



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS SOBRE LA FACTIBILIDAD DE CREAR UNA CADENA  
DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENSALADAS VEGETALES,  
COMIDA JAPONESA Y POSTRES EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN MARKETING

Profesor Guía  
MAURICIO ANDERSON

Autora  
ANDREA JOHANNA CHÁVEZ SALINAS

Año  
2013

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

-----

Ing. Mauricio Anderson

1703486801

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

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

-----  
Andrea Johanna Chávez Salinas  
CI: 1714575634

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermanos por haberme acompañado durante todos los momentos buenos y malos de la vida.

A Dios por haberme dado una nueva oportunidad

## RESUMEN

El presente plan de negocios comprende la factibilidad de crear una cadena de producción y distribución de ensaladas vegetales, comida japonesa y postres en la ciudad de Quito, motivo por el cual se inicia con una pequeña introducción sobre las tendencias actuales sobre el consumo de alimentos, el sector de restaurantes y un análisis del mercado así como los posibles competidores que se podrían encontrar en la puesta en marcha del proyecto.

Adicionalmente se plasma la misión, visión y objetivos de la compañía así como las estrategias de marketing para la penetración del producto en el mercado.

El análisis financiero comprende todo el capítulo cinco, donde se generan los flujos de caja, proyección de ventas y el análisis completo sobre la rentabilidad del negocio.

## **ABSTRACT**

This business plan includes the feasibility of creating a production and distribution of vegetable salads, Japanese food and desserts in the city of Quito, why not start with a brief introduction to current trends in food consumption, restaurants sector and market analysis as well as potential competitors that could be found in the implementation of the project.

Additionally, plasma's mission, vision and objectives of the company as well as marketing strategies for product penetration in the market.

The financial analysis includes any chapter five, where they generate cash flows, sales forecast and comprehensive analysis of the profitability of the business.

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PROYECTO DE INVERSION</b> .....	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>4</b>
2.1. Antecedentes .....	4
2.2. Información de la compañía .....	5
2.2.1. Descripción de la compañía .....	5
2.2.1.1. Naturaleza y filosofía del negocio.....	5
2.2.1.2. Estilo corporativo, imagen .....	6
2.2.1.3. Enfoque social, impacto en la comunidad .....	6
2.3. Misión .....	6
2.4. Visión.....	7
2.5. Objetivos .....	7
2.5.1. Objetivo General.....	7
2.5.2. Objetivos Específicos .....	7
2.6. Nombre de la compañía .....	8
2.7. Información legal .....	8
2.8. Obligaciones tributarias .....	9
2.9. Tipo de empresa .....	10
2.9.1. Compañía Limitada .....	10
2.10. Legislación vigente .....	10
2.10.1. Registro Sanitario .....	10
2.10.2. Permiso de Funcionamiento.....	10
2.10.3. Registro Único de Contribuyentes (RUC).....	11
2.10.4. Patente Municipal .....	11
2.10.5. Ley de Compañías .....	11

2.11. Estructura organizacional .....	11
2.12. Ubicación.....	17
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>19</b>
3.1. Entorno macroeconómico y político .....	20
3.1.2. Producto interno bruto .....	20
3.1.3. Confianza Empresarial .....	21
3.1.4. Laboral .....	22
3.1.5. Inflación .....	22
3.1.6. Riesgo País .....	24
3.1.7. Tributación.....	24
3.1.8. Remesas e Inversión Extranjera Directa .....	25
3.1.9. Tasas de Interés.....	26
3.2. Factores Políticos .....	26
3.3. Factores Culturales .....	28
3.4. Factores Tecnológicos .....	28
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>30</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL SECTOR .....</b>	<b>30</b>
4.1. Análisis del mercado .....	30
4.1.1. Mercado objetivo .....	30
4.1.2. Tamaño de la muestra.....	31
4.1.3. Nivel de confianza (z) .....	32
4.1.4. Máximo error permisible (e).....	32
4.1.5. Porción estimada (P) .....	32
4.1.6. Diseño de la Encuesta.....	33
4.1.7. Conclusiones de la investigación.....	39
4.2. Análisis de la competencia .....	41
4.2.1. Principales Competidores.....	41
4.2.2. Competidores directos.....	41
4.2.3. Competidores indirectos.....	43



4.2.4. Análisis FODA .....	46
4.2.5. Estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas de la empresa luego de análisis FODA.....	46
<b>4.3. Estrategia de mercadeo .....</b>	<b>48</b>
4.3.1. Producto .....	48
4.3.2. Precio .....	48
4.3.3. Plaza .....	50
4.3.4. Promoción .....	50
4.3.5. Estrategia Corporativa.....	51
4.3.6. Estrategia de Publicidad.....	52
4.3.7. Balanced Scorecard .....	53
4.3.8. Operación.....	55
4.3.9. Requerimientos .....	56
4.3.10. Estimado para la definición de capacidad. ....	56
4.3.10.1. Capacidad de producción .....	56
4.3.10.2. Cálculo de la capacidad de asientos.....	57
4.3.10.3. Capacidad de servicio.....	58
4.3.10.4. Medición de la duración del servicio y cálculo de la capacidad máxima de asiento.....	58
4.4. Frecuencia de consumo .....	60
4.5. Control en la implementación del negocio.....	61
4.4.6 Conclusiones en cuanto a la implementación .....	62
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>63</b>
<b>5. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>63</b>
5.1. Inversión .....	63
5.1.1. Inversiones fijas.....	63
5.1.2. Inversión diferida .....	63
5.1.3. Capital de trabajo .....	64
5.1.4. Inversión total realizada.....	64
5.1.5. Financiamiento .....	64
5.1.6. Tasa de depreciación .....	65

5.1.7. Depreciaciones del proyecto .....	66
5.1.8. Calculo de costos .....	66
5.1.9. Determinación de los gastos operacionales .....	66
5.1.10. Costos de producción .....	67
5.1.11 Costo de venta .....	68
5.1.12. Hoja de costos.....	68
5.2. Contribución marginal.....	69
5.3. Proyección de la demanda .....	69
5.4. Determinación del precio.....	70
5.5. Proyección de ventas .....	70
5.6. Costos de producción.....	71
5.6.1. Costos variables .....	71
5.6.2. Costos fijos.....	72
5.6.3. Gastos operacionales.....	73
5.6.4. Gastos de servicios básicos .....	73
5.6.5. Gastos generales .....	73
5.6.6. Gastos de publicidad .....	73
5.7. Punto de equilibrio.....	74
5.7.1. Punto de equilibrio en porcentajes .....	75
5.8. Balance general y estado de resultados .....	76
5.8.1. Escenario optimista .....	76
5.8.2. Escenario esperado.....	77
5.8.3. Escenario pesimista .....	78
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>79</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
6.1. Conclusiones.....	79
6.2. Recomendaciones.....	80
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

## CAPITULO I

### 1. PROYECTO DE INVERSION

#### 1.1. INTRODUCCION

En la actualidad, el desarrollo de la industria alimenticia sobre la elaboración de productos que contengan beneficios nutricionales; cada vez se hace más importante al momento de seleccionar una opción en alimentos y productos que generen aportes beneficiosos en el transcurso de la vida del ser humano.

Adicionalmente sabemos que la industria de alimentos y bebidas tiene un crecimiento dentro del mercado nacional; que según datos de Banco Central del Ecuador ha tenido un incremento en el orden del 17% los últimos cinco años, contando con la ventaja que nuestro país cuenta con condiciones favorecedoras para desarrollar negocios sobre servicios de restaurantes, spas, entretenimiento y catering.

En forma complementaria se ha recabado información en página INEC que determina que “el 13% de la población consumen comida rápida, y el 90% estaría dispuesto a consumir un producto nuevo” Para determinar la demanda existente se ha considerado el consumo individual, mismo que relacionado al porcentaje de habitantes en la ciudad de Quito, generaría un mercado potencial de alrededor 1´349,519 personas (Población Económicamente Activa ciudad de Quito) (<http://www.ecuadorencifras.com>).

En base a las tendencias y la diversidad de productos existentes en el mercado, grandes distribuidores de productos de consumo masivo se han preocupado en realizar lanzamientos al mercado sobre alimentos que generen beneficios adicionales sobre vitaminas, nutrientes, sabores diferentes en los productos y a su vez eliminando los altos niveles de azúcar, grasas saturadas, calorías en exceso o carbohidratos que son alimentos que generan efectos

perjudiciales sobre la vitalidad y salud de las personas; lo cual ha llevado a incorporar un concepto nuevo en la mente del consumidor.

El culto sobre el cuerpo cada vez ha sido más fuerte y las mujeres en su mayoría buscan sentirse bien a través de varias opciones como: gimnasios, spas, masajes reductores, cursos de bailoterapia y complementado por supuesto con comida saludable, esto básicamente se ha incluido en la vida de las personas principalmente como un “estilo de vida”.

