



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMIDA TÍPICA MAMI CHELI

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con Mención en
Finanzas

Profesor Guía
Edmundo Cortez, MBA

Autora
Geoconda Lissett Buñay Orozco

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”

Edmundo Cortez, MBA
Docente
C.C. 1712442399

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”

Geoconda Lissett Buñay Orozco
C.C. 1722547674

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme fortaleza a lo largo de mi vida y en segundo lugar a mis padres que supieron darme sus consejos y ánimos a lo largo de mis estudios universitarios.

RESUMEN

El Restaurante de Comida Típica Mami Cheli es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Quito sector sur dedicada a la elaboración y comercialización de platos típicos ecuatorianos mediante la utilización de recursos poco utilizados en la actualidad, lo que ha representado un diferenciador relevante con respecto a la competencia mediante el uso de instrumentos llamativos como es el horno de leña, piedra de moler y ollas de barro, los cuales representan tradiciones netamente ecuatorianas que se han ido perdiendo a lo largo del tiempo, el objetivo principal es la de rescatar dichas tradiciones permitiendo fusionar los sabores y concentrarlos en un solo producto ofreciendo una experiencia única y saludable para los clientes.

Esta pequeña empresa ha presentado decrecimientos importantes en las ventas a lo largo del tiempo hasta la actualidad, dichos problemas se presentan por varios factores relevantes como los índices crecientes de la competencia actual del mercado, ubicación poco favorable y la relevante falta de publicidad, entre otros aspectos que han perjudicado de gran manera los ingresos.

Mediante el análisis externo como interno se determina que en la actualidad el país presta las condiciones necesarias para la inversión mediante la notoria estabilidad e impulso a la industria por parte del Gobierno Nacional ya que dicha industria representa una importante participación dentro del PIB total del Ecuador y se concluye que las debilidades dentro de la empresa pueden ser mejoradas mediante la implementación de las respectivas mejoras.

En el presente plan de mejora intervienen varias áreas a ser tratadas las cuales permitirán contrarrestar las falencias existentes y destacar los objetivos de la creación del restaurante, los cuales requieren de un costo aproximado de \$19.908,88.

El objetivo principal de la propietaria es la de potenciar al restaurante actual y dar apertura a una sucursal que permita incrementar las ventas en un 125% el cual conlleva a indicadores financieros positivos con una Tasa Interna de Retorno del 35,13% y un Valor Actual Neto de \$22.499,86 que establece que el proyecto es rentable con un periodo de recuperación aproximadamente de 3 años.

ABSTRACT

The traditional food restaurant Mami Cheli is a family business located in the southern part of Quito in the neighborhood that is dedicated to the elaboration and commercialization of traditional Ecuadorian dishes. Mami Cheli uses resources that are no longer commonly used, which is one of the significant differentiators from the competition. Using tools such as a wood oven, grinding stones, and clay pots which represent Ecuadorian traditions have been lost over time. The principal objective is to rescue these traditions, permit the emergence of flavors, and concentrate them in one product which would offer a unique and healthy experience for customers.

This small business had made significant declines in sales over time. These problems are presented by various relevant factors such as rising rates of current market competition, unfavorable location, relevant lack of advertising, and among other aspects that have greatly harmed income.

Through internal and external analysis it is determined that today the country provides the necessary conditions for investment through remarkable stability and support for the industry by the national government. The industry also represents a significant share of the total GDP of Ecuador and it is concluded that the weakness within the company can be improved by implementing the respective implements.

In this improvement plan there are several areas involved to be treated which will offset existing gaps and highlight the objectives of the creation of the restaurant which requires a cost of approximately \$19,908.88.

The main objective of the owner is to enhance the current restaurant and open a branch which would increase sales by 125% that leads to positive financial indicators with an internal rate of return of 35.13% and a present value net of \$22,499.86 which states that the project is profitable with a payback period of approximately 3 years.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la industria.....	5
2.2 Análisis Interno.....	8
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional.....	8
2.2.2. Producción y operaciones.....	10
2.2.3 Investigación y desarrollo.....	13
2.2.4 Sistemas de información gerencial.....	14
2.2.5 Marketing.....	15
2.2.6 Finanzas y contabilidad.....	21
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	22
4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	29
4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	29
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.....	29
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	30
4.4 Índices financieros.....	30
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La industria actual dedicada al alojamiento y servicio de comidas se caracteriza por ser un mercado sumamente amplio y competitivo, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes tanto nacionales como extranjeros. Con este antecedente, el Restaurante de Comida Típica Mami Cheli decide ingresar en la industria con la finalidad de rescatar costumbres mediante ideas innovadoras, en cuanto a preparación de alimentos saludables lo que representa un potencial todavía no explotado en su totalidad para ser reconocido en el mercado.

El restaurante presentó un importante incremento en ventas durante los primeros periodos desde su creación, pero las mismas se vieron afectadas con el transcurso del tiempo por factores tanto internos como externos. Ante este hecho, el presente plan de mejora representa una disyuntiva de incentivo hacia los propietarios para impulsar notablemente la idea de negocio aprovechando de cierta manera los incentivos actuales para el crecimiento de dicha industria hacia el consumo de productos nacionales.

1.1.1 Objetivo general

Realizar un plan de mejora del Restaurante de Comida Típica Mami Cheli que permita fortalecer fuertemente el negocio dentro del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno externo para determinar si los factores tanto económicos, políticos, sociales y tecnológicos, son aptos para la inversión dentro de la industria.
- Analizar la industria mediante el modelo competitivo de las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de establecer estrategias dentro de los puntos fuertes de la industria.
- Realizar un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del restaurante para poder mejorar los aspectos negativos que han perjudicado al negocio.
- Generar acciones en diferentes áreas para ser planteados en un plan de mejora con la finalidad de dar a conocer la idea de negocio en el mercado y así llegar a ser competitivos dentro del mismo.
- Evaluar la viabilidad del proyecto mediante el análisis financiero de los flujos incrementales y el estado de resultados para determinar si el proyecto resulta rentable o no.

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1. Análisis del entorno externo

El Restaurante de Comida Típica Mami Cheli según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0 se encuentra categorizada dentro del grupo I correspondiente a las Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas, subcategorizada dentro de las actividades I56 para Servicio de Alimento y Bebida con el código I5610.01 para restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, s.f.)

Según datos proporcionados por la Superintendencia de compañías (s.f.), dentro de la industria dedicada al alojamiento y servicio de comidas correspondiente a la Provincia de Pichincha ciudad Quito se encuentran registrados 434 establecimientos dentro de la categoría I5610.01

2.1.1 Entorno externo

Político - legal

Político

Durante los últimos años el país presenta una importante estabilidad política, lo que conlleva a ventajas económicas en diferentes sectores, especialmente en el avance tecnológico y productivo del país.

La estabilidad política evidenciada bajo el mandato del Presidente de la República Rafael Correa desde el año 2007 hasta la actualidad ha permitido que se analice y se incentive a las diferentes industrias productivas, especialmente a las que realizan actividades de alojamiento y servicios de comidas, representando así un ingreso importante para la economía del país.

El Ministerio de Turismo ha realizado importantes inversiones, por un monto aproximado de \$63 millones para dicha industria según el (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, s.f.) además de esto dan a conocer la importancia de dicho sector como un ingreso de divisas para sostener el modelo económico vigente en el país.

Legal

El Gobierno busca una correcta implementación de diferentes lineamientos legales que permitan a los ecuatorianos cumplir con ciertos reglamentos en cuanto a la implementación de negocios en diferentes aspectos dentro del sector productivo del país. Según el Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establece que la finalidad del reglamento es la de implantar requerimientos para el cumplimiento de la misma por parte de los diferentes establecimientos y así poder acceder a los permisos de funcionamiento correspondientes. (Ministerio de Salud Pública, s.f.)

El cumplimiento de los permisos otorgados es fundamental para que los establecimientos en general dentro de la industria laboren con normalidad y cumplan con lo estipulado de acuerdo a los parámetros y controles sanitarios establecidos por el acuerdo N° 00004712. Dentro de la industria de comidas se establece como requisitos, según el Ministerio de salud pública. (Ministerio de salud Pública, s.f.)

- RUC del propietario
- Certificado de salud ocupacional
- Patente Municipal
- Permiso otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)
- Permiso uso del suelo
- Certificado Cuerpo de Bomberos
- Certificado otorgado por la inspección de la Intendencia

Los permisos de funcionamiento otorgados para la industria de alojamiento y servicio de comidas representa un aspecto positivo dentro de la misma, puesto que se ofrecen capacitaciones por parte de los diferentes organismos que emiten los permisos de funcionamiento los cuales brindan un mayor conocimiento acerca de una correcta manipulación de alimentos, condiciones del local, entre otros aspectos fundamentales para el expendio de diferentes productos alimenticios.

Económico

PIB

El Producto Interno Bruto ha tenido una importante variación durante los últimos años dentro de la economía del país, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (s.f.), el PIB por enfoque de ingreso presenta una disminución importante para el año 2015 de 0,3%. La tasa de crecimiento en promedio de los periodos comprendidos entre el año 2010 hasta el 2015 es alrededor del 4,3% anual y presenta una tendencia decreciente.

La tasa de variación anual del PIB que ha presentado mayor crecimiento fue en el 2011 con 7,9% y el año 2013 4,6% el cual se debe al 85,4% de ingresos no petroleros, llegando así para el 2014 con 3,7% de variación lo que representa una disminución del 0,9% según el (Banco Central del Ecuador, s.f.) donde se influyó de una manera importante el incremento del gasto en los hogares del 2,4%, pero a pesar de los decrementos ese año el país se situó entre los países que presentaron un mayor crecimiento dentro de América del Sur, colocándose por encima de países como Uruguay (3,5%), Perú (2,8%), entre otros. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Se espera que para el presente año exista una tendencia de disminución por la actual crisis económica como consecuencia de la presente desaceleración económica por los bajos precios del petróleo que se dan a partir de finales del 2014.

En cuanto a la participación del PIB segmentado por cada industria el que representa un porcentaje de variación mayor comprendido entre los periodos del 2010 al 2015 es la de suministros de electricidad y agua con un promedio anual del 17%, seguido de la agricultura y pesca de camarón con el 11% de participación. Por otra parte la industria de alojamiento y servicio de comidas representa el 5,5% en promedio de aportes al PIB desde el 2010 hasta el 2014, pero para el año 2015 disminuye a 3,9%. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Inflación

Los porcentajes de precios al consumidor dentro del país han presentado un comportamiento estable en alrededor del 3% y 4% con excepción del año 2012 donde se alcanza el 5% de alza en los precios, según datos proporcionados por (Banco Central del Ecuador, s.f.) , el Índice de los Precios del Consumidor está regido por un porcentaje del 3,90% en promedio desde el 2010 hasta 2015 y para el 31 de mayo del 2016 es del 2,28%. El IPC se ve influenciado de gran manera por la industria de restaurantes con un porcentaje de participación del 5,13% anual. (INEC, s.f.)

La inflación anual para el 2015 llegó al 3,38% de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (s.f.). Para el año 2016 se pronostica que la inflación sea mayor al 3% pero según datos más recientes en el mes de junio del presente año se obtuvo 1,59% el cual es menor a comparación del año anterior. INEC (s.f.)

Social Cultural

Desempleo, Subempleo y Pobreza

Los niveles de desempleo dentro del país durante los últimos años han tenido disminuciones significativas a partir del año 2011, los cuales han llegado hasta el 3,8% para el 2014, el cual se encuentra detallado en el anexo 1, de acuerdo con lo

mencionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (s.f.), lo que evidencia un avance importante en las plazas de trabajo y en el desarrollo de la economía del país, para diciembre del 2015 el índice de desempleo alcanza el 4,77% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, s.f.), una de las causas principales del incremento porcentual se debe a las fluctuaciones del precio del petróleo por las que está atravesando en la actualidad el país, se pronostica que para este año dicho índice presente mayores incrementos porcentuales que trae como resultado aspectos negativos para el Ecuador.

El subempleo para el 2014 registraba 12,87% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, s.f.) y para el 2015 incrementó en 14,01% ver anexo 1, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, s.f.), de igual manera se pronostica que para el 2016 aumente de una manera significativa.

Los porcentajes de pobreza en los años comprendidos del 2006 al 2014 disminuyeron del 37,6% al 22,5% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2014), pero para el 2015 aumentó al 23,3% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, s.f.) esto con sus respectivos índices de desigualdad GINI el cual presenta la misma tendencia del 0,54% al 0,47%. (INEC, s.f.)

Cultural

En la actualidad el Gobierno ecuatoriano realiza una campaña beneficiosa para la matriz productiva del país, principalmente se ha impulsado el consumo de productos nacionales como prioridad para incentivar el desarrollo económico. (Ministerio de Turismo, s.f.), de igual manera se está buscando inculcar una calidad de vida mejor para los ecuatorianos mediante el consumo de productos sanos. (Soberanía Alimentaria, s.f.)

En el Ecuador encontramos varias culturas como costumbres, las cuales se han visto impulsadas de gran manera por parte del gobierno en cuanto al incentivo del turismo el cual se ha incrementado notoriamente durante los últimos periodos especialmente en el 2014 en 14,2% lo cual ha producido un crecimiento notorio de la industria de alojamiento y servicios alimenticios. (Ministerio de Turismo, s.f.)

Demográfico

El Ecuador ha presentado importantes incrementos en la población a partir del año 2010 los cuales han impulsado a diferentes sectores industriales para la creación de nuevas plazas de trabajo por la creciente demanda de trabajadores, según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, INEC (s.f.) la tasa de crecimiento en el 2015 presenta el 1,57% y el 2014 en 1,6%. Aunque existe un incremento de la población no representa un porcentaje significativo a comparación de años anteriores. Se pronostica que para este año la tasa de crecimiento comprendido entre los periodos del 2015 y 2016 sea 1,54%. Existe una importante disminución de la población en alrededor del 3% anual (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, s.f.) la cual se espera que para años posteriores dicha tendencia se mantenga.

Para la industria un incremento mínimo en los habitantes podría ser perjudicial ya que se contaría con menos clientes potenciales, al igual que una menor posibilidad de encontrar trabajadores aptos para diferentes empleos requeridos.

Ambientales

Las regulaciones ambientales impuestas por parte del Gobierno forman parte fundamental de los objetivos propuestos para el desarrollo del buen vivir, la Ley de Gestión Ambiental se encarga de dar a conocer las diferentes regulaciones impuestas para su cumplimiento y correcta utilización ya sea para empresas públicas o privadas,

teniendo en cuenta los problemas medio ambientales que existen en la actualidad y que podrían perjudicar a varias industrias.

Actualmente existen impedimentos en cuanto a venta y transportación de madera a nivel nacional, por las medidas preventivas en cuanto a cuidado ambiental impartida por el Sistema de Administración Forestal del país. Además de esto según el Acuerdo Ministerial N° 169 del 14 de noviembre del 2008 publicado en el Registro Oficial N° 482 del 5 de Diciembre del 2012, establece que según el proyecto "Socio Bosque" el objetivo principal del Gobierno Nacional es el de la conservación de áreas naturales propias del Ecuador, es por esto que cada vez más existen mayores controles por parte de las autoridades para la adquisición de este tipo de productos. (Ministerio del Ambiente, s.f.)

Al ser una industria de mayor cuidado en cuanto al manejo de alimentos se realizan varias inspecciones con la finalidad de dar a conocer tanto a los empleadores como sus trabajadores los beneficios en cuanto a desechos de basura, reciclaje y manipulación de alimentos.

Un aspecto negativo y que puede perjudicar en la comercialización de este tipo de productos o servicios son los cambios climáticos tan poco predecibles los cuales afectan de manera directa a la venta de productos, además de los impedimentos en cuanto a la adquisición de madera.

