	305.117,52	314.828,92	335.251,85	372.450,91	434.534,86

INDICADORES FINANCIEROS EMPRESA COSIORI CIA. LTDA. PESIMISTA

DETALLE	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Índice de Liquidez ; Razón Corriente	activo corriente / pasivo corriente	\$ 2,82	\$ 2,62	\$ 2,40	\$ 2,19	\$ 2,03	dólares
Capital de Trabajo	activo corriente - pasivo corriente	\$ 148.805,02	\$ 156.437,50	\$ 167.139,02	\$ 183.222,17	\$ 208.556,84	dólares
Índice de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	70,72%	63,99%	57,33%	51,36%	46,71%	
Índice de Propiedad	Total Patrimonio / Activo Total	29,28%	36,01%	42,67%	48,64%	53,29%	
ROI	Utilidad Neta / Activo Total	\$ 0,22	\$ 0,25	\$ 0,30	\$ 0,34	\$ 0,39	
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	\$ 0,76	\$ 0,71	\$ 0,69	\$ 0,70	\$ 0,73	
ROA	Utilidad Operacional/ Activos Fijos	\$ 2,15	\$ 2,94	\$ 4,27	\$ 6,61	\$ 11,02	