Es por tal motivo que el presente Plan de Negocios busca obtener la factibilidad de generar una cadena de producción sobre ensaladas vegetales y productos complementarios como comida japonesa (sushi y comida oriental) específicamente por su alto posicionamiento en la ciudad de Quito sobre un concepto nutritivo y agradable, complementado con postres bajos en azúcar que permitan eliminar grasas y calorías que son básicamente las razones por las cuales actualmente las nuevas generaciones eliminan los niveles de obesidad o sobrepeso, equilibrando el sabor y una aportación calórica razonable.

El objetivo fundamental es crear una idea innovadora en la ciudad de Quito donde en un solo lugar se pueda integralmente generar un culto a la alimentación sana.

En base a los indicado se generará un estudio de mercado (personas que actualmente buscan opciones de comida fuera de sus hogares) y que en base a los resultados se evalúe los índices de rentabilidad sobre la inversión e indicadores financieros que nos den una idea clara sobre los factores de decisión y puesta en marcha de dicho proyecto, sin dejar a un lado la cadena de producción y costeo necesarios.

Adicionalmente se analizará el tipo de proceso que se necesitaría ejecutar incluyendo las materias primas, maquinarias, métodos y procesos necesarios para la elaboración de todos los productos.

Para fundamentar el trabajo de grado se utilizarán documentos de internet, entrevistas, libros, papers de internet, monografías, artículos relacionados con el tema, entre otros.

## CAPITULO II

### 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### 2.1. Antecedentes

Los alimentos conocidos principalmente como “Light” surgen en la década de los 80, cuando se emplea la sacarina en reemplazo del azúcar, entrando a la industria alimenticia dirigidos a quienes querían bajar de peso o personas con problemas de salud que debían eliminar de su dieta diaria aquellos alimentos que contenían altos niveles de azúcar o grasa.

Con el transcurso del tiempo varias cadenas alimenticias a nivel mundial se han dedicado al desarrollo de productos que disminuyen en hasta un 50% los niveles de azúcar o grasas, generando una nueva tendencia en la alimentación diaria de las personas.

Cada vez existen más productos y servicios relacionados al cuidado y equilibrio del peso tanto en hombres como mujeres; y los seres humanos se preocupan en mayor proporción en mantener niveles adecuados de grasa, colesterol y otros.

Ancestralmente la gastronomía ecuatoriana es rica en grasas y calorías; sin embargo debido a la introducción de comidas de diversos continentes en el país y específicamente en la zona comercial de la ciudad de Quito se han ido creando las tendencias hacia el cuidado del cuerpo y el cuidado de la salud, evitando alimentos con niveles elevados de grasas, carbohidratos y calorías; es así que actualmente una de cada tres personas busca un medio sano de cuidarse ya sea a través de gente especializada en nutrición, acudiendo a centros de cuidado corporal y cambiando sus hábitos alimenticios.

La ciudad de Quito en base al último censo elaborado en año 2010 por parte de INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) se encuentra conformada por un número de habitantes de 2.239.199; donde el 51.54% corresponde a mujeres y el 48.46% corresponde a hombres.

La clasificación por grupos de edad identifica que en la ciudad de Quito existe una población en donde los menores de 15 años representan el 30%, la población en edades activas (15-64 años) el 65% y de la tercera edad (65 años y más) el restante 5%.

Los datos presentados nos ayudarán a ratificar que nuestro mercado objetivo será la población activa, la misma que representa el 65% de la población total de Quito; así mismo lo serán las familias, que constituyen el 55% de la población, pues son grupos que buscan opciones de alimentarse por lo menos dos veces al mes en un restaurante, buscando diferentes opciones de comida rápida cada vez más enfocada en un concepto saludable y menos propenso hacia el exceso de grasas.

Adicionalmente el proyecto buscará un mercado cautivo entre oficinistas y usuarios que deseen comida rápida sobre un concepto sano, variado pero de calidad en la zona norte de la ciudad de Quito.

## **2.2. Información de la compañía**

### **2.2.1. Descripción de la compañía**

#### **2.2.1.1. Naturaleza y filosofía del negocio**

Será una empresa especializada en generar productos sanos y de calidad sobre un concepto innovador que satisfaga las nuevas tendencias en alimentación, opciones llamativas, con diversidad de sabores, creatividad en

generar una cultura de servicio y con precios que permitan llegar a varios consumidores.

#### **2.2.1.2. Estilo corporativo, imagen**

Servicio de restaurante y catering sobre ensaladas vegetales, comida oriental, comida japonesa y postres, bajo un concepto sano, creativo y diferente.

#### **2.2.1.3. Enfoque social, impacto en la comunidad**

El enfoque más importante de nuestro producto es el cuidado de la salud, encontrar alternativas agradables y creativas para alimentarse de una mejor manera; incluyendo aspectos nutritivos dentro de las opciones a entregar, generar propios combos de ensaladas variadas y personalizadas, así como una gama de opciones en sushi o platos a la carta con el concepto wok oriental.

Adicional mantener variedad de productos, combinaciones y novedades que permitan mantener una experiencia totalmente agradable el momento de seleccionar un plato.

Será de vital importancia generar una experiencia sobre el cuidado de la salud; es decir, que al momento de ingresar a uno de los Restaurantes el cliente considere que lo está realizando por sentirse mejor, comer sano y enterarse de las últimas tendencias sobre alimentación y cuidados.

### **2.3. Misión**

Ser una empresa proveedora de alimentos saludables; generadora de una experiencia innovadora y creativa sobre la alimentación sana en la ciudad de Quito.



## **2.4. Visión**

Para el año 2014 ser uno de los restaurantes en la ciudad de Quito con una idea diferente de preparación de ensaladas y postres personalizados; complementados con opciones de comida japonesa y oriental.

Crear un concepto en cinco años sobre un restaurante integral donde adicionalmente se viva una experiencia de culto al cuerpo.

## **2.5. Objetivos**

### **2.5.1. Objetivo General**

- Demostrar la factibilidad sobre la inversión para la puesta en marcha de una cadena de producción y comercialización de ensaladas, comida japonesa y postres constituidos como razón social Natural City en la ciudad de Quito.

### **2.5.2. Objetivos Específicos**

- Implementar un nuevo concepto sobre alimentación sana y de calidad en la ciudad de Quito.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor sobre una experiencia diferente de comida nutritiva.
- Trabajar en la calidad de servicio a través de manuales de atención al cliente; generando un ambiente armónico.
- Crear un nuevo concepto sobre consumo de alimentos sanos acompañados de novedades sobre nutrición y últimas tendencias alimenticias.
- Crear alianzas estratégicas con centros especializados en nutrición y actividades deportivas.
- En el largo plazo insertar el concepto de franquicia sobre la marca.

- Realizar una inversión sobre un centro integral de nutrición y deportivo.

## **2.6. Nombre de la compañía**

La empresa se creará bajo la razón social: "Natural City"; una compañía como se ha identificado anteriormente interesada en generar una experiencia al momento de cuidar la salud y alimentación.

Se debe realizar la reserva del nombre a través de página SRI (Servicio de Rentas Internas) vigente hasta treinta días posteriores a la inscripción.

El número de socios mínimo para la suscripción es de 2 personas, el capital mínimo son \$800,00, para apertura de una cuenta de integración de capital se debe depositar el 25%; es decir \$200,00, el valor restante se lo puedo generar con aportes adicionales por parte de los socios de la Compañía Limitada.

## **2.7. Información legal**

Adicional a lo anteriormente expuesto daremos un listado de todo el proceso que se debe realizar para entrar en funcionamiento:

- Elaboración de minuta
- Aprobación de la minuta por parte del Departamento de la Superintendencia de Compañías.
- Elevar a Escritura Pública la minuta aprobada
- Obtención de la resolución de aprobación de la Constitución por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Apertura Cuenta de Integración de Capital
- Inscripción en Registro Mercantil

- Pago de patente municipal y el 1.5 por mil; así como obtener el certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por Superintendencia de Compañías.
- Una vez inscrita la compañía, se debe elaborar un acta de junta general de accionistas a fin de nombrar a los representantes legales de la Empresa (Presidente, Gerente, Representante Legal)
- Con los documentos inscritos en el Registro Mercantil, se debe regresar a la Superintendencia de Compañías a fin de que se entregue documentos habilitantes para apertura de RUC
- Acercarse a IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) para registrar a la empresa en la historial laboral.