Tecnológico

Durante los últimos años el Ecuador ha presentado importantes avances tecnológicos, los cuales han beneficiado de gran manera en las diferentes industrias del país, dichos beneficios se han venido realizando mediante la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información los cuales de forma conjunta tienen como finalidad el buscar nuevas estrategias para crecer en cuanto a desarrollo tecnológico y así poder brindar a los ecuatorianos la facilidad y rapidez de este tipo de productos y servicios. El Ecuador en la actualidad se sitúa en el puesto 82 según los Índices de habilidad para la conectividad del cual el Gobierno Nacional se ha propuesto como objetivo alcanzar el puesto 50 del ranking. (Ministerio de Telecomunicaciones y sociedad de la Información, s.f.) Análisis PEST se observa en el anexo 2.

2.1.2 Análisis de la industria

Potencial ingreso de nuevos competidores (Barreras de entrada)

El potencial ingreso de nuevos competidores es alta, ya que, para ingresar en la industria de restaurantes se requiere obtener un capital mínimo de \$10.000, este valor depende de las adecuaciones que se requiera por cada propietario y según el tipo de restaurante.

La mayoría de locales que laboran en la actualidad no cuentan con los permisos de funcionamiento necesarios ya que demandan tiempo y dinero. Los permisos de funcionamiento que son otorgados por los diferentes entes reguladores deben ser renovados anualmente y para su obtención requieren de periodos de espera de alrededor de un mes. Los permisos para la apertura y funcionamiento de un restaurante según el Ministerio de salud pública son: (Ministerio de salud Pública, s.f.)

- RUC del propietario
- Certificado de salud ocupacional
- Patente Municipal
- Permisos emitidos por el ARCSA
- Permisos del uso del suelo

- Certificados cuerpo de bomberos
- Certificado emitido por la intendencia

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación que ejercen los proveedores en la industria de restaurantes es media, ya que cierto tipo de materia prima requerida no se encuentra con mayor facilidad, esto tomando en cuenta el tipo de producto ofrecido y el modelo de negocio, en cuanto al segmento de restaurantes que ofrecen comida típica los sitios de adquisición de carnes como gallina criolla y cuy es reducido ya que únicamente son adquiridos en camales y mercados.

Entre los principales proveedores de los diferentes productos dentro de la industria se puede nombrar:

Distribuidores de carnes: Camal Metropolitano, Mercado de Machachi y Supermercados.

Mariscos: Mercado de San Roque, Mercado Mayorista y Supermercados

Verduras: Mercado Mayorista, Mercado de Machachi y Supermercados

Frutas: Mercados y Tiendas de la ciudad, Supermercados

Granos: Bodegas dentro de la ciudad, Mercados y Supermercados.

Poder de negociación con los clientes

De acuerdo a la industria de restaurantes el poder de negociación que ejerce los clientes es media, tomando en cuenta que existe una tendencia por parte de los posibles compradores a consumir productos elaborados con precios más baratos en distintos restaurantes, lo que ha afectado notoriamente al desenvolvimiento e ingresos de algunos negocios dentro de la industria, pero esto podría verse aplacado de cierta manera con el valor agregado ofrecido a los clientes y aprovechando que la industria alimenticia es bastante amplia. La segmentación de posibles clientes en Quito se encuentra alrededor de 2'239.191. (INEC, s.f.)

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza existente es alta, el mercado actual presenta una amplia gama de productos sustitutos como son la comida congelada, comida enlatada (conservas), envasados al vacío, puré y sopas en sobres, entre otros. Estos productos afectan de manera importante a la industria de venta y comercialización de alimentos para su consumo inmediato. Adicionalmente, este tipo de alimentos son necesarios para el consumo humano y por lo tanto son requeridos para satisfacer las necesidades básicas de las personas.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, los principales competidores en esta industria y los que tienen mayor influencia en cuanto a venta de comida ejercen una importante rivalidad, entre estos encontramos una variedad de platos y sabores como son los restaurantes de:

Comida Rápida: Mc Donalds, Burguer King

China: Noé, Zazú

Italiana: Carmine Gastronomía & Arte

Comida ecuatoriana: La tortilla, Costa y Sierra

La competencia existente entre los restaurantes en la actualidad es fuerte y agresiva, ya que las marcas mayormente reconocidas son las más concurridas por los posibles clientes potenciales, por lo que la rivalidad entre los competidores es alta, lo que no permite que los restaurantes pequeños se desarrollen normalmente en el mercado. Las cinco fuerzas de Porter, ver anexo 3.

Conclusiones del análisis del entorno externo

- 1) La industria para el expendio de alimentos se ha desarrollado de una manera relevante durante el presente gobierno, lo cual representa un aspecto positivo para el crecimiento del sector evidenciando el gran avance y énfasis en cuanto a la importancia de potenciar a otras industrias.
- 2) A pesar de la disminución de participación en el PIB de alrededor del 3,9% para el 2016 la industria de alojamiento y servicio de comidas ha presentado importantes aportaciones dentro de la economía nacional.
- 3) Los porcentajes de inflación se han mantenido alrededor del 3% durante los últimos años, lo cual ha resultado beneficioso para la industria ya que los precios se ajustan con mayor precisión permitiendo obtener mayores beneficios, a pesar de que se pronostique una alza significativa para el 2016, pero según datos recientes dicho indicador es menor hasta junio del presente año en comparación al 2015.
- 4) Un incremento del 3% al 4% de desempleo podría ser relativamente beneficioso para la industria al tener la posibilidad de obtener mayores propuestas de trabajo, pero los incrementos en la pobreza perjudican de gran manera el desarrollo del sector.
- 5) El constante incentivo hacia el consumo de productos nacionales y al turismo representan una ventaja importante para la industria alimenticia especialmente a la artesanal al presentar importantes incentivos en cuanto al consumo de alimentos saludables.
- 6) El país presta los instrumentos necesarios para el desarrollo y avance de la industria de alojamiento y servicio de comidas tanto en maquinaria como desarrollo tecnológico y la constante innovación de instrumentos como cocinas, refrigeradoras, licuadoras, microondas, sistemas contables, computadoras, lo cual es un punto favorable para el desarrollo progresivo del mismo.
- 7) El ingreso de nuevos competidores es alta y riesgosa para la industria puesto que existe un alto porcentaje de locales informales que no cuentan con los permisos de funcionamiento necesarios para laborar bajo las normas necesarias.
- 8) Poca gama de proveedores en cuanto al expendio de carnes especiales para platos típicos y gran variedad de proveedores para el resto de productos como legumbres, frutas y granos que permiten seleccionarlos de acuerdo a gustos y preferencias.
- 9) Porcentajes crecientes de consumo de productos más baratos dentro del país, lo que ha producido que el poder de negociación de los clientes sea medio.
- 10) La industria de alimentos en cuanto a productos sustitutos es alta por la gran variedad de productos ofrecidos por parte de la competencia.
- 11) La rivalidad entre los competidores de la industria es alta, ya que los restaurantes que se encuentran posicionados en el mercado poseen una fuerte fidelidad por parte de los clientes.

Tabla 1. MATRIZ EFE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Estabilidad política en los últimos años	0,08	4	0,32
Incentivo hacia el consumo de productos nacionales	0,10	4	0,4
Estabilidad del 3% en la Inflación	0,09	3	0,27
Capacitaciones otorgadas para la obtención de permisos	0,11	4	0,44
Avance tecnológico en los últimos años	0,05	3	0,15
Incremento de clientes potenciales por el incentivo hacia el turismo nacional	0,13	4	0,52
AMENAZAS			
Actual crisis económica	0,10	1	0,1
Restricciones municipales para la adquisición de madera	0,10	1	0,1
Implementación de nuevos permisos de funcionamiento	0,03	2	0,06
Incremento de productos sustitutos	0,08	1	0,08
Incremento de la competencia	0,10	1	0,1
Disminución de la población en 3%	0,03	2	0,06

Conclusión Matriz EFE:

El restaurante se encuentra por encima del promedio, por lo que está en la capacidad de aprovechar las oportunidades existentes para poder crecer de una manera exitosa dentro del mercado, logrando así neutralizar las amenazas que pueden perjudicar fuertemente en el funcionamiento de la misma.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Formalmente no se encuentran redactados una misión y visión pero de acuerdo a la fundadora del restaurante estos son los puntos más relevantes a destacar:

Misión: El restaurante de Comida Típica Mami Cheli se creó con la finalidad de dar a conocer la verdadera sazón de la comida nacional, siendo pioneros en la autenticidad de la preparación y servicio al cliente, brindando así un lugar propicio para disfrutar en familia.

De acuerdo al análisis de los componentes necesarios para la misión no cumple con los aspectos tecnológicos, rentabilidad, preocupación por la imagen pública y de los empleados, pero si recalca temas relacionados a los clientes, productos, mercados, filosofía y autoconcepto.

Visión: Ser el mejor restaurante de Comida Típica en la ciudad de Quito llegando a ser líderes en innovación para así poder abrir una sucursal.

En cuanto a la visión del restaurante carece de un horizonte de tiempo.

Objetivos

Los objetivos no están redactados formalmente pero de acuerdo a la fundadora del restaurante estos son los objetivos principales:

Económicos:

- Tener mayores ingresos económicos.
- Reducción de costos en adquisición de materias primas

Los objetivos económicos en términos SMART cumplen con ser específicos en cuanto a obtener mayores ingresos y disminución de costos, además son realistas, realizables, carecen de ser medibles y tener un horizonte de tiempo claro.

Estratégicos:

- Llegar a ser reconocidos por los clientes en la calidad de los platos
- Dar apertura a una sucursal en las afueras de la ciudad de Quito
- Dar otros servicios adicionales a los clientes como recepciones y banquetes

Los objetivos estratégicos antes mencionados son específicos, realistas y realizables pero debe existir una mejora en cuanto a ser medibles y con un horizonte de tiempo

- Incrementar mayor variedad de platos en aproximadamente 5 meses

Es específico, medible, realizable, realista y posee un tiempo específico

Estructura legal de la empresa

El restaurante de Comida Típica Mami Cheli, está constituido como persona natural, bajo la denominación del contribuyente RISE de la cual su actividad económica principal es la VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES PARA SU CONSUMO INMEDIATO.

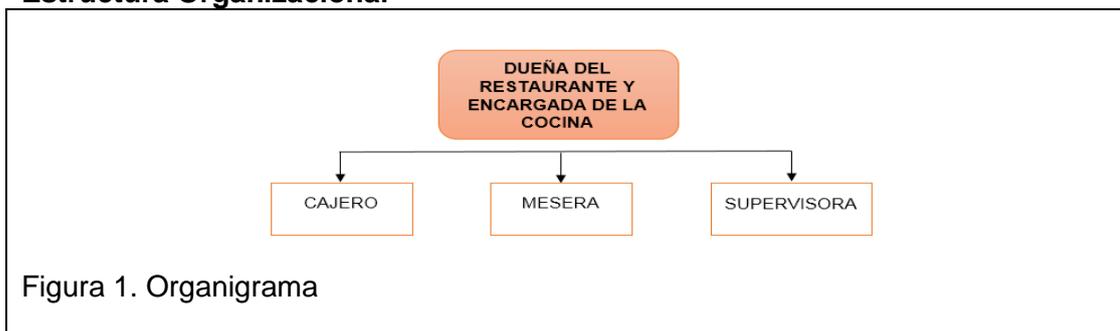
Encontrarse dentro de los contribuyentes RISE tiene varias ventajas económicas que son aprovechadas de gran manera por los que conforman este beneficio. El

restaurante al ser nuevo en el mercado, y no contar con utilidades superiores a \$60.000 anuales forma parte de este régimen tributario.

Beneficios:

- Se establece una cuota fija mensual
- No es necesario realizar las declaraciones mensuales
- No se emiten facturas solo notas de venta
- No es necesario llevar contabilidad
- La incorporación de un nuevo trabajador que cuente con el beneficio del IESS, podrá dar mayores beneficios para su empleador de la manera en que se descuenta alrededor del 5% de la cuota hasta llegar a un beneficio máximo del 50%. (SRI, s.f.)

Estructura Organizacional



En la actualidad se presenta una estructura organizacional horizontal, donde la dueña y encargada del negocio trata directamente con la supervisora, mesera y cajero.

Funciones:

Propietaria y Jefe de Cocina: Se encarga de la preparación de cada uno de los platos que van a ser servidos, además del emplatado.

Supervisora: Revisa el emplatado y entrega los pedidos a la mesera.

Mesera: Encargada de la limpieza del local además de tratar directamente con los clientes tomando el pedido de cada mesa y sirviendo los mismos.

Cajero: Encargado de cobrar cada pedido y emitir notas de venta.

Conclusiones:

- El organigrama que presenta actualmente el restaurante no es la óptima puesto que se encuentra en un mismo nivel todo el personal lo cual no ha permitido que exista una correcta comunicación, presentado falencias en cuanto a organización y asignación de responsabilidades.
- No existe una diferenciación clara entre la supervisora y el resto del personal.
- De acuerdo a las ventas que se presenta actualmente la cantidad de empleados satisfacen totalmente las necesidades requeridas y es como se ha venido trabajando desde la apertura del restaurante, dado que las ventas presentan una disminución significativa durante los últimos períodos no se ha visto la necesidad de incrementar mayor personal, esto también se encuentra sustentado por la capacidad máxima del restaurante el cual no supera a las 50 personas.

Sistema de Gestión del Talento Humano

- **Requerimientos, reclutamiento:** El reclutamiento de personal se lo realiza mediante anuncios colocados afuera del restaurante y otros lugares como locales comerciales donde se requiere sean visibles para los posibles postulantes.

- **Selección:** Las personas interesadas en laborar en el restaurante se acercan personalmente a dejar sus carpetas correspondientes con la información necesaria como son datos personales, nivel de experiencia, referencias personales, entre otros. Posteriormente la propietaria se encarga de la selección de las mejores carpetas y realiza una entrevista personal, lo que les permite escoger los mejores candidatos.
- **Inducción:** La inducción se la realiza el primer día que labora el trabajador, mediante la presentación a cada uno de los miembros del restaurante.
- **Capacitación:** El personal contratado es capacitado de una manera breve en cuanto a la toma de pedidos y sobre la limpieza del local en general.
- **Despido:** Se lo realiza al personal que no cumpla con las expectativas requeridas en cuanto a valores necesarios y valiosos para el restaurante como son honradez, puntualidad y responsabilidad.
- **Comunicación Interna:** Se utiliza comunicación verbal entre los integrantes del restaurante.
- **Promoción:** No existe posibilidades de promoción para los trabajadores.
- **Compensación:** No se cuenta con personal fijo, puesto que el local es abierto para atención al cliente únicamente los fines de semana y la persona actual que se encuentra en la nómina no tiene un contrato oficial, recibiendo una remuneración diaria de acuerdo a los días asistidos, con un sueldo de \$12,50 diarios llegando mensualmente a \$100, esto sin tomar en cuenta los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros beneficios para el trabajador, recibiendo un sueldo neto de \$141,32.