## **2.8. Obligaciones tributarias**

- Como primera obligación Tributaria para sociedades se debe realizar mensualmente a través de formulario 104 declaración sobre ventas y gastos generados por adquisiciones o giro de negocio.
- La declaración de Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, de acuerdo a los Estados Financieros finales al término de cada cierre de año.
- Pago de Anticipo de Impuesto a la Renta se deberá cancelar a través de formulario 106 donde se puede realizar las consultas a través de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Se debe, a través de Formulario 103, realizar retenciones en la fuente por lo cual se debe llevar registros contables de las mismas.
- A través de formulario 105, las empresas que graven Impuesto a Consumos Especiales deben realizar de igual manera la declaración de dicho impuesto.

## **2.9. Tipo de empresa**

### **2.9.1. Compañía Limitada**

Empresa de capital cerrado y no cotizable en Bolsa de Valores. El número máximo de accionistas para una Compañía Limitada es de 15 personas, donde cada accionista responde por sus obligaciones sociales únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales por lo cual en el caso de adquirir deudas no se responderá con el patrimonio personal de los accionistas.

## **2.10. Legislación vigente**

### **2.10.1. Registro Sanitario**

El Registro Sanitario es otorgado por el Instituto de Higiene Izquieta Pérez, para obtenerlo se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Solicitud entregada por el Instituto
- Análisis Físico, Químico y Microbiológico
- Ficha de Estabilidad
- Nombramiento Legal de Representante de la Compañía
- Cédula Representante Legal y Técnico
- Procesos (Diagrama de flujos)
- Permiso de Funcionamiento
- Registro Único de Contribuyentes

### **2.10.2. Permiso de Funcionamiento**

Documento expedido por la autoridad de salud competente al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas, sanitarias e higiénicas así como prácticas adecuadas de manufactura según el tipo de establecimiento de

acuerdo a las disposiciones establecidas en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana.

### **2.10.3. Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos a obligaciones tributarias a través de dicho certificado.

### **2.10.4. Patente Municipal**

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el cantón Quito.

### **2.10.5. Ley de Compañías**

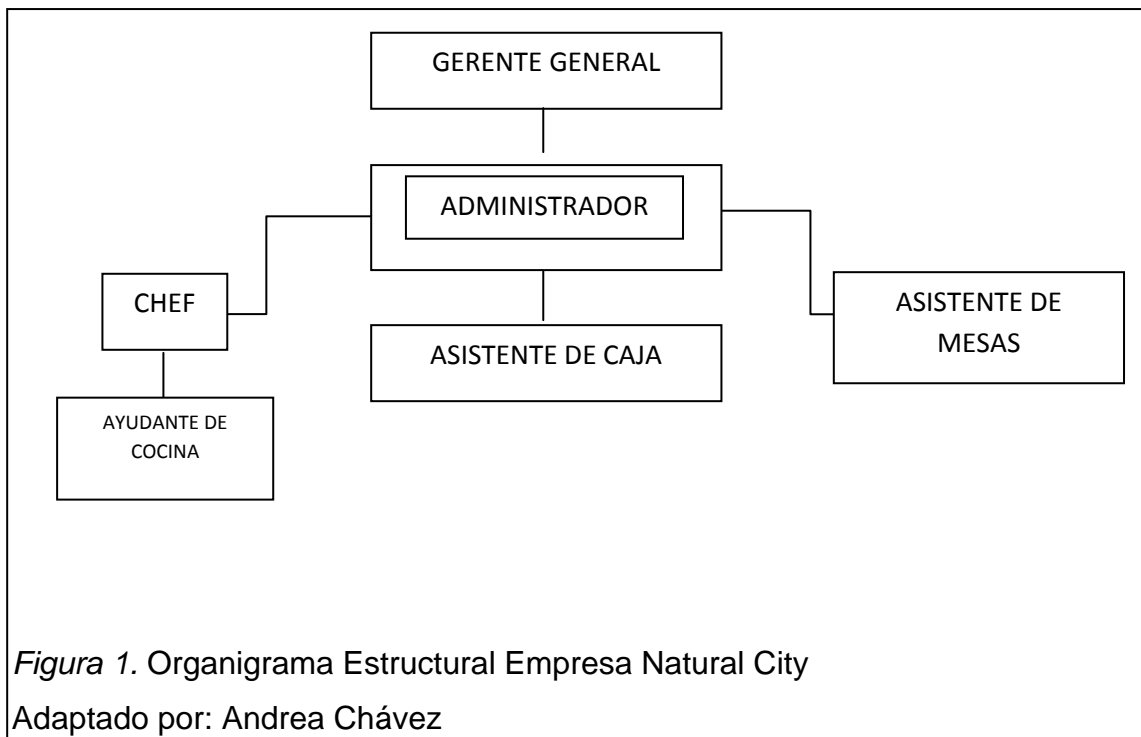
La constitución de sociedades mercantiles y su posterior funcionamiento están sometidos a la Ley de Compañías, Ley de Registro, Código de Comercio y Código Civil.

Adicionalmente si se realizan contrataciones laborales se debe tener total conocimiento sobre la Ley laboral y sus obligaciones con los colaboradores.

## **2.11. Estructura organizacional**

La siguiente estructura organizacional nos ayudará a identificar con claridad los cargos, funciones y requisitos de cada puesto sobre el área correspondiente. Contiene en detalle las atribuciones de cada persona así como sus responsabilidades.

Dicho Manual se convertirá en el instrumento de gerencia y un facilitador para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores del Restaurante Natural City así como para su perfecta administración.



Nota: Cabe recalcar que inicialmente el restaurante tendrá la estructura detallada y en base a la demanda podría ser objeto de cambios, incluido el tema de un recurso adicional para atención telefónica y a domicilio.

### **Perfil y Descripción de puestos**

La descripción y perfil de puestos es el conjunto de características, objetivos, responsabilidades y funciones de cada puesto involucrado.

El objetivo principal es:

- Encauzar adecuadamente el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo al perfil de cada puesto.
- Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo, en base a las funciones de cada puesto

- Evaluación del desempeño, en base a las obligaciones y responsabilidades preestablecidas.
- Efectos de planeación en cuanto a incentivos por cumplimiento y buen desempeño
- Supervisión y asesoría del personal

### Administrador de Local

**Tabla 1: Perfil del Administrador del local Natural City**

Sexo:	Indistinto
Edad:	25 años en adelante
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Últimos años de carreras en Gastronomía, Administración de Empresas, Administración Hotelera o afines
Idioma:	60% Inglés
Conocimientos y Habilidades específicas:	<p>Conocimiento en manejo de personal</p> <p>Manejo de costos de producción, caja y contabilidad</p> <p>Liderazgo enfocado en trabajo en equipo</p> <p>Habilidades para comunicarse y atención al cliente.</p> <p>Valores éticos</p>

**Adaptado por: Andrea Chávez**

### Descripción del puesto

Responsable del funcionamiento integral del negocio. Supervisará el manejo y movimiento de Restaurante en cuanto al manejo de órdenes, cierres de caja,

inspección de la atención a cada uno de los clientes, revisar la limpieza tanto del producto así como de la apariencia del local.

Manejo de conflictos entre el personal, enviará reportes para realizar las compras y aprovisionamiento total del Restaurante.

Reporta a: Gerente General.

Supervisa Directamente a:

- Chef
- Ayudante de Cocina
- Asistente de Caja
- Asistente de Mesas

### Ayudante de Caja

**Tabla 2. Perfil del puesto para Ayudante de Caja**

Sexo:	Indistinto
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Primeros años de carreras de gastronomía, administración hotelera, administración de empresas o afines.
Conocimiento y Habilidades específicas:	. Atención al cliente . Trabajo en equipo . Excelentes habilidades de comunicación . Conocimientos de Office . Actitud Proactiva . Valores éticos probados

**Adaptado por: Andrea Chávez**



La tarea principal de la persona a cargo será la cobranza en caja, recepción de facturas, conciliaciones y cuadros diarios de caja chica, elaboración de facturas y mantener conjuntamente con la Administración del local declaraciones de Impuestos, pago proveedores, registro de ingresos y egresos de caja.

#### **Funciones Principales:**

- Conciliación caja chica diaria
- Elaboración facturas
- Recibidor pagador

Reporta a: Administrador del local

#### **Chef**

**Tabla 3: Perfil de la posición para Chef Natural City**

Sexo:	Indistinto
Edad:	Desde 22 años en adelante
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Graduado en Gastronomía
Conocimiento y Habilidades Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conocimientos en Gastronomía Oriental</li> <li>. Trabajo en Equipo</li> <li>. Actitud Proactiva</li> <li>. Actitud Creativa</li> <li>. Conocimientos en administración hotelera y preparación de platos a la carta</li> <li>. Ética e integridad</li> </ul>

#### **Descripción del puesto**

Llevará a cargo la preparación y corte de todos los productos del Restaurante Natural City, trabajo en equipo, administración de los alimentos y habilidad para la creación de nuevas combinaciones.