Conclusiones Sistema de Gestión de Talento Humano

- La manera en cómo se ha venido realizando el reclutamiento del personal es la adecuada, ya que no representa ningún tipo de costo y existe una gran cantidad de personas que se encuentran interesadas en los diferentes puestos a desempeñarse, otra ventaja notoria es que los anuncios son colocados cerca del sector lo cual permite que los posibles trabajadores que habitan por el lugar eviten atrasos futuros.
- La forma en cómo es realizada la selección tiene cierta falencia ya que al momento de recibir las carpetas no se toma en cuenta las referencias laborales las cuales podrían ayudar a una mejor selección de personal, en cuanto a las entrevistas y recepción de carpetas se la lleva de una manera correcta.
- Tanto la inducción como la capacitación no son adecuadas ya que la propietaria no toma el tiempo necesario para presentar al nuevo personal y capacitarlo de una manera adecuada, presentando así problemas al momento de servir y en la toma de pedidos causando retrasos en los procesos.
- El despido al personal y la promoción son las correctas, la comunicación interna podría ser mejorada de cierta forma, si bien es utilizado un tipo de comunicación verbal existen ciertas falencias en este aspecto en cuanto a cumplimiento de tareas.
- La compensación realizada durante los últimos años en cuanto a días asistidos no ha sido beneficiosa para el restaurante puesto que los trabajadores no cuentan con un contrato oficial que permita de cierta manera reducir las inasistencias por parte de los mismos.

2.2.2. Producción y operaciones

Cadena de suministros: La siguiente es la cadena de suministros de la empresa



La materia prima se la adquiere mediante una selección de productos frescos directamente escogidos por la propietaria del restaurante, una vez adquiridos son transportados y refrigerados, la materia prima que forma parte de los inventarios se los puede almacenar de acuerdo a las necesidades requeridas. En el procesamiento existen ciertos productos en especial las carnes que son directamente aliñadas para ser preparadas el día siguiente y posteriormente ser empleados en la preparación de la comida solicitada por el cliente. En cuanto al resto de productos son realizados el mismo día en que van a ser servidos, posteriormente se da el servicio al cliente y una vez cumplidos todos los procesos antes mencionados se procede a cobrar los pedidos.

Tiempo de producción: El tiempo empleado por cada plato depende de la complejidad del mismo tomando en cuenta los tiempos de cocción y aliñado de ser el caso.

Tabla 2. Tiempo de cocción

Producto	Tiempo de cocción	Cantidad	Medida
Gallina en horno de leña	5-6 horas	10 gallinas	40 platos de 1/4 Gallina
Seco de chivo	5 horas	6 Lb carne	15 porciones
Yaguarlocro	3 horas	8 Lb menudo	10 platos
Menestra	1 hora	2 Lb fréjol	15 porciones
Caldo de Gallina	5 horas	1 Gallina	10 platos
Camarones salteados	6 minutos	10 camarones	1 plato
Chuleta	10 minutos	1 Porción carne	1 plato
Camarones Apanados	10 minutos	10 camarones	1 plato
Pan de trigo (unidades)	3 horas	15 Lb harina	150 unidades
Colada Morada (tazas)	2 horas	5 Lb harina	100 tazas
Arroz	1 hora	6 Lbs arroz	20 platos

En la actualidad se cuenta con una persona encargada de la cocina la cual es la propietaria y el personal contratado no puede encargarse completamente de la preparación de los platos, puesto que son recetas que las conoce únicamente la propietaria y solo cuentan con ayudantes para cierto tipo de actividades.

Capacidad de producción

Tabla 3. Capacidad de producción

AFORO	
Número de mesas	10 mesas
Personas por mesa	4 a 6 personas
Capacidad máxima del local	50-70 personas
Área	60 mts ²
Tiempo de apertura	10am – 6pm
Tiempo de ocupación de cada mesa	30-45 minutos

Actualmente el restaurante cuenta con 10 mesas que tienen un abastecimiento de 4 a 6 personas, la capacidad máxima del local es de 50 a 70 comensales los cuales aproximadamente desocupan una mesa cada 30 minutos dando como resultado en promedio a 800 clientes que podrían ser atendidos y que representarían el máximo en la capacidad de producción.

El número de clientes diarios para el año 2012 fue de 72 personas y para el 2016 de 25 el cual se observa en el anexo 4, lo que ha presentado un decrecimiento importante, por lo que no se ha visto la necesidad de realizar inversiones de ampliación en infraestructura ya que existe una capacidad subutilizada. El porcentaje de capacidad utilizada en el local diariamente para el año 2015 y 2016 es del 2% ver anexo 5.

Capacidad máxima instalada

De acuerdo a la maquinaria instalada dentro del local el horno de leña tiene una capacidad de abastecimiento aproximado de 10 a 12 gallinas, las cuales tiene un tiempo de cocción de 5 horas, tomando en cuenta que la primera quema se la realiza a las 5am por lo que el horno rinde de 30 a 36 gallinas diarias las cuales producen aproximadamente de 120 a 144 platos de $\frac{1}{4}$ de gallina.

En promedio, la capacidad máxima de producción de acuerdo al resto de maquinaria como la cocina industrial es de 600 platos diarios, pero en la actualidad por los diferentes aspectos que perjudican a las ventas no se llega a una capacidad máxima ya que se está produciendo un total de 202 platos mensuales, se la puede ver en la tabla 4.

Tabla 4. Producción de platos mensuales del 2012 al 2016

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad	580	371	337	263	202

Maquinaria: Para la cocción, refrigeración y elaboración de los diferentes platos se cuenta con una cocina industrial, microondas, un horno de leña, dos congeladores, una refrigeradora, entre otros los cuales satisfacen las necesidades requeridas en cuanto a la cantidad necesaria y para los clientes promedio que asisten al restaurante. Los cuales presentaron un costo aproximado de \$4.184 en cuanto a adquisición de este tipo de activos.

Proveedores: Tomando en cuenta que en la actualidad existe una amplia gama de proveedores se decide optar por aquellos que presenten una mayor variedad y frescura, además que permitan obtener una mayor utilidad en base al precio final y el costo de materia prima. Entre los proveedores se puede mencionar los siguientes:

Distribuidores de carne:

Carne de cerdo: Camal Metropolitano

Gallinas: Camal Metropolitano y Distribuidores a domicilio

Mariscos: Mercado de San Roque, Supermercados

Verduras: Mercado de Machachi

Futas: Mercado Mayorista

Granos secos: Mercado Mayorista y Bodegas en la Ciudad de Riobamba

La adquisición de la materia prima mediante los proveedores actuales, ha permitido generar ingresos para el restaurante, debido a los descuentos que se establecen por la compra en volúmenes considerables, ver anexo 24.

Análisis de inventario: La mayoría de productos que se ofrecen en el restaurante se caracterizan por ser perecibles, los cuales deben ser adquiridos como máximo dos días antes de ser vendidos, dependiendo del plato requerido. En cuanto a los productos no perecibles como enlatados son almacenados, tomando en cuenta su fecha de caducidad.

- **Productos Perecibles:**

Verduras: La variedad de verduras son adquiridas todos los días jueves en el mercado de la ciudad de Machachi, tomando en cuenta que es un lugar destinado a la agricultura e inmediatamente después de la cosecha son comercializados a precios notoriamente más bajos en comparación a otros mercados de la capital. Una vez comprados se los refrigera por un día y serán utilizados el día sábado y domingo, ofreciendo así productos de calidad.

Carnes:

Carne de Cerdo: Es adquirido en el Camal Metropolitano y fileteado para posteriormente ser congelado.

Gallina: Se adquiere directamente del Camal Metropolitano los días viernes y son aliñados para ser ofrecidos los días sábados y domingos

Mariscos: Se adquiere cierta cantidad de mariscos a la semana en el Mercado de San Roque los cuales son colocados en porciones para ser congelados.

Frutas: La modalidad de compra en este tipo de productos es al por mayor, se procede a sacar el zumo para ser congelado de esta manera la fruta dura más y se la conserva por porciones.

Transporte: La adquisición de materia prima se la hace directamente con el proveedor, mediante la compra en los diferentes mercados de la ciudad y fuera de la misma.

Almacenamiento y bodegaje: Todos los productos perecibles como son las verduras, frutas y carnes tienen diferentes formas de ser almacenados.

Las verduras son refrigeradas y utilizadas de acuerdo a los requerimientos, estos productos al ser perecibles cuentan con poco tiempo para ser utilizados por lo que si no fueron consumidos durante los periodos que se mantienen frescos se procede a desecharlos.

Las frutas en general son adquiridas e inmediatamente colocadas en porciones para ser congeladas, las carnes y mariscos de igual manera llevan el mismo procedimiento de refrigeración lo que permite que se mantenga por un mayor periodo de tiempo lo cual ha impedido que este tipo de productos se desechen con mayor regularidad.

Los insumos que fueron preparados y que no son utilizados se los refrigera únicamente un día ya que si estos no fueron vendidos durante el día sábado serán congelados para el siguiente día ser vendidos, en el caso de que sobre cualquier producto de este tipo el último día se procede a desecharlo.

Conclusión:

La adquisición de inventarios es la óptima, ya que se busca siempre la mejor calidad en productos y el mejor precio para sacar mayor provecho en cuanto a utilidades y satisfacción de los clientes, la refrigeración de las carnes y frutas trae grandes ventajas como la conservación de los productos por un mayor periodo de tiempo.

Dentro de la modalidad de transportación de la materia prima existe una falencia relevante ya que no se toma en cuenta el tiempo ni los recursos que son empleados al momento de la adquisición de los productos perecibles, una gran ventaja que podría beneficiar de una manera importante al restaurante es contactar directamente a los proveedores para que estos productos sean distribuidos a domicilio, los cuales podrían representar los mismos costos pero con el beneficio de emplear el tiempo perdido en otras actividades beneficiosas para el negocio.

El almacenamiento y bodegaje han impedido incrementar los desechos de los productos en general ya que la forma en cómo se los lleva han permitido mantener los insumos frescos y con su sabor distintivo lo que permite dar un buen servicio a los consumidores.

2.2.3 Investigación y desarrollo

Tendencias de innovación: En la actualidad se puede encontrar una constante innovación en cuanto a productos para el consumo humano lo que ha permitido hacer

productos más llamativos y que representen un diferenciador en cuanto a la competencia, logrando así ampliar el mercado al cual se encuentran dirigidos.

Tendencias de consumo: Las tendencias hacia el consumo de un producto específico se encuentra basado en varios aspectos como es el diseño del envase y por los niveles de aporte nutricional que proporcionan, en el Ecuador se ha implementado una tendencia de consumo a productos nutritivos por lo que se adaptó una modalidad de etiquetas en los productos, según el reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. (Controlsanitario, s.f.), establece que dicha modalidad se implantó con la finalidad de ejercer una concientización hacia el consumo de productos saludables.

Medio ambiente: La tendencia hacia el cuidado del medio ambiente ha exigido que los materiales empleados para las envolturas de los productos sean cada vez menos dañinos para el entorno y la salud.

La industria alimenticia y hotelera ha tenido un gran aporte al PIB, según el análisis de aporte por divisiones de productos el que tiene una mayor participación es la venta de almuerzos populares las cuales representan el 23,77%, seguido de platos preparados con 0,87% y comida tradicional 0,37%. (INEC, s.f.) La tendencia actual es el de incrementar dichos porcentajes mediante el incentivo del sector especialmente basado en el turismo. En base a esto dicha industria presenta una constante innovación y cambios tanto en gustos como en preferencias de consumo.

El restaurante al ser nuevo y no desarrollarse de gran manera en comparación a la competencia no cuenta con una investigación y desarrollo que permita analizar las preferencias de los clientes hacia los productos ofrecidos, pero se ve la necesidad de implementar algún tipo de investigación puesto que es relevante conocer los gustos y preferencias de los clientes al igual de buscar un mejor sitio estratégico para desarrollar el negocio de una mejor manera. En cuanto al análisis de la industria es importante tomar en cuenta que existen cambios y fusiones en platos que los hacen más llamativos para los clientes potenciales, es por esto que el restaurante busca seguir una tendencia hacia la innovación y se han creado fusiones en platos con mayor acogida como es la "Bandera Mami Cheli" al igual que se han venido cambiando las formas de emplatado al ofrecer los productos en vajillas de barro.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

Los sistemas de información gerencial durante los últimos años han sido un aspecto relevante dentro de las organizaciones en cuanto a la toma de decisiones adecuadas, mediante la implementación de métodos de gestión y tecnológicos que han mejorado notoriamente los niveles de análisis e implementación de estrategias.

Actualmente el restaurante no cuenta con ningún tipo de sistema de información gerencial ya que llevan un registro de ingresos según las notas de venta y mediante reportes emitidos por la caja registradora, los cuales permiten tener acceso a valores mensuales, pero estos no son datos reales puesto que no siempre se registra las ventas de esta manera, representado así una desventaja notoria para posibles soluciones que se puedan tomar en un futuro.

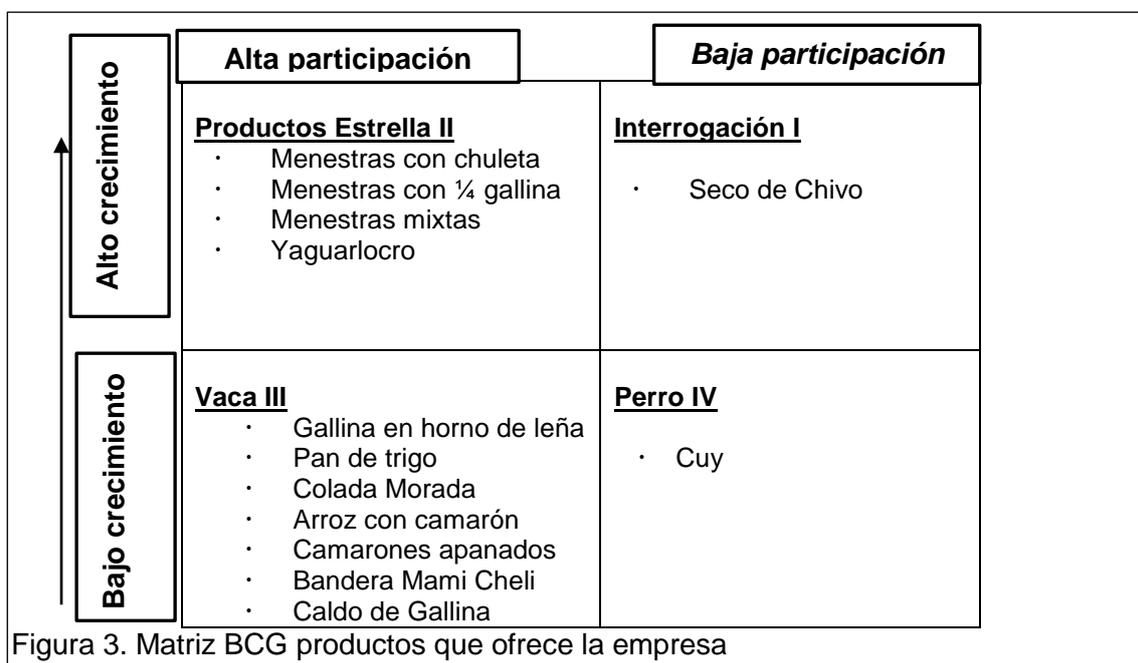
El contar con un programa contable o con cualquier otro tipo de registro podría beneficiar de gran manera las falencias existentes, como el de obtener datos que permitan un análisis de las ventas, las cuales permitirá analizar los meses con mayores ingresos económicos y de igual manera observar los periodos con falencias permitiendo así analizar el problema y proponer soluciones viables para el beneficio del restaurante.

2.2.5 Marketing

Las necesidades del mercado actual se basan principalmente en varios factores sociales como son los índices de desempleo los cuales según (Ecuador en cifras, s.f.) dichos datos incrementaron a partir de marzo del 2016 en 4,9% lo cual ha afectado de gran manera los ingresos de la población, por lo que ha generado la necesidad del consumo de productos más baratos.

Otro de los factores en los cuales se basan las necesidades del sector alimenticio es la escasez en la disponibilidad de productos más saludables dentro del mismo, ya que la mayoría de productos en la actualidad se caracterizan por ser industrializados, los últimos años se ha implementado una cultura de fabricación de productos saludables por parte de las empresas dedicadas a la comercialización de insumos para el consumo humano, pero existen pocas organizaciones dedicadas a ofrecer este tipo de productos ya que es una tendencia nueva en el sector .

Matriz BCG



El producto situado en el cuadrante I se caracteriza por tener una baja participación del mercado pero un alto crecimiento de la industria, por lo que no genera mayores utilidades para el restaurante y requiere una mayor cantidad de efectivo, los productos estrella tienen una alta participación y crecimiento las cuales representan una buena rentabilidad pero requieren de mayores desembolsos de dinero para mantenerlas. Según el análisis proporcionado por la matriz BCG se debe enfocar de una manera más relevante a los platos que generen un mayor beneficio, los cuales se encuentran dentro del tercer cuadrante denominado como los productos vaca ya que tienen una alta participación en el mercado compitiendo en una industria de bajo crecimiento, los cuales generan mayores utilidades al no requerir grandes inversiones, uno de los productos que mayor beneficio representa es la gallina en horno de leña la cual tiene un costo de \$12,10 con un margen de utilidad de \$11,90, ver tabla 8. Cada cierto tiempo se realiza una renovación a fin de innovar y buscar fusiones en los platos. Adicionalmente se ha optado por eliminar los platos que no representan mayores ingresos y que se caracterizan por tener una baja participación y crecimiento. En este caso, el cuy no conlleva a mayores egresos puesto que solo se lo realiza bajo pedido, de esta manera se ha evitado tener mayores pérdidas. Aún no se cuenta con una gran

variedad en el menú por lo que es necesario incrementar nuevos platos que sean llamativos para los clientes.

Segmentación

Segmentación Geográfica:

Tabla 5. Población de la ciudad Quito

LUGAR	N° DE HABITANTES
Ecuador	16'278.844
Pichincha	2'576.287
Quito	2'239.191

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (s.f.)

*El número de habitantes del Ecuador son datos tomados hasta el 2015

Segmentación Demográfica

Tabla 6. Demografía de la ciudad Quito

LUGAR	SEXO	N° DE HABITANTES	
Quito	Hombres	1'088.811	
	Mujeres	1'150.380	
	EDAD		PORCENTAJE
	20-24 años	10%	
	25-29 años	9%	
	TOTAL	19%	
	30-34 años	8%	
	35-39 años	7%	
	40-44 años	6%	
	45-49 años	6%	
	50-54 años	4%	
	TOTAL	31%	
	Nivel Socioeconómico	29%	

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (s.f.)

El restaurante está dirigido a una segmentación demográfica comprendida entre clientes que forman parte de un rango de edad de 30 años hasta los 54 años, los cuales corresponden al 31% de la población de Quito, como lo determina la tabla 6, lo que conlleva a un total de 694.149 personas.

Nivel Socioeconómico: El nivel socioeconómico al cual se dirige el restaurante es medio alto, ya que dentro de este segmento se encuentran las personas que están en la posibilidad de consumir fuera de sus hogares con mayor regularidad, el cual representa el 29% de la población ver tabla 6, por lo que los clientes potenciales son 201.303 personas, los cuales se encuentran calculados en base al rango de edad antes mencionado.

El restaurante ve la oportunidad de incrementar los porcentajes de participación de mercado enfocándose a una nueva segmentación comprendida entre las edades de 20 a los 54 años, los cuales representan el 50% total de la población ver tabla 6, lo que da como resultado un total de 1'119.595 personas de las cuales se vuelve a aplicar el 29% del nivel socioeconómico con un resultado de 324.682 personas. En la actualidad los clientes que asisten al restaurante son personas que tienen una preferencia hacia consumo de productos naturales, especialmente con el tipo de preparación que ofrece el restaurante. Lo que se está buscando es enfocarse en un rango de edad que no se ha estado atendiendo para así implantar una tendencia de consumo de platos nacionales con la preparación y mediante recursos que se utilizaban en la antigüedad.

Estrategia de marketing

La estrategia actual de marketing que ofrece el restaurante está basada en la diferenciación, cada uno de los platos tiene una forma de preparación única mediante

los recursos que son utilizados para su cocción y aliñado como la piedra de moler y el horno de leña, todos los platos son preparados con aliños naturales molidos mediante este recurso que crea un sabor único. El horno de leña se caracteriza por ser un diferenciador importante, ya que se considera que para los posibles competidores que deseen ingresar al mercado con este tipo de servicio será un impedimento puesto que para la construcción de este medio se requiere de materiales que únicamente aquellas personas que tengan conocimiento sobre el tema lo podrán realizar. Cada tipo de carne tiene un tiempo de cocción diferente al igual que la temperatura adecuada para la elaboración del pan.

Propuesta de valor

El Restaurante de Comida Típica Mami Cheli decide ingresar al mercado con la finalidad de dar a conocer los sabores auténticos del Ecuador y con un gran diferenciador en cuanto a sabor y preparación, cada una de las recetas cuentan con un sabor único y especial que lo hace los ingredientes como la manera de la preparación, utilizando recursos que en la antigüedad se usaban y es el característico relevante del restaurante.

Cada producto cuenta con una forma distinta de elaboración, los aliños son realizados de forma natural con ingredientes extraídos directamente de la tierra y sin ningún aditivo procesado que sea perjudicial para la salud, posteriormente se procede a triturar todos los ingredientes en la piedra de moler permitiendo que los sabores se unifiquen de una manera natural, complementándolo con el sabor distintivo que produce la cocina de leña. La cocción de las carnes y pan de trigo se lo realiza en el horno de leña, al igual que la mayoría de platos en especial las sopas que son elaboradas en ollas de barro. El restaurante se distingue por los platos frescos ofrecidos que son preparados al momento en que el cliente los pide, en la búsqueda de un mejor servicio para los clientes se requiere que la materia prima cumpla con atributos de mejor calidad.

Uno de los productos a destacar en cuanto a forma de elaboración es el pan de trigo el cual es un producto que se caracteriza por ser bajo en grasa, donde su materia prima es adquirida directamente por la propietaria el cual cumple diferentes procesos para ser comercializado al consumidor final entre estos se encuentran:

Después de la adquisición del trigo en grano, se procede a escoger todo tipo de impurezas que presente la materia prima para posteriormente ser molido y cernido mediante el cedazo, el cual es utilizado para escoger las impurezas. (Real Academia de la Lengua Española, s.f.)

Mix de marketing

Producto / Servicio

Los productos ofrecidos para el cliente se caracterizan por ser saludables, ya que tanto su preparación como cocción son especiales y muy poco empleados, el hecho de que se los realice en el horno de leña permite que los sabores se concentren y se mantengan al momento de su cocción tomando en cuenta que no se utiliza ningún tipo de grasa. Todos los clientes pueden evidenciar fácilmente que los platos son elaborados en el horno de leña ya que se encuentra ubicado dentro del local en un lugar visible para el cliente, en el momento en que es realizado el pedido se procede a extraer los productos directamente del horno para finalmente ser emplatados, el mismo proceso es utilizado para el expendio del pan de trigo, el cual es preparado en las horas donde se estima existe mayor afluencia de clientes lo que ha permitido tener mayor rotación del producto garantizando la utilización del horno.

No se cuenta con ningún tipo de empaque ni etiquetado puesto que son productos que se preparan al momento de ser requeridos. Todos los productos son servidos en vajilla de barro incluyendo las salsas, ensaladas y el ají, el pan de trigo se lo coloca en bandejas de madera y la colada morada es servida en tazas de porcelana.

En cuanto a la marca actualmente no se cuenta con un logotipo, pero los colores son vistosos y van de acuerdo a la decoración del local. Actualmente el menú es poco variado y cuenta con 10 platos netamente ecuatorianos, los horarios de atención al cliente son de 10am hasta las 6pm todos los fines de semana, días feriados de 9am a 9pm.

Tabla 7. Insumos contenidos por plato

PLATO	INSUMOS	ACOMPAÑADO
Gallina en Horno de Leña	Gallina, Papas cocinadas, Salsa de maní	Ensalada
Seco de Chivo	Arroz, Seco de chivo, Papa cocinada	Ensalada, aguacate
Menestra con chuleta	Arroz, Carne de cerdo, Menestra de fréjol	Maduro
Cuy en Horno de Leña	Cuy, Papas cocinadas, Salsa de maní	Ensalada
Caldo de Gallina	Gallina Criolla, Papa cocinada, caldo	Hierbitas
Yaguarlocro	Menudo, Caldo, Papas cocinadas	Sangre
Bandera Mami Cheli	Arroz, Seco de chivo, Papas cocinadas, Maní, Gallina en horno de leña	Ensalada, aguacate
Colada Morada	Mora, Babaco, Piña, Frutilla	
Pan de Trigo	Harina de Trigo	Queso o panela

Precio

Tabla 8. Precios de venta al público y utilidad por plato

PRODUCTO	COSTO		
	UNITARIO	PVP	UTILIDAD
Gallina en Horno de leña	\$ 12,10	\$ 24,00	\$ 11,90
Seco de Chivo	\$ 3,28	\$ 3,90	\$ 0,62
Menestras	\$ 2,69	\$ 3,90	\$ 1,21
Cuy con papas	\$ 12,90	\$ 24,00	\$ 11,10
Caldo de Gallina	\$ 2,00	\$ 3,90	\$ 1,90
Yaguarlocro	\$ 2,78	\$ 3,90	\$ 1,12
Bandera Mami Cheli	\$ 4,20	\$ 6,80	\$ 2,60
Mariscos	\$ 3,84	\$ 6,50	\$ 2,66
Colada Morada	\$ 0,43	\$ 1,00	\$ 0,57
Pan de trigo	\$ 0,19	\$ 0,40	\$ 0,21
PROMEDIO	\$ 4,44	\$ 7,83	

*Los precios de venta al público al igual que los costos son rubros de la actualidad

Tabla 9 Costos Fijos mensuales

COSTOS FIJOS UNITARIOS	VALOR MENSUAL
Sueldo personal	\$ 141,32
Servicios Básicos	\$ 100
Gastos Generales	\$ 110
TOTAL	\$ 351,32

Los precios establecidos de los platos dependen de la cantidad y complejidad de la elaboración de los mismos. En promedio, el precio de un plato se encuentra alrededor de los \$7,83 como se establece en la tabla 8, según el análisis de los costos aplicando la fórmula:

$$PVP = CFu + CVu + Mg$$

(Ecuación 1)

Donde los costos fijos se encuentran alrededor de los \$351,32 tabla 9, para la elaboración de 202 platos aproximados que se espera vender en el 2016 anexo 6, en cuanto a los costos variables unitarios en promedio son \$4,44 tabla 8, los cuales en

conjunto dan como resultado un margen de \$1,65. Durante el presente año se ha visto un importante incremento de precios en diferentes productos del mercado, por el incremento de dos puntos porcentuales en el Impuesto del Valor Agregado lo cual se ha visto afectada durante los últimos meses del año 2016, por lo que se ve la necesidad de realizar un incremento de los precios para el consumidor final ya que en comparación a la competencia los precios ofrecidos son relativamente menores.

La orientación de precios que se ha venido implantando está relacionado a la cantidad de ventas, ya que para posicionarse en el mercado se realizó una notable estrategia de precios mediante la disminución de los mismos a comparación de la competencia, pero de acuerdo al análisis antes realizado esta no representa un mayor beneficio en ciertos productos. La estrategia de ajuste que se podría incorporar es la implementación del status quo, lo cual la mayoría de restaurantes lo usa obteniendo así mayores beneficios.

Plaza:

El lugar donde se encuentra el local comercial no representa una ventaja para el rol del negocio, actualmente se encuentra ubicado en el Sur de Quito, Sector Chillogallo, en las calles Tabiazo S27-77 y Luis López, donde dicho sector se caracteriza por tener varias falencias ya sea por la ubicación al no contar con mayor afluencia de personas y ser poco visible para los clientes, lo cual ha representado una desventaja relevante para el desenvolvimiento del mismo. La competencia del sector se encuentra enfocado únicamente a la venta de almuerzos los cuales son vendidos en aproximadamente \$1,50 lo que ha perjudicado de cierta manera las ventas del local, pero mediante la implementación de las estrategias de marketing se buscará aplacar dicho problema. Se ha visto la necesidad de dar apertura a un nuevo punto de venta el cual permitirá incrementar las ventas del local actual, aprovechando la mayor afluencia de personas que se espera tener mediante la implementación de la mejora. No se cuenta con ninguna estrategia de distribución.

Canal de distribución: El tipo de canal es directo, no existen intermediarios puesto que se expende los productos directamente a los clientes.



Promoción

Actualmente el restaurante no ofrece ningún tipo de promoción, relaciones públicas y fuerza de ventas para los clientes.

Publicidad: El restaurante dispone de una página de Facebook, la cual se encuentra categorizada como la red social más utilizada a nivel mundial, por lo que se vio la oportunidad de promocionarse de una manera fácil y sin costo, no se utiliza ningún otro tipo de publicidad.

Conclusión:

Los productos ofrecidos al cliente final han representado un distintivo importante para el restaurante y se los lleva de una manera correcta, en cuanto a los precios como se han venido manejando los costos variables de acuerdo al análisis realizado es la óptima, ya que no representan mayores egresos a pesar de ser los insumos más importantes para la preparación, la estrategia de precios que se ha llevado hasta el momento no es beneficiosa puesto que no representa mayores ganancias, por lo que han optado por implantar una estrategia de ajuste en cuanto a precios. La ubicación ha sido un desventaja relevante la cual se cree no permite desarrollar en su totalidad al

negocio por los que es necesario el incremento de ventas en un corto plazo, ya que se tiene pronosticado potenciar el local actual y abrir una sucursal que permita obtener mayores utilidades que se verán apoyadas con la implementación de publicidad la cual es nula en la actualidad.

Evidencia física

La decoración del restaurante está adecuada con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, el lugar cuenta con una decoración de antaño tanto en mesas, sillas, techo y estanterías permitiendo que todos los implementos sean de madera envejecida simulando un ambiente cómodo, en la parte exterior se evidencia un lugar natural con cascadas y una amplia variedad de plantas.

La presentación de los platos se lo hace de una manera organizada donde cada producto tiene un lugar específico dentro del mismo, actualmente se cuenta con medidas para cada insumo tratando de proporcionar a los clientes platos que contengan las mismas cantidades, con respecto a las ensaladas y salsas se los ofrece de una manera separada y que las mismas sean consumidas de acuerdo a las preferencias de los comensales.

El cliente al momento en que requiere la cuenta no presenta ningún tipo de molestia en cuanto a precios ya que estos son bajos en comparación a la competencia actual dedicada a este tipo de servicio.