**Funciones Principales:**

Preparar las combinaciones adecuadas sobre todos los platos a servir:

- Cortar ingredientes.
- Dispensar el distribuidor de Ingredientes

Reporta a: Administrador General

**Asistente de Cocina**

**Tabla 4: Perfil para la posición ayudante de cocina Natural City**

Sexo:	Indistinto
Edad:	20 años en adelante
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Bachillerato Terminado
Conocimientos y Habilidades:	Actitud de Servicio Conocimientos en Preparación de alimentos básico Multidisciplinario Excelente presentación y buen trato Ética e integridad

**Adaptado por: Andrea Chávez**

**Descripción del cargo**

- Emitir la orden del cliente al CHEF, una vez tomada por el Operador de caja.
- Dispensar las bebidas al cliente.
- Indicarle al cliente donde tomar su bandeja y cubiertos.
- Dispensar el distribuidor de ingrediente cuando sea necesario.

Reporta a: Chef y Administrador General

## Asistente de Mesa

**Tabla 5: Perfil de la posición para Asistente de Mesa**

Sexo:	Indistinto
Edad:	18 años en adelante
Estado Civil:	Indistinto
	Actitud de Servicio

**Adaptado por: Andrea Chávez**

### Descripción del cargo

La tarea principal de la persona a cargo es mantener las mesas y áreas del restaurante en perfecto mantenimiento (recoger la basura y limpiarlas). Así como también dispensar el papel higiénico en los sanitarios, realizar el aseo de los sanitarios y otras áreas del restaurante.

### Funciones Principales:

- Realizar el aseo de las mesas.
- Realizar el aseo de los sanitarios y áreas del restaurante.
- Atender las necesidades de los clientes del restaurante

Reporta a: Administrador del local

NOTA: Cabe recalcar que los cargos son rotativos de acuerdo a los tiempos y turnos establecidos por el gerente del restaurante.

### 2.12. Ubicación

En base a las tendencias actuales sobre el cuidado de la salud, alimentos de comida rápida, centro financiero, comercial y de tráfico de personas, se ha tomado la decisión de realizar la apertura de local comercial en Av. República del Salvador y Moscú. Esto básicamente por datos otorgados por SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) donde nos indica que la mayor concentración comercial y financiera se encuentra en sector Centro

Norte y Norte de la ciudad de Quito, donde existiría una mayor frecuencia de oficinistas y población económicamente activa que será nuestro principal mercado potencial.

([http://www.sni.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1455e34f-091c-452b-84c4-9b033f9a1f8c](http://www.sni.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=1455e34f-091c-452b-84c4-9b033f9a1f8c))

Posteriormente se analizará la apertura de una sucursal en sector Eloy Alfaro y los Álamos (Norte de la ciudad de Quito).

## CAPITULO III

### 3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador ha generado un aporte económico relevante en los últimos años, que ha representado en el orden del 14% del Producto Interno Bruto (PIB) con una tasa de crecimiento promedio del 7% entre el año 2005 hasta año 2012 . Generando una perspectiva positiva para los inversionistas sobre toda la industria alimenticia.

El sector de servicios de restaurantes ha generado una variación en el orden del 8.98% entre el año 2011 y 2012 en base a datos recabados en Boletín Anual de Banco Central del Ecuador; así como cada vez ha generado una mayor participación en la economía ecuatoriana en base a último Censo realizado por INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos) el cual indica una evolución positiva desde año 2007 sostenible y con niveles de crecimiento que ha generado mayores niveles de inversión sobre dicho sector. (www.bce.fin.ec,)

En la ciudad de Quito actualmente existen 1129 Restaurantes en base a información registrada en CEPLAES (Centro de Planificación y Estudios Sociales) que representan el 43.4% de la oferta turística en la ciudad. (<http://www.ceplaes.org.ec/pdf/Boletin>)

Lo que nos permite concluir que en base al porcentaje de representación es un sector atractivo para generar fuentes de empleo así como expandirse a nivel de toda la provincia de Pichincha.

**Tabla 6: Producto Interno Bruto por Actividad Económica**

**Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica**  
Miles de dólares de 2007

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909,500	949,973	4.45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,622	13.50%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes	1,159,780	1,263,928	8.98%
<b>PIB Total</b>	<b>61,121,458</b>	<b>64,186,129</b>	<b>5.01%</b>

**Tomado de Banco central del Ecuador prevención, 2012**

### 3.1. Entorno macroeconómico y político

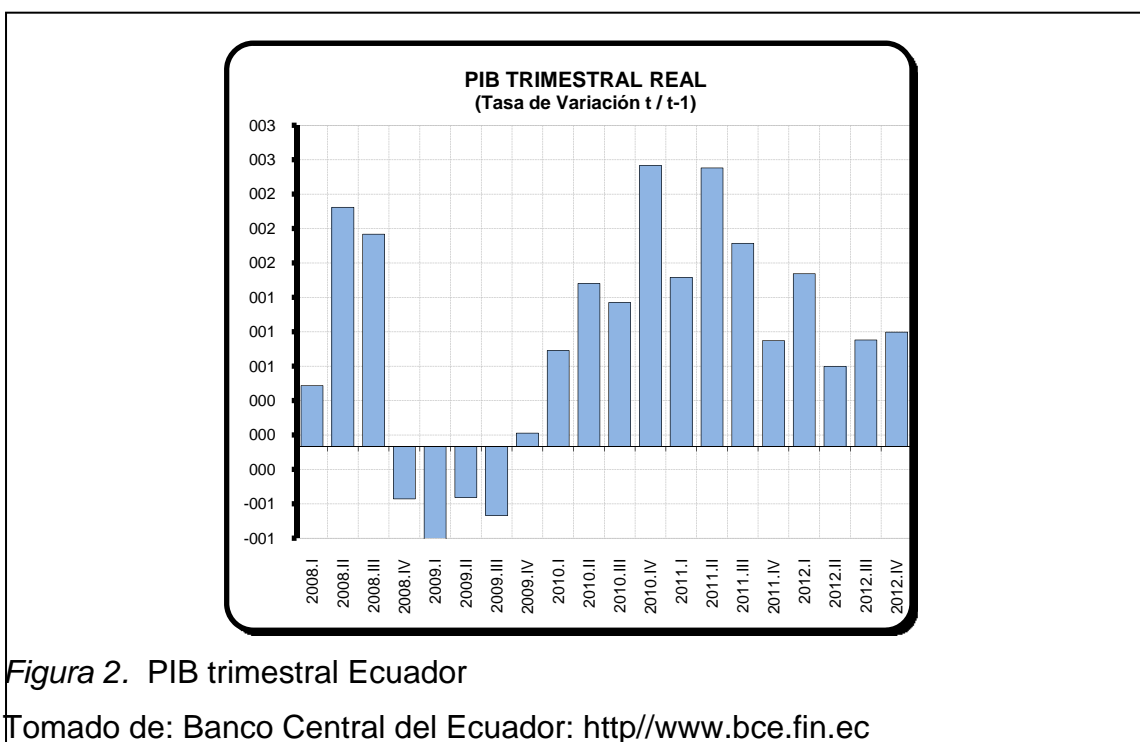
#### 3.1.2. Producto interno bruto

Ecuador generó un PIB nominal al cierre año 2012 aproximado de 73.231 millones de dólares en base a datos generados por Banco Central del Ecuador comparado con 26.928 millones de dólares, con un crecimiento del 4.8% en

comparación al año 2011 que para el proyecto analizado genera un aspecto positivo sobre las perspectivas de inversión y capitalización del negocio.

La Industria Alimenticia generó un PIB para el cierre del año 2011 de 2184 millones de dólares comparados con 2113 millones generados en el mismo periodo de año 2010 que representan un crecimiento anual del 2%.

El crecimiento de dicha Industria ha sido sostenido en los últimos cinco años y se prevee que para el año 2014 el crecimiento sea sostenible bajo el mismo orden.



### 3.1.3. Confianza Empresarial

La confianza empresarial medida igualmente por Banco Central del Ecuador nos indica que al mes de Diciembre del año 2012 existe un índice de 83,1 puntos sobre 250 posibles, mostrando una subida en comparación al mes de Diciembre del año anterior. Éste punto es favorable para el proyecto puesto que nos demuestra que existe la confianza empresarial para invertir en

Ecuador comparado con año 2011. Existen mayores perspectivas de que el Sector de Restaurantes tenga un crecimiento mayor al generado en años anteriores. Esto se puede fundamentar básicamente por los logros en infraestructura vial y crecimiento del PIB.

#### **3.1.4. Laboral**

La tasa de desempleo en el Ecuador para el año 2012 se encuentra ubicado en el 4,14%, el subempleo en el 51,37% y el 42,32 en el pleno empleo. La propuesta laboral en sector servicios de restaurantes se proyecta en 21306 fuentes de empleo (<http://www.ceplaes.org.ec/pdf/Boletin>).