Procesos

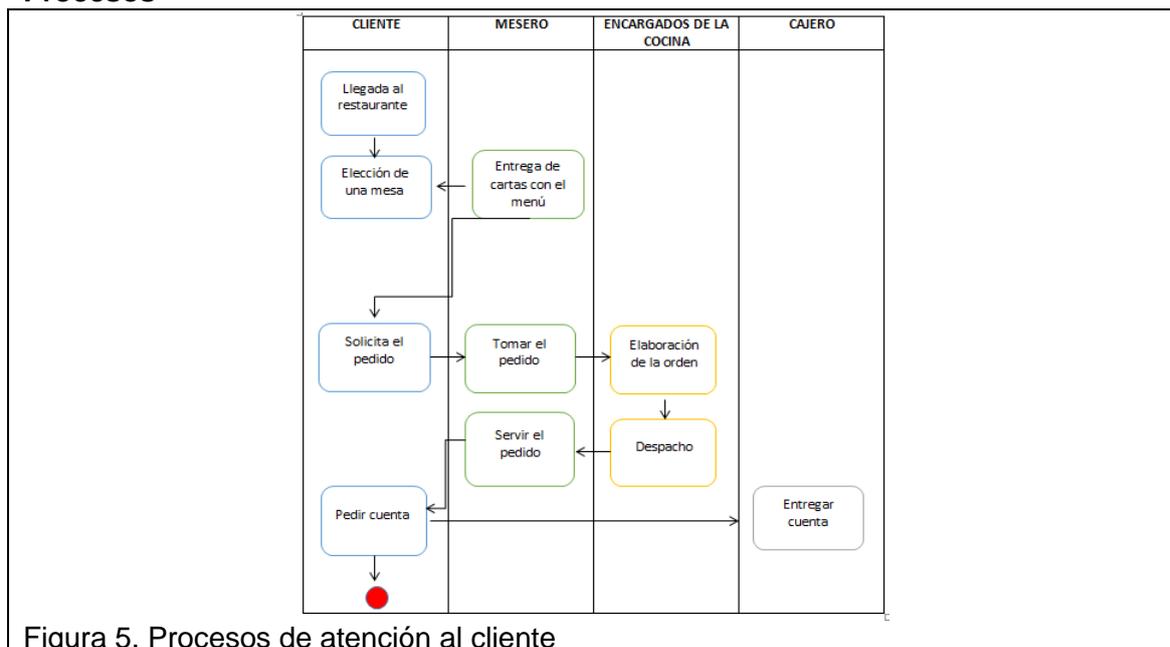


Figura 5. Procesos de atención al cliente

El proceso desde el momento en que el cliente ingresa al restaurante y sale del mismo presenta ciertas falencias, puesto que desde el instante en que ingresan los clientes no se les asigna una mesa de acuerdo al grupo de personas que los integran, lo cual en ciertos casos cuando la demanda es mayor se presentan inconvenientes al encontrar el espacio adecuado lo que genera molestias en los comensales. El proceso y tiempos de emplatado es la óptima ya que tratan de despachar los pedidos con un tiempo aproximado de 3 a 8 minutos por plato, lo que permite atender mayor cantidad de mesas en menor tiempo, optimizando de cierta manera los tiempos de servicio. A medida que existan mayor cantidad de clientes no se verá la necesidad de contratar mayor personal al que se encuentra en la nómina actual ya que en los años donde existió mayores ventas se despachaban los pedidos con normalidad y se contaba con

la misma cantidad de trabajadores, ya que la capacidad máxima de clientes es de 50 personas y no sobrepasa a la capacidad utilizada hasta la actualidad.

Personas

En la actualidad el perfil mínimo requerido para desempeñar cualquier tipo de cargo dentro del restaurante es la de bachiller que permita al trabajador desempeñarse de una mejor manera en cuanto a la toma de pedidos y evitar faltantes en caja. Una falencia existente es la carencia de contratación de personal con experiencia en cuanto al manejo de productos alimenticios. Dentro del restaurante existe una política de utilización de uniformes los cuales deben ser llevados correctamente por los trabajadores, especialmente las personas que se encuentran en contacto directo con la manipulación de alimentos, los uniformes consisten en camiseta con los colores del restaurante, malla para el cabello y mandil. Una falencia notoria que presenta el restaurante en la actualidad es la falta de conocimiento por parte de los trabajadores en cuanto a atención al cliente.

La manera en cómo se ha venido realizando la contratación del personal en cuanto a capacitaciones realizadas y conocimiento sobre restaurantes no es la adecuada lo que podía representar una desventaja en cuanto al servicio ofrecido al consumidor, además de esto existe poco compromiso por parte del personal en cuanto a la asistencia lo que produce retrasos de los procesos en general.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

Finanzas

Estado de Resultados: El ingreso por ventas comprendido desde el año 2012 al 2016 presenta un comportamiento decreciente, ya que para el primer año se obtiene un valor de alrededor de \$39.891 y para el presente año \$17.577 con una utilidad neta en el 2012 de \$9.171,36 y para el 2016 \$1.247,14, como se observa en el anexo 9, estos resultados se dan principalmente por la carencia notoria de publicidad y ubicación poco favorable que ha perjudicado las ventas de una manera notoria durante los últimos periodos.

Estructura de capital: La inversión requerida total es de \$26.681,72, del cual los activos fijos se financian con un 25% de deuda y 75% de capital propio, en cuanto al capital de trabajo, inventarios y activos intangibles son financiados en su totalidad con aportes de los socios, como lo establece el anexo 12.

Flujo de efectivo: El estado de flujo de efectivo se establece en el anexo 18, donde las actividades operacionales son de \$3.390,21 para el 2016 el cual se ve afectado de gran manera por la disminución en la utilidad neta. Las actividades de inversión fueron de \$24.090,68 por concepto de activos fijos e intangibles y las de financiamiento incluyen principalmente la inversión requerida y la deuda contraída de \$5.607,67 para el año 0.

Evaluación del Proyecto: En base a los resultados obtenidos en el flujo de caja se concluye que el negocio no es rentable hasta el presente año, ya que se obtiene un VAN de -13.462,54 con una TIR de -7,86%, ver anexo 19, pero se ha optado por mantener el negocio y establecer estrategias fuertes que permitan fortalecer e incrementar de gran manera las ventas las cuales perjudicaron en su totalidad al negocio.

Índices Financieros:

- **Rentabilidad:** Como se establece en el anexo 23. En cuanto a los índices de rentabilidad el ROI presentó un comportamiento inestable durante los últimos periodos, el año más representativo fue en el 2012 donde indica que por cada

dólar de invertido se obtuvo un retorno con respecto a la inversión de 0.34 y para el 2016 de 0.05 el cual es bajo en comparación a la competencia de 0.32. Lo mismo ocurre con el ROE donde por cada dólar invertido retorna 0.06 de patrimonio, el cual en comparación a la industria es mayor, puesto que este es de 0.01, el ROA fue representativo entre el año 2012 y 2013 al ser mayor al índice de la industria que es de 0.09, el cual indica que por cada dólar invertido retorna 0.26 para el primer año y 0.06 para el 2016.

- **Liquidez:** Dentro de los índices de liquidez la razón corriente para el 2012 indica que por cada dólar de deuda se contaba con \$2.80 para respaldar dicha obligación la cual fue incrementando durante los últimos cinco años puesto que la deuda contraída a corto plazo fue pagada en su totalidad en el 2016, la cual se detalla en el anexo 23.
- **Endeudamiento:** Los índices de endeudamiento se detallan en el anexo 23, donde en el 2012 llega al 13,50% el cual comparado con la industria es menor con un 49% esta diferencia se da principalmente porque los socios del restaurante han colocado la mayoría de capital propio.

Contabilidad

El restaurante forma parte del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano el cual establece que los locales dentro de esta denominación no se encuentran obligados a llevar contabilidad, por lo que no se lleva un registro oficial de las actividades dentro del mismo, pero en la actualidad se requiere de alguna forma conocer a profundidad las falencias existentes que permita tomar decisiones importantes a corto, mediano y largo plazo.

3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

Tabla 10. Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Venta de productos naturales	0,08	3	0,24
Utilización de instrumentos antiguos y artesanales	0,07	2	0,14
Costos variables óptimos	0,09	4	0,36
Procesos de emplatado en tiempos eficientes	0,10	4	0,4
Evidencia física visible para los clientes	0,06	3	0,18
Utilización correcta de uniformes distintivos del restaurante	0,03	2	0,06
DEBILIDADES			
No contar con información financiera necesaria	0,10	4	0,4
Ubicación actual deficiente	0,12	4	0,48
Carencia de una misión, visión y objetivos claros	0,05	2	0,1
Precios de venta al público bajos	0,07	3	0,21
Deficiencias en publicidad y promociones	0,05	3	0,15
Carencia de logotipo	0,02	2	0,04
Poca variedad de platos	0,03	2	0,06
Poco conocimiento sobre la atención al cliente	0,07	3	0,21
Poco compromiso por parte del personal en cuanto a la asistencia	0,06	3	0,18
	1		3,21

Conclusión Matriz EFI

Según el análisis interno del restaurante y mediante la creación de la matriz EFI, se obtiene un total de 3,21 situándose por encima del promedio de 2,5 lo que indica que el restaurante tiene un posicionamiento interno fuerte que se beneficiará de una mejor manera mediante la implementación de estrategias correctas las cuales podrán aplacar las debilidades y aprovechar fuertemente las fortalezas existentes.

Matriz FODA

Tabla 11. Matriz FODA

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos de excelente calidad y bajos en grasa • Manejo de recursos de elaboración de platos según técnicas tradicionales • Adquisición de materia prima a costos bajos • Tiempos óptimos de preparación de platos • Evidencia física de la preparación de los platos a disposición de los clientes • Política del restaurante sobre el buen uso de uniformes 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con información financiera que permita la correcta toma de decisiones • Poca afluencia de personas en la ubicación actual del restaurante • Deficiencias en la implementación de misión, visión y objetivos • Precios de venta al público bajos en comparación a la competencia • Carencia de una estrategia de marketing que permita incrementar las ventas mediante la publicidad y promociones • Carencia de un logotipo que podría implantar una diferenciación con la competencia • Poca variedad en el menú • Limitado conocimiento sobre atención al cliente • Asistencia de los trabajadores poco regular afectando notoriamente con los tiempos establecidos para cada actividad
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política durante los últimos años • Incentivo por parte del Gobierno hacia el consumo de productos nacionales • Porcentajes de inflación estables • Capacitación por parte del ARCSA al personal para obtener permisos de funcionamiento • Avance tecnológico que ha permitido un desarrollo notable de la industria. • Crecimiento poblacional del mercado objetivo 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica que perjudica el ingreso de los hogares • Restricciones ambientales en cuanto a obtención de madera para disponer de la leña para el horno • Implementación de nuevos permisos de funcionamiento retrasando tiempos de espera • Incremento de productos sustitutos en la industria alimenticia • Porcentajes crecientes de apertura de locales dedicados al expendio de comidas.

Matriz de estrategias FODA, ver anexo 24

Conclusiones Matriz FODA

Según el análisis de la matriz FODA se pudo analizar que el Restaurante de Comida Típica Mami Cheli dispone de varios aspectos y ventajas que podrían ser aprovechadas para posicionarse en el mercado y así poder llegar a ser competitivos, mediante el análisis de cada una de las áreas tanto internas como externas las cuales permitirán distinguir las ventajas que podrán hacer sobresalir a la idea del negocio.

- Dentro de los factores internos las fortalezas han representado un distintivo muy importante para el restaurante puesto que la idea principal de la fundadora se encuentra sustentada dentro de este punto, las cuales se está buscando explotar de gran manera para dar a conocer a los clientes la diferenciación con respecto a la competencia
- La debilidades existentes pueden ser minimizadas de gran manera mediante la implementación del plan de mejora lo cual permitirá superar las debilidades actuales que han perjudicado al negocio y con el tiempo convertirlas en fortalezas

- En cuanto al análisis de los factores externos se recomienda poner mayor énfasis en cuanto a aprovechar las oportunidades existentes para así poder defenderse de las amenazas que no pueden ser controladas

Tabla 12. Evaluación y propuesta de mejora

ÁREAS	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS
Producto / Servicio	<p>No existe una correcta implementación de marketing presentando así carencias de todo tipo de publicidad y relaciones públicas con los clientes</p> <hr/> <p>Carencia de capacitación por parte de los propietarios hacia los empleados sobre atención al cliente y la importancia que representa el mismo para la continuidad del restaurante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el restaurante mediante el incentivo de promociones y descuentos que permitan restaurar las ventas en un corto plazo alcanzando utilidades deseadas. • Implementación de nuevas estrategias de marketing como son la adquisición de publicidad en diferentes medios masivos. • Buscar un logotipo que permita la diferenciación entre la competencia especialmente que sea llamativo para los clientes • Los propietarios estarán a cargo de asistir a capacitaciones e impartir conocimientos a los empleados para brindar un servicio de calidad
Finanzas y contabilidad	Carencia de información financiera y de cualquier tipo de sistema contable que permita tener datos verídicos de la situación actual del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema contable que permita registrar y analizar tanto los ingresos como egresos durante periodos específicos que ayuden a la toma de decisiones futuras.
Administrativa y Organizacional	Falta de Visión, Misión y Objetivos claros tanto para propietarios como empleados del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar una visión clara que permita fortalecer el presente para poder alcanzar los objetivos deseados mediante toma de decisiones adecuadas que permitan el crecimiento sostenido del restaurante. • Establecer objetivos reales que permitan cumplirlos en tiempos establecidos.
Investigación y desarrollo	Carencia de investigación y desarrollo para potenciar el local actual y dar apertura a una sucursal donde exista una mayor afluencia de personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación de mercado que permita determinar un sitio estratégico propicio para desarrollar el objetivo de la creación del restaurante. • Realizar un análisis de preferencias de consumo para la implementación de nuevos platos en el menú
Ventas	Los precios de venta al público son bajos en comparación a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de la competencia en cuanto a precios de venta y aumentar los mismos los cuales se verán respaldados por la calidad en los platos
Recursos Humanos	Las inasistencias de los empleados son muy regulares lo que conlleva a grandes desventajas a las asignaciones de tareas y tiempos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar incentivos económicos a los empleados que no presentan irregularidades en asistencia

Tabla 13. Plan de mejora

ACCIÓN	ALCANCE	COSTO	TIEMPO	FRECUENCIA	OBSERVACIÓN
PRODUCTO / SERVICIO					
Publicidad en radio	Incrementar notoriamente la participación del mercado por parte del restaurante, lo que conllevaría a mayores ventas y utilidad	\$ 2.000	5 años	1 vez cada tres meses	\$ 500 * 4 veces
Iluminación de letreros		\$ 120	5 años	1 vez cada año	
Logotipo del Restaurante		\$ 80	1 año	1 sola vez	
Impresión de logotipo en fundas		\$ 200	5 años	1 vez cada tres meses	\$ 50 * 4 veces
Promoción de pan y colada morada		\$ 516	2 años	1 vez cada mes	Por cada 12 panes 1 colada gratis
Capacitación al personal	Mejorar la atención al cliente en cuanto a requerimientos y preferencias	\$ 100	5 años	1 vez cada año	40 horas
RECURSOS HUMANOS					
Incentivo al personal	Motivar al personal a la lealtad en la empresa y generar mayor responsabilidad}	\$ 100	2 años	1 vez cada año	1 mes
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
Creación de nuevos platos típicos	Mayor variedad del menú para los clientes	\$ 200	5 años	1 vez cada año	1 mes
Apertura de una sucursal	Investigación en cuanto a la plaza para lograr una mayor penetración en el mercado obteniendo mayores porcentajes de participación	\$ 366	1 año	1 vez cada año	1 mes
Implementación del local	Aperturar la nueva sucursal	\$ 15.750	1 año	1 vez cada año	1 mes
ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL					
Planificación estratégica	Generar la planificación estratégica que guíe a la empresa durante 5 años	\$ 366	1 año	1 vez cada año	1 mes
FINANZAS Y CONTABILIDAD					
Controlar los ingresos y egresos	Implementación de un software contable para la toma de decisiones	\$ 110,88	1 año	1 vez cada año	1 mes
TOTAL		\$ 19.908,88			

Misión

“El Restaurante de Comida Típica Mami Cheli es un emprendimiento familiar cuyo objetivo es ofrecer alimentos sanos netamente ecuatorianos que permitan mantener las costumbres y dar a conocer las tradiciones nacionales, mediante la contratación de personal capacitado que se enfoque en satisfacer las necesidades de sus clientes tanto nacionales como extranjeros, ofreciendo un menú preparado con materias primas de calidad y técnicas de cocción tradicionales. Las manos que elaboran estos productos tienen décadas de experiencia en preparar comida con amor y pasión como sus ingredientes principales, cuidando ante todo la frescura y forma de preparación, que permitirán a la empresa obtener rentabilidades las cuales garantizarán el renombre del mismo”

Visión

“En el año 2020 el restaurante Mami Cheli será una organización competitiva en el mercado gastronómico de la ciudad de Quito y tendrá una proyección de crecimiento hacia otros rincones del país, llevando sus métodos tradicionales de cocción de sus

productos gastronómicos. La fuente de su liderazgo comercial estará sustentado en la calidad de sus ingredientes, precio justo y talento humano bien remunerado”

Objetivos

- Incrementar la rentabilidad neta del restaurante sobre ventas en el 5% anual en el período comprendido entre los años 2016 – 2021.
- Incrementar las ventas en un 125% anual mediante la implementación del plan de mejora en el período comprendido entre los años 2017 – 2021.
- Designar un presupuesto mensual del 10% de los ingresos para invertirlo en estrategias de marketing en el periodo 2016 – 2021.
- Capacitar al 100% el personal del restaurante en temas de elaboración de productos gastronómicos, servicio al cliente y técnica de ventas en el periodo 2016-2021.
- Dar apertura a una sucursal en las afueras del sur de Quito en el año 2017 que permita tener mayores utilidades y reconocimiento en el mercado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Restaurante cuenta con una nómina de 4 personas que en su mayoría está compuesta por integrantes de la familia y una persona externa de los cuales se encuentran distribuidos de acuerdo a sus funciones y costos que representan para el negocio:

Propietaria y Jefa de cocina: Encargada de la preparación y emplatado de cada pedido. Se queda con todas las ganancias, después de pagar todos los desembolsos de dinero como son el pago de servicios básicos, compra de mercadería, etc.

Asistente: Revisar que todos los platos estén correctamente servidos y ayudar a la mesera si fuera necesario, no percibe ningún tipo de sueldo.

Cajero: Cobra cada una de las cuentas de las mesas y entrega las notas de venta, no percibe ningún tipo de sueldo.

Mesera (externa): Se encarga de la limpieza total del local, además de tomar los pedidos y despachar los mismos, recibe \$100 mensuales sin tomar en cuenta los beneficios que le corresponden en la nómina.

Mediante la implementación del plan de mejora se ve la necesidad de contratar a mayor personal para el correcto funcionamiento del nuevo local el cual está prevista su apertura, se ve pertinente la contratación de la misma cantidad de trabajadores que laboran en el local actualmente ya que en ambos casos se va a contar con locales donde su capacidad máxima es de 50 personas aproximadamente y de las cuales el personal abastece en su totalidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

El nuevo detalle de trabajadores en los dos locales serán los siguientes:

- 2 Jefes de cocina con un sueldo mensual de \$200 cada uno
- 2 Meseros con un sueldo mensual de \$140 cada uno
- 2 cajeros con un sueldo mensual de \$140 cada uno
- 2 Supervisores con un sueldo mensual de \$140 cada uno

Cada uno de los miembros tanto del local actual como de la matriz percibirán un sueldo mensual tomando en cuenta que únicamente se laboraran los fines de semana, se ha visto la necesidad de incrementar dichos rubros por el notorio incremento de las ventas por lo que las funciones de cada trabajador aumentarán.

Funciones a desempeñar de cada miembro del restaurante con plan de mejora:

Tabla 14. Funciones de los trabajadores

DETALLE	FUNCIÓN
Jefe de cocina	<p>La propietaria será la única encargada de la preparación de los platos más elaborados y los que poseen ingredientes que únicamente los propietarios del local conocen, dichos productos serán distribuidos para los dos locales.</p> <p>La propietaria entregará parte de sus funciones a la supervisora actual la cual se encontrará a cargo del manejo del nuevo local.</p> <p>Para el nuevo local el jefe de cocina estará a cargo de verificar que todos los platos se encuentren en perfectas condiciones y de la preparación de ciertos platos que se requiere se elaboren en el momento del pedido.</p>
Mesero	<p>Los meseros estarán en la capacidad de atender de una manera especial a cada cliente mediante las capacitaciones que se les otorgará cada cierto tiempo y las cuales se han visto indispensables en cuanto a atención al cliente.</p> <p>Adicionalmente se encargarán de ubicar a cada uno de los clientes en una mesa apropiada a la cantidad de comensales, la limpieza de todo el local, la toma de pedidos y despacho de los mismos.</p>
Cajero	<p>La persona encargada de la caja además de cobrar estará en la capacidad de ofrecer sus servicios en cuanto a la toma de pedidos en el caso de ser necesario, lo cual podría reducir la probabilidad de la contratación de un nuevo mesero</p>
Supervisor	<p>Revisarán cada uno de los pedidos y verificarán que se encuentren bien servidos, además de esto tendrán a su cargo la capacitación para el personal y de estar constantemente pendientes de las necesidades y obligaciones de cada empleado, los cuales deben cumplir todos los requerimientos exigidos por parte de los propietarios.</p>

Estructura Organizacional con el plan de mejora:

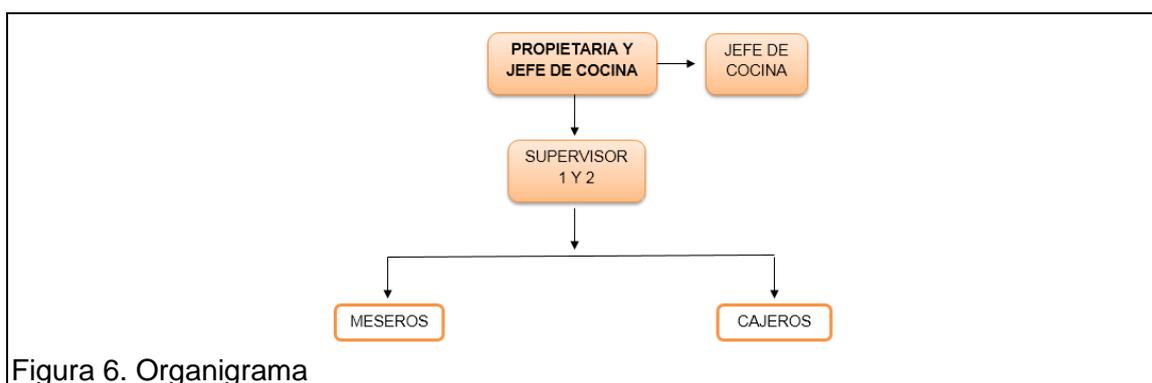


Figura 6. Organigrama

La nueva estructura organizacional se caracteriza por poseer una mayor cantidad de personal de los cuales la mayoría de tareas estarán enfocadas a los jefes de cocina y a los supervisores, los mismos que estarán en la capacidad de manejar al resto del personal y así cumplir con los objetivos establecidos para llegar a ser reconocidos en el mercado, además de verificar que cada uno de los procesos deban llevarse de una manera correcta para una buena comunicación entre las diferentes áreas.

La propietaria actual se encargará de capacitar al nuevo jefe de cocina y a los supervisores los cuales cumplirán con las funciones que actualmente se llevan a cabo, los supervisores de los dos locales serán miembros de la familia y el resto de personal externo. Este tipo de organización vertical permitirá una mayor organización y una mejor comunicación ya que la propietaria no tendrá a cargo todo el personal lo cual podría derivar problemas estructurales.

Estructura Operacional

Para la implementación del plan de mejora se tiene los siguientes procesos:

Tabla 15. Implementación del plan de mejora

LOCAL ACTUAL	NUEVO LOCAL
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal sobre atención al cliente • Iluminación de letreros en la parte posterior del local • Implementación de un software contable • Creación de un logotipo • Impresión de los logos en las fundas de papel • Impulsar las promociones dentro del restaurante: Por la venta de 12 panes gratis una colada morada • Incorporación de nuevos platos típicos en el menú • Publicidad en radio • Incentivos al personal, los cuales se llevarán a cabo cada fin de año 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Contratación de un local comercial • Contratación de mayor personal • Renovación del RUC • Permisos de funcionamiento • Implementación del local con la decoración respectiva • Capacitación al personal sobre atención al cliente • Apertura del restaurante • Promociones y publicidad

4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de resultados: Los ingresos detallados por concepto de ventas comprendidos entre los períodos del 2017 hasta el 2021 presentan una tendencia de crecimiento, donde se contemplan los rubros comprendidos de la matriz actual y el nuevo local. Las ventas anuales con el plan de mejora presentan un incremento del 125% estimando que se va a obtener ventas del 50% en cada local más un porcentaje adicional que se verá como resultado de los diferentes cambios que se van a implantar a partir del plan de mejora. Para este año se prevé que las ventas alcancen un aproximado de \$17.577, como lo establece el anexo 9, pero se estima que para el próximo año aumente a \$74.777 y para el 2021 en \$105.847 anexo 8, llegando a superar las ventas del 2012.

En cuanto al precio de venta al público se ha establecido un porcentaje de crecimiento anual del 5% el cual ha sido implantado por parte de la propietaria. Las ventas para el 2017 fueron determinadas mediante el promedio de años anteriores, los mismos que fueron incrementados por la tasa de crecimiento del 125%, los cuatro años subsiguientes se establecen mediante el crecimiento de la industria el cual representa el 5%, como lo establece el anexo 7. Los costos de producción obtenidos a partir del presupuesto de materia prima y los costos indirectos de fabricación se encuentran regidos bajo los porcentajes de inflación del país del 3,38%, obteniendo una utilidad bruta en ventas para el primer año de \$23.182,52, ver anexo 8. En cuanto a los gastos operacionales del año 2017 existirá un mayor desembolso de efectivo puesto que es donde se pondrá en marcha todas las propuestas de mejora reflejando aumentos de utilidad a lo largo del tiempo.

Balance General: Los activos del restaurante serán mucho mayores a las obligaciones adquiridas ya que el efectivo presenta una tendencia creciente. Dentro de la adquisición de activos fijos se encuentra contemplado todos los implementos necesarios para el nuevo local el cual conlleva a una inversión de \$15.750 anexo 10, el cual es el mismo al local actual tomando en cuenta que la capacidad máxima de clientes va a ser la misma, además de los valores contemplados dentro de los activos intangibles como son los gastos de constitución, presentando así un total de activos para el 2017 de \$49.783, anexo 20. Los pasivos no representan mayores egresos puesto que solo se contemplan los valores por razón del préstamo a corto plazo el cual es requerido para la nueva inversión.

Flujo de Efectivo: Las actividades operacionales comprendidas a partir del primer año presentan incrementos debido utilidades netas, tomando en cuenta las depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos. Las actividades de inversión no presentan variaciones, puesto que se ve la necesidad de inversión solo el primer año. Las actividades de financiamiento presentan un requerimiento del 60% equivalente a \$9.450, anexo 10, los cuales se encuentran contemplados en el 2016, para el siguiente año se toma en cuenta la deuda del primer año de mejora con respecto al año 0, obteniendo un saldo de efectivo de \$15.126 para el 2016 como se establece en el anexo 16.

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión requerida

En el anexo 10 se establece la inversión requerida del plan de mejora el cual es de \$23.276,46 de los cuales \$ 15.750 corresponden a activos fijos utilizados para la implementación del nuevo local, \$170.84 para inventarios de materia prima, \$1.689,44 para activos intangibles como son los gastos de constitución y \$5.666,18 para el

capital de trabajo contemplado bajo los rubros correspondientes a los costos de producción y los gastos operacionales.

Estructura de Capital: Se ve la necesidad de financiar únicamente el valor correspondiente a la inversión de activos fijos de \$15.750 de los cuales solo corresponderá al 60% de deuda y requerirá un pago total de \$9.450 anexo 11, a una tasa del 11.63% para el sector de PYMES anexo 11, el cual tendrá una duración de cinco años con una cuota anual de \$ 2.597,54. El aporte por parte de los socios representa el 40% restante de los activos fijos y en su totalidad se cubrirá los valores correspondientes a capital de trabajo, inventarios y activos intangibles los que conllevan a un desembolso de efectivo de \$13.826,46, anexo 10.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Flujo de caja

Los valores contemplados del flujo operacional representan las utilidades operacionales menos los gastos por concepto de interés del préstamo. Los valores representados por las depreciaciones y amortizaciones contemplan los rubros correspondientes a las depreciaciones del 2017 de la matriz actual con la del nuevo local. Existe un valor de salvamento para el 2021 de \$11.285, ver anexo 14. El flujo de caja presenta incrementos importantes los cuales dan a conocer que la inversión que se irá a realizar a partir del 2017 tendrá un periodo de recuperación de 3 años.

Se implementó el modelo financiero WACC tomando en cuenta que el peso de la deuda representa el 60%, el costo de la deuda 11.63% para PYMES, una tasa impositiva del 33.70% el cual se obtuvo tomando en cuenta el 15% de participación de los trabajadores y el 22% del impuesto a la renta. El costo de capital el cual representa el 20.15% se obtuvo mediante la tasa libre de riesgo el cual se hizo referencia a la tasa pasiva, además de la tasa del mercado del 9.87%, el riesgo país en la actualidad se encuentra en 8.90% obteniendo así un VAN de \$22.499.86 y una tasa interna de retorno del 35.13% es decir se cuenta con un valor presente neto positivo, que supera la inversión inicial, anexo 17, la TIR es mayor al WACC, por lo tanto está relacionado con el VPN. Es decir el proyecto se caracteriza por ser atractivo para la inversión.

4.4 Índices financieros

Índice de liquidez: El índice de liquidez en cuanto a la razón corriente se establece en el anexo 22, el cual va incrementando a partir del 2017 cuando se ponga en marcha el plan de mejora ya que por cada dólar de deuda contraída se va a contar con \$ 17.01 para respaldar dicho pasivo en el 2020, el incremento del indicador durante los años se da principalmente por el pago del pasivo a corto plazo contraído, el cual en comparación con la industria es mayor en 1.67.

Índices de rentabilidad:

- ROI: La utilidad sobre la inversión sin mejora presenta un decrecimiento importante que para el presente año 2016 se estima que por cada dólar de inversión se obtendrá un retorno del 0.05, anexo 23 y con la implementación del plan de mejora solo para el 2017 se obtiene un retorno del 0.24 llegando para el 2021 a 0.82, lo cual comparado con la industria es positivo ya que se encuentra en promedio en 0.32, establecido en el anexo 22.
- ROE: En cuanto al Rendimiento sobre el patrimonio establecido en el anexo 22, el cual se duplica con el plan de mejora llegando a un valor de 0.14 para el año 2017, el cual representa que por cada dólar invertido retorna 0.14 en patrimonio y 0.35 en el mejor de los casos para el final del quinto año. En comparación con la industria representa un valor mayor, ya que este tiene en promedio un valor de 0.0103

- ROA: La utilidad sobre los activos del restaurante sin mejora para el 2012 es de 0.26 y para el año 2016 se reduce a 0.06, que a comparación de la industria que tiene un valor de 0.09 representa un menor desempeño que sus competidores, anexo 23. Con la aplicación del plan de mejoramiento este índice aumentará para el 2021 en 0.35, anexo 22, es decir que por cada dólar invertido retorna \$0.35 en activos.

Desempeño:

- Rotación de inventarios: Para el 2016 el inventario de materia prima rota 0.52 veces al año, anexo 23, llegando para el 2021 a 0.59, anexo 22, esto es por el incremento notorio en las ventas, el cual es menor en comparación a la competencia ya que al ser una industria amplia y con mayores ingresos el inventario tiene una mayor rotación llegando al 1,79.

Endeudamiento:

- El endeudamiento se encuentra en el anexo 22, en el año 2017 es de 15.97% del activo. En la industria el nivel de endeudamiento es 49%, por lo que el restaurante tiene una mejor posición patrimonial.