Los índices sobre desempleo en el país, subempleo y pleno empleo permitirán tener una perspectiva global de la situación actual de Ecuador para análisis de las posibles creaciones de empleo que se podrían generar con la puesta en marcha del proyecto analizado.

#### **3.1.5. Inflación**

Al cierre de mes de Diciembre de año 2012 la inflación anual se encuentra ubicada en el 4.16% frente a un 5.41% registrado en el mismo periodo del año 2011. Se concluye que el poder adquisitivo para año 2012 será mayor en comparación a periodos anteriores y genera para el siguiente proyecto un aspecto positivo sobre el incremento en el consumo potencial que existiría sobre un mayor poder adquisitivo familiar.



**Tabla 7: Nivel de Inflación en el Ecuador desde año 2011**

FECHA	VALOR
Abril-30-2013	3.03%
Marzo-31-2013	3.01%
Febrero-28-2013	3.48%
Enero-31-2013	4.10%
Diciembre-31-2012	4.16%
Noviembre-30-2012	4.77%
Octubre-31-2012	4.94%
Septiembre-30-2012	5.22%
Agosto-31-2012	4.88%
Julio-31-2012	5.09%
Junio-30-2012	5.00%
Mayo-31-2012	4.85%
Abril-30-2012	5.42%
Marzo-31-2012	6.12%
Febrero-29-2012	5.53%
Enero-31-2012	5.29%
Diciembre-31-2011	5.41%
Noviembre-30-2011	5.53%
Octubre-31-2011	5.50%
Septiembre-30-2011	5.39%
Agosto-31-2011	4.84%
Julio-31-2011	4.44%
Junio-30-2011	4.28%
Mayo-31-2011	4.23%

Tomado de: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Tabla 8: Nivel de inflación en comparación a otros países de la Región**

### INFLACIÓN COMPARADA: ÚLTIMOS AÑOS

Tasa de inflación (%)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Acumulado
Venezuela	22,4	31,9	26,9	27,4	29,0	19,5	302
Argentina	20,1	21,1	14,8	26,8	24,2	25,2	229
Uruguay	8,5	9,2	5,9	6,9	8,6	7,5	57
Bolivia	11,7	11,8	0,3	7,2	6,9	4,5	50
Brasil	4,4	6,2	3,7	5,5	5,8	5,8	36
Ecuador	3,3	8,8	4,3	3,3	5,4	4,2	33
Colombia	5,7	7,7	2,0	3,2	3,7	2,4	27
Perú	3,9	6,7	0,2	2,1	4,7	2,6	22

Fuente: M&S Consultores en base a bancos centrales

De la tabla No. 7 y 8 podemos concluir que el nivel de inflación del Ecuador frente a otros países de la región, es bajo, lo cual genera una mayor perspectiva de poder adquisitivo del consumidor ecuatoriano y altos nivel de confianza sobre la estabilidad monetaria.

### 3.1.6. Riesgo País

Al mes de Diciembre de año 2012 el riesgo país de Ecuador se ubicó en 826 puntos, considerado a nivel de la Región como uno de los índices más altos en una media que se ubica en 291 puntos.



Figura 3. Panorama general de la inversión del 2012

La conclusión sobre el gráfico No. 2 es que debido al alto riesgo país que actualmente maneja el Ecuador en comparación a otros países de la región; el porcentaje de inversión es bajo, lo cual para el proyecto analizado es considerado en punto desfavorable considerando una futura inversión.

### 3.1.7. Tributación

“Para el mes de Noviembre del 2012, se recaudó un total del USD 10.083 millones. El impuesto a la renta, por su parte, se incrementó en 8,73%, lo que significaría aproximadamente USD 253 millones; mientras que el impuesto a los vehículos motorizados se incrementó en 9,88% y el impuesto a la salida de

divisas, se incrementó en 146.35%, eso quiere decir USD 624 millones más de recaudación” (<http://www.lacamaradequito.com/asesorias/economica/>).

### **3.1.8. Remesas e Inversión Extranjera Directa**

En base a datos sobre segundo trimestre de año 2012, el país recibió USD 625,3 millones por concepto de remesas, pero generando un decrecimiento del 10,5% comparado sobre el mismo periodo de año 2011, esto se puede concluir que se debe principalmente al entorno económico internacional donde residen migrantes ecuatorianos por lo tanto afecta desfavorablemente a el consumo promedio familiar en el Ecuador.

La Inversión Extranjera Directa (IED) en segundo trimestre del 2012 fue de USD 172,3 millones, existiendo un aumento de USD 62 millones aproximadamente son respecto al trimestre anterior.

Durante el período 2006 - 2011, el flujo de la Inversión Extranjera Directa fue de USD 2,628.5 millones, de la siguiente manera: USD 1,310.6 millones de capital fresco, USD 1,901.6 millones de utilidades reinvertidas y USD -583.7 millones de movimiento negativo de capital (desembolsos menos amortizaciones) de empresas relacionadas con sus afiliadas.

### 3.1.9. Tasas de Interés

Para mes de Abril año 2013 las tasas referenciales son:

**Tabla 9: Tasa de interés referencial Ecuador**

	Tasas Referenciales	Tasas Máximas
Tasa de Interés Abril 2013	%	%
Productivo Corporativo	8,17	9,33
Productivo Empresarial	9,53	10,21
Productivo PYMES	11,2	11,83
Consumo	15,91	16,3
Vivienda	10,64	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22,44	25,5
Microcrédito Acumulación Simple	25,2	27,5
Microcrédito Minorista	28,82	30,5

**Tomado de: Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec>**

Actualmente las tasas activas en el Ecuador son reguladas por Banco Central del Ecuador mensualmente y en los últimos cinco años se han mantenido en un valor similar, lo cual ha generado un mayor nivel de endeudamiento en los hogares ecuatorianos y ha generado un nivel de consumo alto.

Adicionalmente el gobierno actual ha generado programas de Desarrollo sobre la Microempresa con financiamiento sobre sectores priorizados de la economía que para el presente proyecto es un punto favorable el momento de buscar financiamiento.

### 3.2. Factores Políticos

El actual Presidente de la República del Ecuador es el Economista Rafael Correa Delgado, con una ideología progresista de izquierda alineado con el discurso de Nicolás Maduro presidente de Venezuela y de Evo Morales presidente de Bolivia, quien se ha manifestado amigo del pensamiento socialista del siglo veintiuno.

El entorno Político/Legal define lo que la organización puede o no hacer, de cómo el gobierno influencia las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.

El sistema de gobierno Ecuatoriano está dividido en cinco poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y Participación Ciudadana. El gobierno está centralizado, siendo Quito, la capital, en donde se concentran casi todas las instancias, de toma de decisiones especialmente, y desde donde se distribuyen y se asignan todos los recursos a escala nacional, sin embargo, actualmente se ha abierto el debate sobre la descentralización del estado.

El Vicepresidente y Presidente de la República son elegidos por mayoría absoluta, a través de las elecciones que se efectúan cada cuatro años. En este mismo proceso se eligen los asambleístas nacionales y provinciales. El sistema político funciona con base en los partidos políticos de los cuales la mayor cuota de poder se distribuye entre los partidos de centro y de derecha, y que representan a la voluntad de la mayoría del pueblo.

En el desarrollo de éste proyecto tienen influencia algunas normativas legales plasmadas en las siguientes leyes y reglamentos:

- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador.
- Cámara de Comercio de Pichincha
- Ley de Compañías del Ecuador.
- Reglamento Aduanero ecuatoriano

Actualmente existe una no renovación de Tratados de Libre comercio con Estados Unidos y posibles negociaciones comerciales con países de la Unión Europea para generar una industrialización e inversión nueva en el territorio ecuatoriano, adicionalmente existe una mayoría asambleísta sobre el partido de gobierno que legislará hasta año 2017 donde se considera un punto

optimista las intenciones de generar nuevas alianzas estratégicas con países Asiáticos y Europeos que atraerá capitales nuevos hacia la economía ecuatoriana.

La generación de leyes sobre minería, transporte y comunicación mantiene a los entes económicos en espera para realizar posibles cambios o inversiones futuras en el país.

### **3.3. Factores Culturales**

“Los factores sociales están relacionados con el modo de vivir de la gente, en temas como: educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado de la provincia de Pichincha, estas cuentan con seis clases sociales: baja, media baja, media medio, media alta y alta” ([www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)).

En la ciudad de Quito especialmente se evidencia una creciente población de clase media, de cultura homogénea con tendencia de consumo debido a la globalización.