5. CONCLUSIONES GENERALES

- En base al análisis del entorno externo que compete al restaurante, se pudo determinar que los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos son favorables para la implementación del plan de mejora. En el aspecto político, desde el año 2007, existe una visión política que ha implementado cambios en la estructura de gobierno, los mismos que han permitido una estabilidad en la generación de políticas para el incentivo del sector de turismo, alojamiento y servicios de alimentación. El aspecto económico, la estabilidad de la inflación beneficia a los negocios que se enfocan en el proveer de productos y servicio al cliente final, ya que, los precios no tienen un constante crecimiento, permitiendo a las empresas fundamentar su estructura de costos en base a productos de calidad. En el aspecto social, si bien existe una disminución en la velocidad de crecimiento de la población, esto no afecta al restaurante ya que busca ampliar su mercado objetivo hacia un público más joven. En el aspecto tecnológico, la disposición al uso de sistemas de información y comunicación permite que los consumidores tengan un mayor conocimiento sobre los productos que consumen, demandando productos de mejor calidad y con ingredientes frescos y naturales.
- En el análisis competitivo de Porter, el potencial ingreso de nuevos competidores es alto, ya que la industria de restaurantes tiene niveles bajos de inversión y es rentable para los emprendedores de la ciudad de Quito, es por eso que proliferan proyectos gastronómicos que no permanecen mucho tiempo en el mercado. El poder de negociación de los proveedores es medio porque existen varios lugares donde adquirir la materia prima necesaria para la preparación de los platos que ofrece el restaurante, pero para productos como la gallina criolla los proveedores son muy limitados. De igual manera, el poder de negociación de los clientes es medio puesto que existe una tendencia creciente de consumo hacia productos más económicos. Por último, la rivalidad entre competidores es alta debido a la existencia de amplia oferta gastronómica en el sector donde se encuentra el restaurante. Ante estos aspectos, de alto nivel de competencia, la propietaria del restaurante debe llevar adelante el plan de mejora para subsistir en el mercado.
- Con el análisis interno se determinó que el proyecto tiene sus potencialidades en la preparación de los platos y en la disposición de materia prima de buena calidad. En el aspecto negativo, existe una mínima gestión en las estrategias de marketing, comunicación interna y limitada oferta en el menú.
- Las acciones del plan de mejora se concentran en potencializar las fortalezas del restaurante y mejorar sus debilidades, para lo cual, se plantea acciones en el tema de producto, recursos humanos, investigación, administración y financiero. La acción más importante del plan de mejora es la apertura de un nuevo local, con el fin de ampliar el mercado y generar nuevos clientes que disfruten los platos que se preparan en el restaurante.
- El plan de mejora es viable ya que una vez realizado el análisis financiero del mismo, se determinó que el Valor Actual Neto tiene un valor de \$ 22.498,86 y una Tasa Interna de Retorno de 35,13%. Estos indicadores de evaluación del proyecto son positivos y se recomienda su ejecución bajo las condiciones establecidas en el plan de mejora.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Boletines de prensa: En 2014 la economía ecuatoriana creció en 3.8%, es decir 3.5 veces más que el crecimiento promedio de América*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Información estadística mensual N° 1969 del 31 de marzo de 2016*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Control Sanitario. (s.f.). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE (Acuerdo N° 00004522)*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Ecuador en cifras. (s.f.). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf
- INEC. (s.f.). *INFLACIÓN MENSUAL*. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionEnero2016/Reporte_inflacion_201601.pdf
- INEC. (s.f.). *Resultados del Censo 2010*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (s.f.). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CIIU 4*. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (s.f.). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - Indicadores laborales*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (s.f.). *Noticias: Ecuador cierra el 2015 con una inflación de 3,38%*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (s.f.). *Noticias: Ecuador registra un desempleo de 4,77% en diciembre de 2015*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (s.f.). *Resultados del Censo 2010*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). *Ecuador aprueba \$90 millones más en nuevos Contratos de Inversión privada*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/ecuador-aprueba-90-millones-mas-en-nuevos-contratos-de-inversion-privada/>
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Reglamento Sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp->

- content/uploads/downloads/2014/07/REGLAMENTO-PERMISOS-DE-FUNCIONAMIENTO-No.-4712.pdf: Acuerdo Ministerial N° 00004712.
- Ministerio de salud Pública. (s.f.). *REQUISITOS PARA ESTABLECIMIENTOS NUEVOS*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y sociedad de la Información. (s.f.). *PRESIDENTE CORREA RESALTA AVANCES TECNOLÓGICOS DEL ECUADOR*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *Ecuador se fortalece con inversiones en el sector turístico*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-fortalece-con-inversiones-en-el-sector-turistico/>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *Ecuador se fortalece con inversiones en el sector turístico*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-fortalece-con-inversiones-en-el-sector-turistico/>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Acuerdo Ministerial N° 169*. Registro Oficial N° 482 del 5 de Diciembre del 2012.
- Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española (DRAE)*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://lema.rae.es/drae/?val=gobernanza>
- Soberanía Alimentaria. (s.f.). *COMISIÓN TÉCNICA DE CONSUMO, NUTRICIÓN Y .* Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Propuesta-Ley-Consumo-Final.pdf>
- SRI. (s.f.). *RISE*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc-y-rise>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Indicadores Sector Empresarial*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=ln

ANEXOS

Anexo 1. Desempleo y Subempleo desde el 2009 al 2015

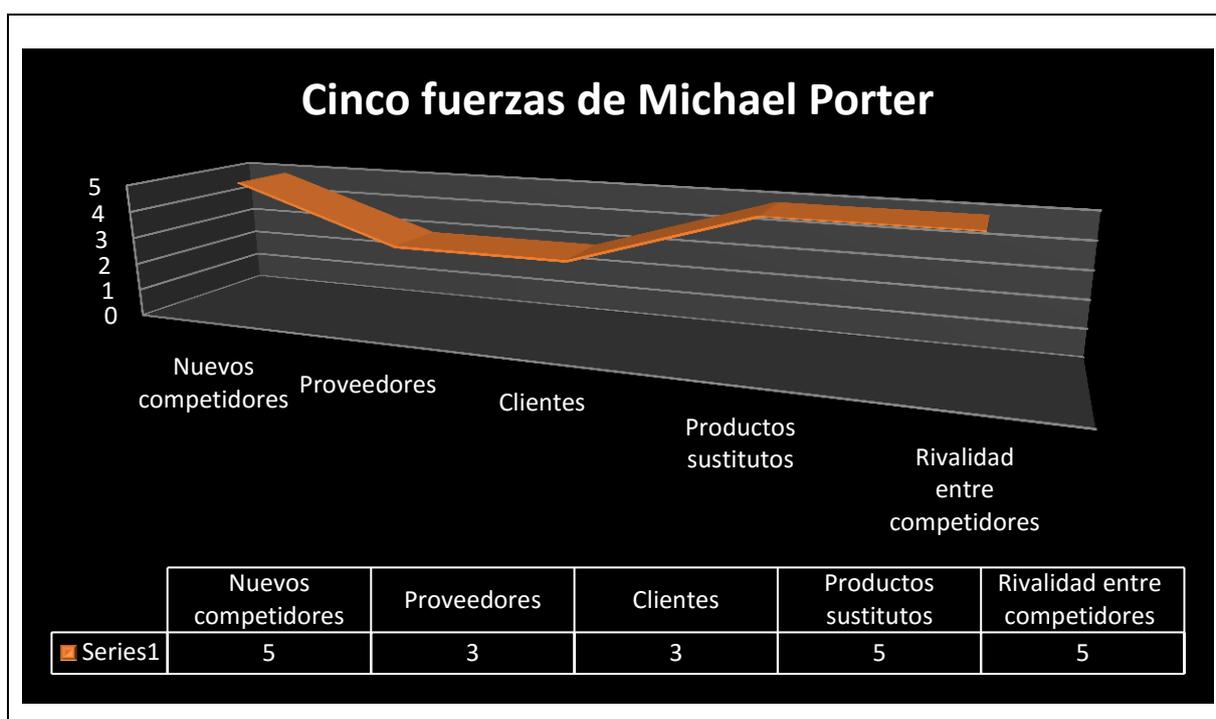
PERÍODO	DESEMPLEO	SUBEMPLEO
dic-09	6,47%	16,36%
dic-10	5,02%	13,82%
dic-11	4,21%	10,73%
dic-12	4,12%	9,01%
dic-13	4,15%	11,64%
dic-14	3,80%	12,87%
dic-15	4,77%	14,01%

Anexo 2. Valoración del diagnóstico PEST



Factor	Valoración
Político	4
Económico	3
Social	2
Tecnológico	5

Anexo. 3 Gráfico de las 5 fuerzas de Michael Porter



Anexo. 4 Número de clientes diarios desde el 2012 al 2016

N° CLIENTES LOCAL ACTUAL (DIARIOS)				
2012	2013	2014	2015	2016
72	46	42	33	25

Anexo. 5 Capacidad utilizada del local desde el 2012 al 2016

PORCENTAJES UTILIZADOS LOCAL ACTUAL				
2012	2013	2014	2015	2016
5%	3%	3%	2%	2%

Anexo. 6 Número de platos mensuales del 2012 al 2016

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad	580	371	337	263	202

Anexo. 7 Crecimiento de la industria servicio de alimentos y bebidas anuales

2010	2011	2012	2013	2014	
838.634	880.235	911.532	966.653	1.023.134	
	4,96	3,56	6,05	5,84	5,10%

Anexo 8. Estado de resultados con mejora

ESTADO DE RESULTADOS CON MEJORA

Restaurante Mami Cheli

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso por ventas	\$ 74.777,76	\$ 82.522,20	\$ 89.663,63	\$ 97.423,09	\$ 105.854,04
Costo de producción	\$ 51.595,24	\$ 55.560,36	\$ 59.851,68	\$ 64.496,84	\$ 69.525,89
Utilidad bruta en ventas	\$ 23.182,52	\$ 26.961,84	\$ 29.811,96	\$ 32.926,24	\$ 36.328,16
Gastos Operacionales	\$ 16.398,88	\$ 15.995,71	\$ 15.881,51	\$ 16.418,31	\$ 16.973,25
Utilidad Operacional	\$ 6.783,64	\$ 10.966,13	\$ 13.930,44	\$ 16.507,94	\$ 19.354,91
Gastos Interés	\$ 1.099,04	\$ 924,76	\$ 730,22	\$ 513,05	\$ 270,62
UTILIDAD NETA	\$ 5.684,61	\$ 10.041,37	\$ 13.200,23	\$ 15.994,89	\$ 19.084,29

DETERMINACIÓN DE COSTOS

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Costos Fijos	\$ 25.895,36	\$ 25.814,10	\$ 26.032,73	\$ 26.913,64	\$ 27.824,35
Costos Variables	\$ 42.098,76	\$ 45.741,96	\$ 49.700,46	\$ 54.001,51	\$ 58.674,78
Costo Total	\$ 67.994,12	\$ 71.556,07	\$ 75.733,19	\$ 80.915,15	\$ 86.499,13

Anexo 9. Estado de Resultados sin mejora

ESTADO DE RESULTADOS SIN MEJORA

Restaurante Mami Cheli

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por ventas	\$ 39.891,00	\$ 29.532,00	\$ 22.622,00	\$ 20.826,00	\$ 17.577,00
Costo de producción	\$ 28.747,47	\$ 23.523,52	\$ 19.355,97	\$ 17.288,12	\$ 14.661,56
Utilidad bruta en ventas	\$ 11.143,53	\$ 6.008,48	\$ 3.266,03	\$ 3.537,88	\$ 2.915,44
Gastos Operacionales	\$ 1.320,00	\$ 1.364,62	\$ 1.410,74	\$ 1.458,42	\$ 1.507,72
Utilidad Operacional	\$ 9.823,53	\$ 4.643,86	\$ 1.855,29	\$ 2.079,46	\$ 1.407,72
Gastos financieros	\$ 652,17	\$ 548,76	\$ 433,31	\$ 304,44	\$ 160,59
Utilidad neta	\$ 9.171,36	\$ 4.095,11	\$ 1.421,97	\$ 1.775,01	\$ 1.247,14

DETERMINACIÓN DE COSTOS

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Costos Fijos	\$ 3.015,80	\$ 3.117,90	\$ 2.562,74	\$ 2.649,47	\$ 2.698,77
Costos Variables	\$ 27.051,67	\$ 21.770,24	\$ 18.203,97	\$ 16.097,07	\$ 13.470,51
Costo Total	\$ 30.067,47	\$ 24.888,14	\$ 20.766,71	\$ 18.746,54	\$ 16.169,28

Anexo 10. Estructura de capital con mejora

ESTRUCTURA DE CAPITAL CON MEJORA					
Inversión:		Deuda	Capital	Deuda	Aporte de socios
Activos Fijos	\$ 15.750,00	60%	40%	\$ 9.450,00	\$ 6.300,00
Capital de trabajo	\$ 5.666,18	0%	100%		\$ 5.666,18
Inventarios	\$ 170,84	0%	100%		\$ 170,84
Activos intangibles	\$ 1.689,44		100%		\$ 1.689,44
Total	\$ 23.276,46			\$ 9.450,00	\$ 13.826,46

Anexo 11. Tabla de amortización con mejora

AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO	
Datos:	
Crédito: Valor Nominal	\$ 9.450,00
Tasa anual	11,63%
Tiempo	5
Cuota	\$ 2.597,54

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Nper	Capital	Interés	Cuota	Saldo
1	\$ 1.498,50	\$ 1.099,04	\$ 2.597,54	\$ 7.951,50
2	\$ 1.672,78	\$ 924,76	\$ 2.597,54	\$ 6.278,72
3	\$ 1.867,32	\$ 730,22	\$ 2.597,54	\$ 4.411,40
4	\$ 2.084,49	\$ 513,05	\$ 2.597,54	\$ 2.326,92
5	\$ 2.326,92	\$ 270,62	\$ 2.597,54	\$ -

Anexo 12. Estructura de capital sin mejora

ESTRUCTURA DE CAPITAL SIN MEJORA					
INVERSIÓN		DEUDA	CAPITAL	DEUDA	APORTE DE SOCIOS
Activos Fijos	\$ 22.430,68	25%	75%	\$ 5.607,67	\$ 16.823,01
Capital de trabajo	\$ 2.505,62	0%	100%		\$ 2.505,62
Inventarios	\$ 85,42	0%	100%		\$ 85,42
Activos intangibles	\$ 1.660,00		100%		\$ 1.660,00
Total	\$ 26.681,72			\$ 5.607,67	\$ 21.074,05

Anexo 13. Tabla de amortización sin mejora

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	
Datos:	
Crédito: Valor Nominal	\$ 5.607,67
Tasa anual	11,63%
Tiempo	5
Cuota	\$ 1.541,39

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Nper	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	SALDO
1	\$ 889,22	\$ 652,17	\$ 1.541,39	\$ 4.718,45
2	\$ 992,63	\$ 548,76	\$ 1.541,39	\$ 3.725,82
3	\$ 1.108,08	\$ 433,31	\$ 1.541,39	\$ 2.617,75
4	\$ 1.236,94	\$ 304,44	\$ 1.541,39	\$ 1.380,80
5	\$ 1.380,80	\$ 160,59	\$ 1.541,39	\$ -