Dicha información se encuentra detallada en informe INEC de Encuesta de Estratificación de nivel Socioeconómico 2011.

### **3.4. Factores Tecnológicos**

En Ecuador la producción de maquinaria con innovaciones tecnológicas se encuentra muy por debajo incluso que otros países de América Latina. Las investigaciones de desarrollo e investigación tecnológica se encuentran bajo el amparo de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnológica, institución que no ha podido cumplir con todas las becas ofrecidas por recortes en el presupuesto gubernamental. Tecnológicamente Ecuador se encuentra atrasado.

Cómo es de conocimiento general, Ecuador es un país primario que importa factores secundarios como la tecnología de otros países.

Hoy en día la tecnología es de relevante importancia sobre los procesos estandarizados de los proyectos de inversión y en tal virtud la empresa Natural City viendo el impacto que podría generar dicho factor; debe generar herramientas tecnológicas que permitan administrar de una manera eficiente y ordenada que sobre todo permita controlar sus inventarios, facturación y caja chica, es por tal motivo que a partir del segundo año de funcionamiento se revisará la posible inversión de un Software contable y en línea que permita manejar los flujos de caja de la manera más eficiente así como todos los procesos de facturación que permita adicionalmente imprimir la información adecuada para realizar declaraciones ante SRI en base a parámetros futuros electrónicos.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS DEL SECTOR**

Dentro del sector de servicios de alimentos en base a datos INEC ha mantenido una tasa de crecimiento en año 2012 del 17% y en base a último censo realizado en año 2011 en en el Ecuador existen 101.937 establecimientos económicos que generan 65.650 millones de dólares y emplean a 547.067 personas.

Básicamente el incremento que se ha generado en los últimos diez años en el sector servicios se debe principalmente al crecimiento de los ingresos de las familias lo cual conlleva a un incremento del empleo, dichas situaciones influyen en el crecimiento del PIB y consumismo.

En base a estudio realizado por CEPLAES en la ciudad de Quito existen actualmente 1242 restaurantes, concentrados principalmente en la zona centro norte de la ciudad, esto básicamente se debe a la concentración financiera y de negocios que existe en dicha ubicación donde se ofrecen variedades que van entre comida rápida hasta restaurantes de lujo.

#### **4.1. Análisis del mercado**

##### **4.1.1. Mercado objetivo**

Con los cambios de los últimos años, especialmente en la última década se han generado nuevas oportunidades de negocios como es el caso del sector de servicios de alimentos y restaurantes de comida rápida. Tomando en cuenta que NATURAL CITY será una marca nueva en el mercado, se requiere conocer fundamentalmente algunos aspectos importantes y datos principales como:



**¿Cuáles serán los competidores directos e indirectos?**

La respuesta a ésta interrogante será cubierta en sección 4.2.2. Más adelante

**¿Cuál será nuestro nicho de mercado?**

La respuesta a ésta interrogante será cubierta en sección 4.1.7. Más adelante

**¿Cuáles son las preferencias actuales de los clientes potenciales?**

La respuesta a ésta interrogante será cubierta en sección 4.1.7. Más adelante

Dicho lo anterior se ha definido que la población objetivo serán hombres y mujeres de 18 a 60 años económicamente activa de estrato socioeconómico medio, medio alto y alto que trabajen en empresas públicas, privadas y moradores de las zonas comerciales de los sectores Norte y Centro-Norte de la ciudad de Quito con características psicográficas de alimentación sana, que se preocupen por estar en forma y los que deseen preservar su salud ingiriendo alimentos light o saludables que brinden un aporte nutricional y completo a su cuerpo.

Se ha considerado que la población es un infinito, con nivel de confianza del 90% tenemos un  $Z = 1.67$  (Ver Anexo 5) y con un error del 10% obtenemos el siguiente resultado:

**4.1.2. Tamaño de la muestra**

“Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará la técnica de muestreo irrestricto aleatorio. que quiere decir que si de una población de tamaño  $N$  se selecciona una muestra de tamaño  $n$ , tenga la misma probabilidad de ser seleccionada; es decir, son enumeradas una por una” (<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales>).

Para determinar el número de encuestas a realizar, se establece un grado de confianza y un margen de error y además se toman en cuenta los siguientes factores:

#### **4.1.3. Nivel de confianza (z)**

Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 90%. Para este grado de confianza corresponde un valor de  $z = 1.67$  (Ver Anexo 4).

#### **4.1.4. Máximo error permisible (e)**

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra "n" y un límite o grado de confianza "X". Este error ha sido definido con un margen del 10%.

$$e=0,01$$

#### **4.1.5. Porción estimada (P)**

Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno en específico, en este caso, es que las personas estén dispuestas a consumir comida light; puesto que no se tiene ninguna información previa, se toma el promedio con el que se trabaja en estos casos, que es del 50% de que acepten el producto o servicio, por tanto:

$$p=0,50$$

Para hallar el número de personas a encuestar, aplicamos la fórmula de una población infinita (mayor a 100,000 unidades), por lo tanto, la fórmula es la siguiente:

Donde:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{e^2}$$

$n$ : Tamaño de la muestra

$z$  : 1.67 para  $e=0,10$

$P$ : 0,5

$q$ : (1- $p$ ): (1-0,5) = 0,5, donde  $q$  es la probabilidad de no ocurrencias del suceso

$$n = \frac{1,67^2(0,5 \times 0,5)}{0,01} = 69,72$$

$$n \cong 70$$

Por lo tanto se realizarán 70 encuestas en la ciudad de Quito en el sector norte donde encontremos las variables psicográficas anteriormente mencionadas, garantizando que los resultados obtenidos sean representativos de la población:

#### **4.1.6. Diseño de la Encuesta**

Plan de negocios para la elaboración y distribución de ensaladas vegetales y comida japonesa en la zona norte de la ciudad de Quito

La siguiente encuesta tiene por objeto determinar el nivel de aceptación de ensaladas vegetales y comida oriental en general a domicilio para oficinistas y moradores del sector Centro y Centro-Norte de la ciudad de Quito

## 1. ¿Género?

**Tabla 10: Género Encuestados**

Género	No.	
	Respuestas	Porcentaje
Masculino	27	39%
Femenino	43	61%
Total	70	100%

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

Con respecto al género con una muestra de 70 personas observamos que el 61% son mujeres y 39% son hombres. Se puede concluir que a una mayor cantidad de mujeres que hombres les interesó nuestra encuesta.

## 2. ¿Rango de Edades?

En base a la encuesta se ha definido que las edades comprendidas dentro del estudio serían en un rango entre 15 años a 60 años, sobre la población económicamente activa.

**Tabla 11: Rango Edades en encuestados**

Edad	No. Respuestas	Porcentaje
Entre 15 a 20 años	4	6%
Entre 21 a 30 años	31	46%
Entre 31 a 45 años	26	38%
Desde 46 años en adelante	7	10%

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

Con respecto al rango de edades se concluye que el 46% y 38% comprende las edades entre 21 a 45 años donde deberán enfocarse los mayores esfuerzos para la implementación del proyecto.

### 3. ¿Nivel Educativo?

Todos los encuestados se encuentran dentro de un nivel educativo secundario, universitario y post grado.

**Tabla 12: Nivel educativo de encuestados**

Estudios	No. Respuestas	Porcentaje
Básico	0	0
Secundaria	9	13%
Universitario	50	71%
Maestría	11	16%
Total	70	100%

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

El 71% de los encuestados se encuentran en un rango de nivel Universitario en base al grupo de personas encuestadas; que han sido oficinistas del sector donde estará ubicado geográficamente el Restaurante Natural City.

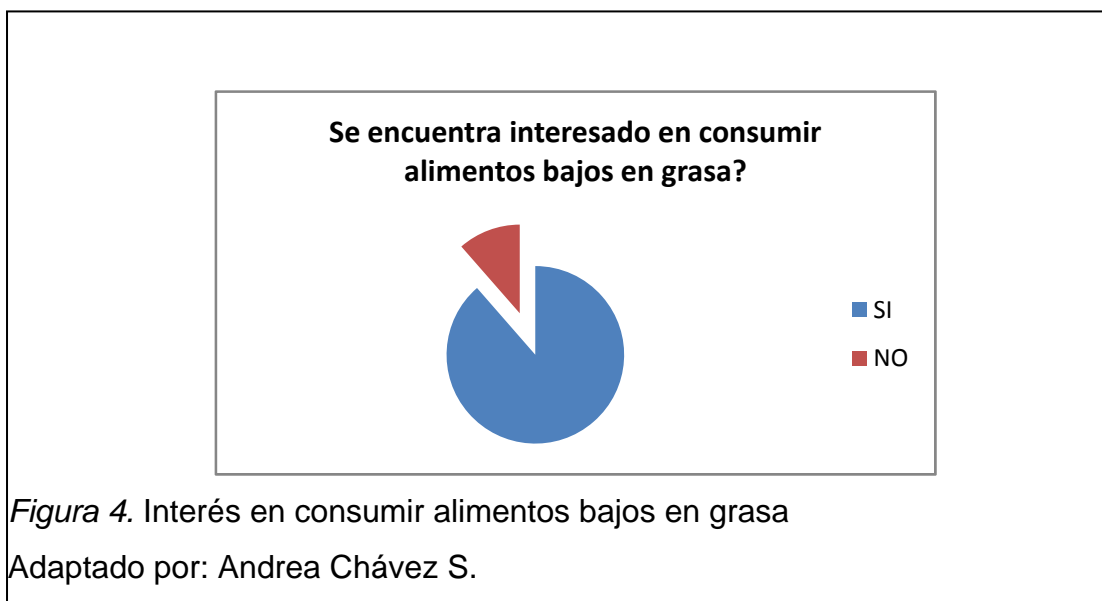
#### 4. ¿Se encuentra interesado en consumir alimentos bajos en grasa?

De los 70 encuestados el 89% estaría dispuesto a consumir comida baja en grasa, mientras que el 11% no lo estaría, en consecuencia existe un gran nivel de aceptación por parte de moradores y oficinistas por la alternativa sobre ingesta de alimentos bajos en grasa.

**Tabla 13: Interés en consumir alimentos bajos en grasa**

Respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
SI	62	89%
NO	8	11%
TOTAL	70	100%

Adaptado por: Andrea Chávez S.



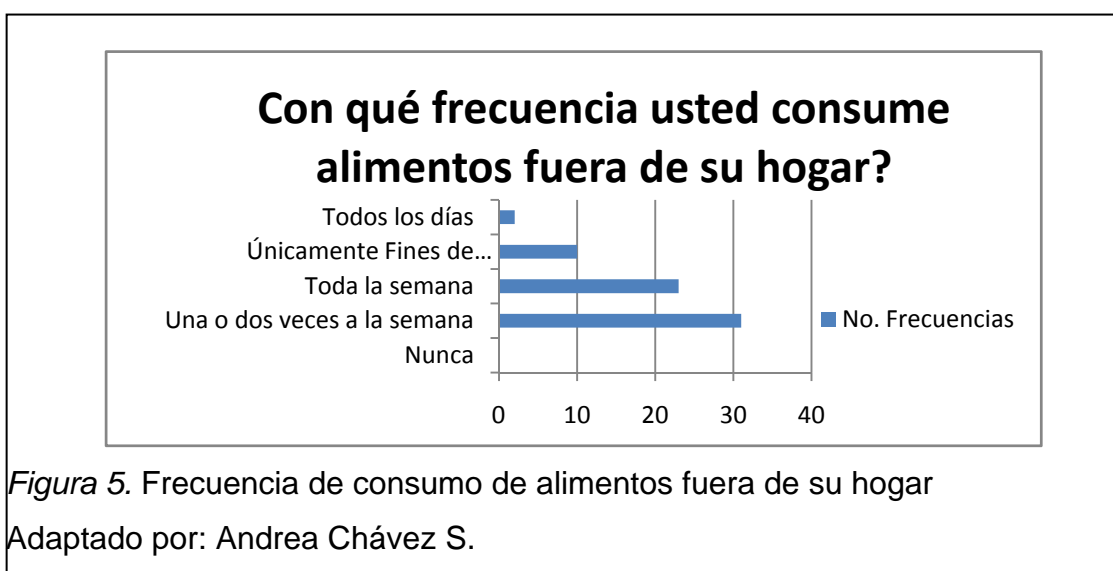
## 5. ¿Con qué frecuencia usted consume alimentos fuera de su hogar?

Según el número de encuestados tenemos al 47% que concurren una o dos veces a la semana, posteriormente con un 35% tenemos a las personas que consumen toda la semana alimentos fuera de sus hogares, luego de lo cual el 15% indica consumir alimentos únicamente los fines de semana y el 0% indica no consumir nunca alimentos fuera de su hogar, por lo cual concluimos que al menos una vez por semana las personas están buscando una opción de comida fuera de sus hogares.

**Tabla 14: Frecuencia de consumo de alimentos fuera de su hogar**

Pregunta	No. Frecuencias	Porcentaje
Nunca	0	0%
Una o dos veces a la semana	31	47%
Toda la semana	23	35%
Únicamente Fines de Semana	10	15%
Todos los días	2	3%

Adaptado por: Andrea Chávez S.



*Figura 5. Frecuencia de consumo de alimentos fuera de su hogar*

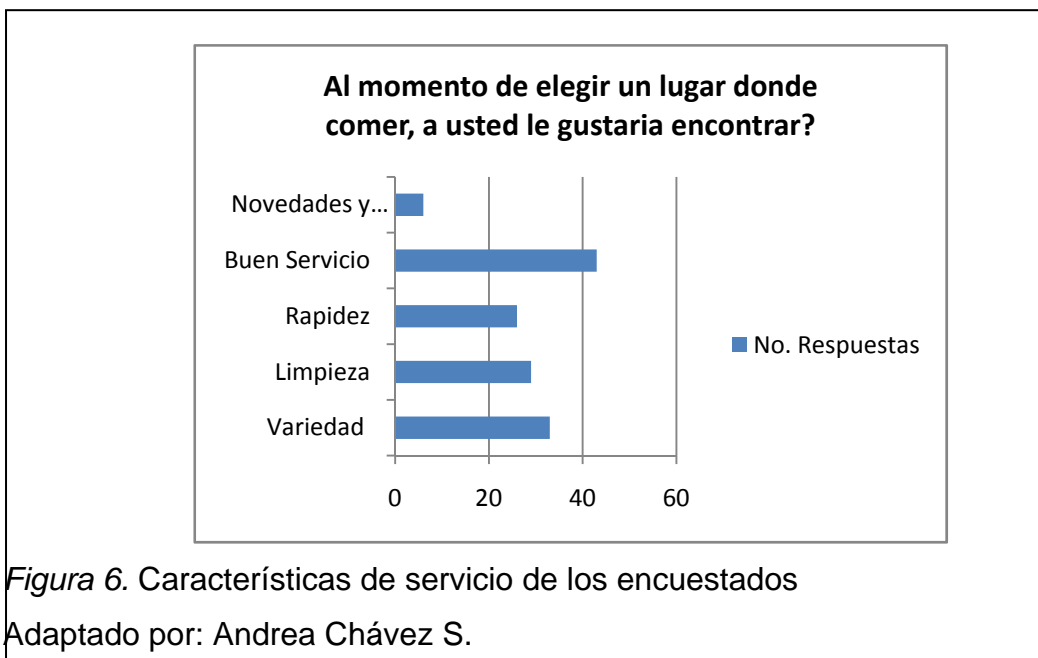
**6. ¿Al momento de elegir un lugar donde comer, a usted le gustaría encontrar?**

Según el número de personas encuestadas consideran que la variable más representativa al momento de elegir un lugar donde comer es el buen servicio, luego de ello: variedad, limpieza y rapidez.

**Tabla 15: Características de servicio de los encuestados**

Pregunta	No. Respuestas	Porcentaje
Variedad	33	21%
Limpieza	29	18%
Rapidez	26	17%
Buen Servicio	43	43%
Novedades y Ofertas	6	4%

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**



*Figura 6.* Características de servicio de los encuestados

Adaptado por: Andrea Chávez S.



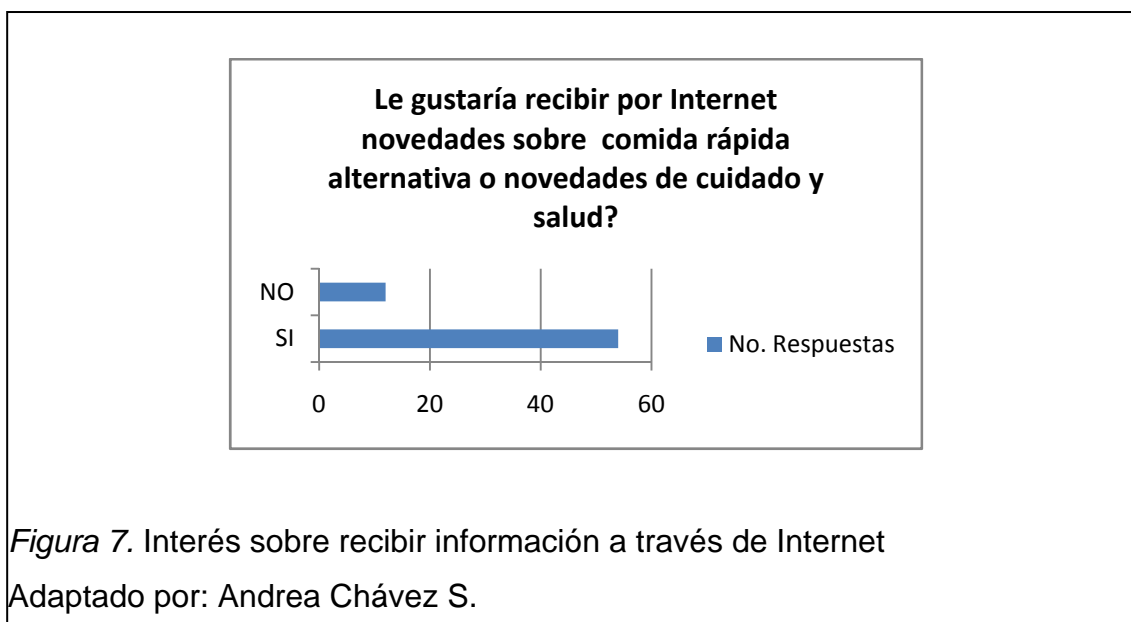
## 7. ¿Le gustaría recibir información por Internet sobre comida rápida alternativa, “light” o novedades de cuidado y salud?