Anexo 14. Flujo de caja con mejora

FLUJO DE CAJA CON MEJORA Restaurante Mami Cheli

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso por ventas		\$ 74.777,76	\$ 82.522,20	\$ 89.663,63	\$ 97.423,09	\$ 105.854,04
Costo de producción		\$ 51.595,24	\$ 55.560,36	\$ 59.851,68	\$ 64.496,84	\$ 69.525,89
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 23.182,52	\$ 26.961,84	\$ 29.811,96	\$ 32.926,24	\$ 36.328,16
Gastos Operacionales		\$ 16.398,88	\$ 15.995,71	\$ 15.881,51	\$ 16.418,31	\$ 16.973,25
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 6.783,64	\$ 10.966,13	\$ 13.930,44	\$ 16.507,94	\$ 19.354,91
Gastos financieros		\$ 1.099,04	\$ 924,76	\$ 730,22	\$ 513,05	\$ 270,62
FLUJO OPERACIONAL		\$ 5.684,61	\$ 10.041,37	\$ 13.200,23	\$ 15.994,89	\$ 19.084,29
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 3.905,96	\$ 3.905,96	\$ 3.905,96	\$ 3.605,96	\$ 3.605,96
Valor de salvamento						\$ 11.285,00
(-) pago del préstamo		\$ 7.951,50	\$ 6.278,72	\$ 4.411,40	\$ 2.326,92	\$ -
Inversión inicial						
Capital propio	\$ (13.826,46)					
Financiamiento	\$ (9.450,00)					
FLUJO DE CAJA	\$ (23.276,46)	\$ 1.639,07	\$ 7.668,60	\$ 12.694,78	\$ 17.273,93	\$ 33.975,25

Anexo 15. Flujo de caja sin mejora

FLUJO DE CAJA SIN MEJORA
Restaurante Mami Cheli

DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por ventas		\$ 39.891,00	\$ 29.532,00	\$ 22.622,00	\$ 20.826,00	\$ 17.577,00
Costo de producción		\$ 28.747,47	\$ 23.523,52	\$ 19.355,97	\$ 17.288,12	\$ 14.661,56
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 11.143,53	\$ 6.008,48	\$ 3.266,03	\$ 3.537,88	\$ 2.915,44
Gastos Operacionales		\$ 1.320,00	\$ 1.364,62	\$ 1.410,74	\$ 1.458,42	\$ 1.507,72
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 9.823,53	\$ 4.643,86	\$ 1.855,29	\$ 2.079,46	\$ 1.407,72
Gastos financieros		\$ 652,17	\$ 548,76	\$ 433,31	\$ 304,44	\$ 160,59
FLUJO OPERACIONAL		\$ 9.171,36	\$ 4.095,11	\$ 1.421,97	\$ 1.775,01	\$ 1.247,14
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 2.343,07	\$ 2.343,07	\$ 2.343,07	\$ 2.143,07	\$ 2.143,07
Valor de salvamento						\$ 4.000,00
(-) pago del préstamo		\$ 4.718,45	\$ 3.725,82	\$ 2.617,75	\$ 1.380,80	\$ -
Inversión inicial						
Capital propio	\$ (21.074,05)					
Financiamiento	\$ (5.607,67)					
FLUJO DE CAJA	\$ (26.681,72)	\$ 6.795,97	\$ 2.712,35	\$ 1.147,30	\$ 2.537,28	\$ 7.390,21

Anexo 16. Estado de flujo de efectivo con mejora

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CM

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(256,26)	9.675,99	13.947,33	17.106,18	19.600,85	22.690,25
Utilidad Neta		5.684,61	10.041,37	13.200,23	15.994,89	19.084,29
+ Depreciación y amortización		\$ 3.905,96	\$ 3.905,96	\$ 3.905,96	\$ 3.605,96	\$ 3.605,96
+ Δ inventarios	(256,26)	\$ 85,42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	(30.214,78)					
- Adquisición PPE y intangibles	(30.214,78)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	45.597,65	(1.498,50)	(7.357,39)	(11.908,69)	(15.284,72)	(18.321,81)
+ Δ Deuda Largo Plazo	9.450,00	(1.498,50)	(1.672,78)	(1.867,32)	(2.084,49)	(2.326,92)
- Pago de dividendos		(5.684,61)	(10.041,37)	(13.200,23)	(15.994,89)	(19.084,29)
+ Δ Capital	36.147,65	5.684,61	4.356,76	3.158,86	2.794,66	3.089,40
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	15.126,61	8.177,49	6.589,94	5.197,50	4.316,13	4.368,44
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	0	15.126,61	23.304,09	29.894,03	35.091,53	39.407,66
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	15.126,61	23.304,09	29.894,03	35.091,53	39.407,66	43.776,10

Anexo 17. Evaluación del proyecto con mejora

Calculo del Costo de Capital (Ke) CAPM		Evaluación del proyecto	
Tasa libre de riesgo	4,56%	Detalle	valor
Tasa de mercado	9,87%	VAN	\$ 22.499,86
Beta de la industria	1,26	TIR	35,13%
Riesgo país	8,90%	PR (años)	3
CAPM	20,15%		

Anexo 18. Estado de Flujo de efectivo sin mejora

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO SM

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(85,42)	11.514,43	6.438,17	3.765,04	3.918,08	3.390,21
Utilidad Neta		9.171,36	4.095,11	1.421,97	1.775,01	1.247,14
+ Depreciación y amortización		\$ 2.343,07	\$ 2.343,07	\$ 2.343,07	\$ 2.143,07	\$ 2.143,07
+ Δ inventarios	(85,42)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	(24.090,68)					
- Adquisición PPE y intangibles	(24.090,68)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	26.681,72	(889,22)	(10.163,99)	(5.203,18)	(2.658,92)	(3.155,82)
+ Δ Deuda Largo Plazo	5.607,67	(889,22)	(992,63)	(1.108,08)	(1.236,94)	(1.380,80)
- Pago de dividendos		(9.171,36)	(4.095,11)	(1.421,97)	(1.775,01)	(1.247,14)
+ Δ Capital	21.074,05	9.171,36	(5.076,25)	(2.673,13)	353,04	(527,88)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	2.505,62	10.625,21	(3.725,82)	(1.438,14)	1.259,16	234,39
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	0	2.505,62	13.130,83	9.405,02	7.966,88	9.226,04
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	2.505,62	13.130,83	9.405,02	7.966,88	9.226,04	9.460,43

Anexo 19. Evaluación del proyecto sin mejora

Cálculo del Costo de Capital (Ke) CAPM		Evaluación del proyecto	
Tasa libre de riesgo	4,56%	Detalle	valor
Tasa de mercado	9,87%	VAN	(\$ 13.462,54)
Beta de la industria	1,26	TIR	-7,86%
Riesgo país	8,90%	PR (años)	4
CAPM	20,15%		

Anexo 20. Balance General

BALANCE GENERAL CON MEJORA
Comida Típica Mami Cheli

ACTIVOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente	\$ 15.382,87	\$ 23.474,93	\$ 30.064,87	\$ 35.262,37	\$ 39.578,50	\$ 43.946,94
Efectivo/Caja/Bancos	\$ 15.126,61	\$ 23.304,09	\$ 29.894,03	\$ 35.091,53	\$ 39.407,66	\$ 43.776,10
Inventarios	\$ 256,26	\$ 170,84	\$ 170,84	\$ 170,84	\$ 170,84	\$ 170,84
	\$ -					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 30.214,78	\$ 26.308,82	\$ 22.402,87	\$ 18.496,91	\$ 14.890,96	\$ 11.285,00
Activos fijos	\$ 28.525,34	\$ 28.525,34	\$ 28.525,34	\$ 28.525,34	\$ 28.525,34	\$ 28.525,34
Activos intangibles	\$ 1.689,44	\$ 1.689,44	\$ 1.689,44	\$ 1.689,44	\$ 1.689,44	\$ 1.689,44
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 3.905,96	\$ 7.811,91	\$ 11.717,87	\$ 15.323,82	\$ 18.929,78
	\$ -					
TOTAL ACTIVOS	\$ 45.597,65	\$ 49.783,75	\$ 52.467,74	\$ 53.759,28	\$ 54.469,45	\$ 55.231,94
PASIVOS						
Pasivo Corriente	\$ 9.450,00	\$ 7.951,50	\$ 6.278,72	\$ 4.411,40	\$ 2.326,92	\$ -
Deuda C/P	\$ 9.450,00	\$ 7.951,50	\$ 6.278,72	\$ 4.411,40	\$ 2.326,92	\$ -
Total Pasivo	\$ 9.450,00	\$ 7.951,50	\$ 6.278,72	\$ 4.411,40	\$ 2.326,92	\$ -
	\$ -					
PATRIMONIO						
	\$ -					
Capital Social	\$ 36.147,65	\$ 36.147,65	\$ 36.147,65	\$ 36.147,65	\$ 36.147,65	\$ 36.147,65
Utilidades retenidas		\$ 5.684,61	\$ 10.041,37	\$ 13.200,23	\$ 15.994,89	\$ 19.084,29
Total Patrimonio	\$ 36.147,65	\$ 41.832,26	\$ 46.189,01	\$ 49.347,87	\$ 52.142,54	\$ 55.231,94
TOTAL PASIVOS +PAT.	\$ 45.597,65	\$ 49.783,75	\$ 52.467,74	\$ 53.759,28	\$ 54.469,45	\$ 55.231,94

Anexo 21. Balance general sin mejora

BALANCE GENERAL SIN MEJORA
Comida Típica Mami Cheli

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente	\$ 2.591,04	\$ 13.216,25	\$ 9.490,44	\$ 8.052,30	\$ 9.311,46	\$ 9.545,85
Efectivo/Caja/Bancos	\$ 2.505,62	\$ 13.130,83	\$ 9.405,02	\$ 7.966,88	\$ 9.226,04	\$ 9.460,43
Inventarios	\$ 85,42	\$ 85,42	\$ 85,42	\$ 85,42	\$ 85,42	\$ 85,42
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 24.090,68	\$ 21.747,61	\$ 19.404,54	\$ 17.061,48	\$ 14.918,41	\$ 12.775,34
Activos fijos	\$ 22.430,68	\$ 22.430,68	\$ 22.430,68	\$ 22.430,68	\$ 22.430,68	\$ 22.430,68
Activos intangibles	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 2.343,07	\$ 4.686,14	\$ 7.029,20	\$ 9.172,27	\$ 11.315,34
TOTAL ACTIVOS	\$ 26.681,72	\$ 34.963,87	\$ 28.894,98	\$ 25.113,77	\$ 24.229,87	\$ 22.321,19
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Deuda C/P	\$ 5.607,67	\$ 4.718,45	\$ 3.725,82	\$ 2.617,75	\$ 1.380,80	\$ -
Total Pasivo	\$ 5.607,67	\$ 4.718,45	\$ 3.725,82	\$ 2.617,75	\$ 1.380,80	\$ -
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 21.074,05	\$ 21.074,05	\$ 21.074,05	\$ 21.074,05	\$ 21.074,05	\$ 21.074,05
Utilidades retenidas		\$ 9.171,36	\$ 4.095,11	\$ 1.421,97	\$ 1.775,01	\$ 1.247,14
Total Patrimonio	\$ 21.074,05	\$ 30.245,41	\$ 25.169,16	\$ 22.496,03	\$ 22.849,07	\$ 22.321,19
TOTAL PASIVOS +PAT.	\$ 26.681,72	\$ 34.963,87	\$ 28.894,98	\$ 25.113,77	\$ 24.229,87	\$ 22.321,19

Anexo 22. Índices financieros con mejora

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	INDUSTRIA
<u>LIQUIDEZ</u>						
RAZÓN CORRIENTE	2,95	4,79	7,99	17,01	-	1,67
PRUEBA ÁCIDA	2,93	4,76	7,95	16,94	-	1,22
<u>RENTABILIDAD</u>						
ROI	\$ 0,24	\$ 0,43	\$ 0,57	\$ 0,69	\$ 0,82	\$ 0,32
ROE	\$ 0,14	\$ 0,22	\$ 0,27	\$ 0,31	\$ 0,35	\$ 0,01
ROA	\$ 0,11	\$ 0,19	\$ 0,25	\$ 0,29	\$ 0,35	\$ 0,09
<u>DESEMPEÑO</u>						
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	0,52	0,54	0,56	0,57	0,59	1,79
<u>ENDEUDAMIENTO</u>						
Endeudamiento	15,97%	11,97%	8,21%	4,27%	-	49,00%
MARGEN BRUTO	31,00%	32,67%	33,25%	33,80%	34,32%	0,12%
MARGEN NETO	7,60%	12,17%	14,72%	16,42%	18,03%	0,02%

Anexo 23. Índices financieros sin mejora

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016	INDUSTRIA
<u>LIQUIDEZ</u>						
RAZÓN CORRIENTE	2,80	2,55	3,08	6,74	-	1,67
PRUEBA ÁCIDA	2,78	2,52	3,04	6,68	-	1,22
<u>RENTABILIDAD</u>						
ROI	\$ 0,34	\$ 0,15	\$ 0,05	\$ 0,07	\$ 0,05	\$ 0,32
ROE	\$ 0,30	\$ 0,16	\$ 0,06	\$ 0,08	\$ 0,06	\$ 0,01
ROA	\$ 0,26	\$ 0,14	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,06	\$ 0,09
<u>DESEMPEÑO</u>						
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	0,39	0,40	0,46	0,48	0,52	1,79
<u>ENDEUDAMIENTO</u>						
Endeudamiento	13,50%	12,89%	10,42%	5,70%	-	49,00%
MARGEN BRUTO	27,9%	20,3%	14,4%	17,0%	16,6%	0,12%
MARGEN NETO	23,0%	13,9%	6,3%	8,5%	7,1%	0,02%

Anexo 24. Comparación de precios entre mercados y supermercados

PRODUCTO	MERCADOS		SUPERMERCADOS	
Cebolla Blanca tierra	1 atado	\$ 0,70	1 atado	\$ 1,00
Cebolla Perla	13 kilos	\$ 6,00	13 kilos	\$ 30,94
Lechugas	1 unidad	\$ 0,33	1 unidad	\$ 0,75
Hierbas	1 atado	\$ 1,50	1 atado	\$ 3,00
Tomate Riñón	100 unidades	\$ 5,00	100 unidades	\$ 15,00

Papa Chola	2 kg	\$ 0,97	2 kg	\$ 2,21
Ajo	1 libra	\$ 1,00	1 libra	\$ 1,93
Maduro	1 cabeza	\$ 1,50	1 cabeza	\$ 2,50
Melón	50 unidades	\$ 12,00	50 unidades	\$ 92,00
Sandía	1 unidad	\$ 3,00	1 unidad	\$ 3,70
Piña	1 kilo	\$ 0,48	1 kilo	\$ 1,06
Babaco	1 unidad	\$ 1,50	1 unidad	\$ 2,00
Papaya Nacional	1 kilo	\$ 1,50	1 kilo	\$ 1,63
Mora	1 kilo	\$ 2,00	1 kilo	\$ 4,13
Limón	1 kilo	\$ 1,00	1 kilo	\$ 1,20
	Total	\$ 38,48		\$ 163,05

Anexo 25. Matriz Estrategias FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el incentivo hacia el consumo de alimentos nacionales y nutritivos para implementar en el mercado productos sin aditivos y naturales preparados de una manera especial Costos bajos en la adquisición de materia prima por niveles estables en la inflación. Procesos de emplatado óptimos que permite tener una mayor cantidad de posibles clientes potenciales 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> Gran avance tecnológico en el país que permite implementar sistemas contables para toma de decisiones internas El crecimiento porcentual de posibles clientes potenciales permitirá incrementar los precios al consumidor final Aprovechar de mejor manera las capacitaciones otorgadas y sugerir la implementación de cursos sobre atención al cliente
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la utilización de instrumentos antiguos y artesanales que sean innovadores para reducir la posible competencia El expendio de productos bajos en grasa disminuyen el consumo de productos sustitutos dañinos para la salud 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de un mejor sitio estratégico del restaurante para tener menos efectos negativos provocados por la competencia Incentivar a los trabajadores hacia una responsabilidad permanente que permita una mayor estabilidad en la industria y disminuir la inestabilidad económica actual