De acuerdo a la investigación el 82% de los encuestados se encuentra interesados en recibir información importante sobre novedades de cuidado y salud.

**Tabla 16: Interés sobre recibir información a través de Internet**

Pregunta	No. Respuestas	Porcentaje
SI	54	82%
NO	12	18%
Total	66	100%

Adaptado por: Andrea Chávez S.



### 4.1.7. Conclusiones de la investigación

En base a la investigación de mercado realizada en la zona comercial y bancaria de la ciudad de Quito, se han definido las siguientes conclusiones:

a. Con respecto al Consumidor:

El 89% de los encuestados, afirman que si consumirían comida baja en grasa. Nuestros clientes potenciales son los trabajadores en edades desde 20 años hasta 45 años de edad con características psicográficas sobre cuidados de salud y vitalidad en base al análisis de la encuesta realizada.

#### **b. Con respecto al servicio**

En cuanto al servicio al cliente; el 82% indicó que sí le gustaría recibir asesoría nutricional vía mail; el cual consiste en una breve interacción entre el cliente y la nutricionista en temas alimentación, estética y nutrición.

#### **c. Las preferencias del consumidor**

En base a los resultados generados por la encuesta, se ha concluido que la variable más representativa el momento de considerar una opción de restaurante de comida rápida es la Calidad de Servicio (43%) conjuntamente con Variedad, Limpieza y Rapidez.

Éstas variables relevantes se considerarán en la estrategia de Marketing que llevará a Cabo Natural City para el posicionamiento adecuado de la marca.

#### **d. Análisis de Frecuencias del consumidor**

En base a los datos obtenidos en la encuesta, podemos definir que el 52% de los encuestados concurren de una a dos veces a la semana; seguidos por el 39% de los encuestados que consumen alimentos fuera de su hogar toda la semana

## 4.2. Análisis de la competencia

### 4.2.1. Principales Competidores

En base a datos INEC se ha verificado un crecimiento anual de la demanda de restaurantes de un 3.31% en el Distrito Metropolitano de Quito.

(www.ceplaes.org.ec)

En la actualidad existen aproximadamente 1242 restaurantes en la ciudad de Quito registrados y con todos los permisos de funcionamiento; en donde el 31% se concentran en la zona noreste del Distrito Metropolitano; es decir, 386 establecimientos aproximadamente.

### 4.2.2. Competidores directos

#### NOE SUSHI BAR

Cadena de Restaurantes que ofrecen comida japonesa en seis locales en la ciudad de Quito, con una carta a la que se añaden trimestralmente nuevos platos. Mantiene adaptaciones propias de acuerdo a los gustos locales, su especialidad son los rollitos en diferentes variedades.

**Tabla 17: Análisis Competidores Directos (NOE Sushi Bar)**

	NOE SUSHI BAR
<b>UBICACIÓN</b>	Isabel la Católica N24-6274 y Coruña
Empresa unipersonal o parte de un grupo económico	Grupo Económico
Cúales son sus fortalezas?	Variedad en su carta y cambios de recetas
Cuáles son sus debilidades?	Considerado un restaurante de precios altos
Cuál es su línea de producto?	venta de comida Japonesa, su especialidad rollitos
Cómo son los productos comparados a los suyos en términos de funcionalidad y apariencia u otros criterios?	en el caso de Natural City existen nuevas recetas, opciones de comida diferentes, incluye ensaladas vegetales en el menu
Cuáles son las estrategias de mercadeo?	e marketing, creación de nuevas sucursales, servicio a domicilio , Catering y Eventos
Quiénes son sus distribuidores?	venta directa en restaurantes
Costo plato promedio	\$ 25
Top of Mind	recordación de la marca, gran aceptación en el mercado Quiteño
Horarios de atención	Lunes a Jueves de 12:30 a 15:30 y 18:30 a 23:30 ; Viernes y Sábado 12:30 a 16:00 y 18:30 a 12:00; Domingos 12:30 a 16:00 y 18:30 23:00
Posee sucursales	si (6 sucursales ubicadas en Quicentro Shopping, Cumbayá, Mall el Jardín, San Luis Shopping, Scala
Radio de cercanía a Natural City	Cercano

Adaptado por: Andrea Chávez S.

## ZAO

Restaurante, bar y lounge que ofrece desde hace más de un año en la ciudad de Quito gastronomía oriental con influencia china, vietnamita y tailandesa.

Su especialidad son los curris tailandeses, los summer rolls, los camarones Kung Pao y la torta Zao. Jueves, viernes y sábados se presenta un festival de comida oriental, ambiente, minimalista y místicos, así como su lomo salteado especial.

Restaurante de lujo, su enfoque es planes corporativos para eventos especiales, no disponen de servicio a domicilio. Su segmento de mercado está principalmente enfocado a estratos altos.

**Tabla 18: Análisis Competidores Directos (ZAO)**

	ZAO
UBICACIÓN	Av. Eloy Alfaro N10-16 y San Salvador
Empresa unipersonal o parte de un grupo económico	Grupo Económico
Cuales son sus fortalezas?	Multivariedad de platos orientales, conbinados con postres y bebidas
Cuales son sus debilidades?	Considerado un restaurante de precios altos
Cuál es su línea de producto?	Venta de comida oriental, su especialidad curris tailandeses, summer rolls, camarones Kung Pao
Cómo son los productos comparados a los suyos en términos de funcionalidad y apariencia u otros criterios?	En el caso de Natural City existen opciones de ensaladas variadas, precios menores, ambiente informal, novedades sobre nutrición
Cuales son las estrategias de mercadeo?	e marketing, promociones especiales, paquetes corporativos
Quiénes son sus distribuidores?	venta directa en Restaurante
Costo plato promedio	\$ 22
Top of Mind	Recordación baja de la marca
Horarios de atención	Lunes a Sábados: 12:00 a 15:30 y 17:00 a 23:00; Domingos de 12:00 a 15:30
Posee sucursales	no
Radio de cercanía a Natural City	Cercano

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

## KANPAI

Restaurante fundado hace 13 años en la ciudad de Quito, su especialidad son los curris exóticos que combinan varios sabores, ofrecen platos fuertes como el lomo salteado, comida thai y japonesa. Platos muy bien elaborados, mantienen su trayectoria con sus clientes por lo general ejecutivos con ingresos altos, de estrato alto.

**Tabla 19: Análisis Competidores Directos (KANPAI)**

	KANPAI
UBICACIÓN	Plaza de las Américas , segundo piso
Empresa unipersonal o parte de un grupo económico	Persona natural
Cúales son sus fortalezas?	Currís exóticos, comida oriental en general
Cuáles son sus debilidades?	Precios medios
Cuál es su línea de producto?	Venta de comida oriental
Cómo son los productos comparados a los suyos en términos de funcionalidad y apariencia u otros criterios?	En el caso de Natural City existen opciones de ensaladas variadas, precios menores, ambiente informal, novedades sobre nutrición
Cuáles son las estrategias de mercadeo?	Promociones especiales
Quiénes son sus distribuidores?	venta directa en Restaurante
Costo plato promedio	\$ 18
Top of Mind	Recordación baja de la marca
Horarios de atención	Lunes a Domindo de 12:30 a 23:00
Posee sucursales	si (ubicada frente a Paseo San Francisco)
Radio de cercanía a Natural City	Lejano

Adaptado por: Andrea Chávez S.

#### 4.2.3 Competidores indirectos

### OTROS RESTAURANTES EN LA ZONA CENTRO NORTE

Restaurantes y comida rápida aledaña al sector donde se generará el plan de negocios; en este segmento se encuentran ubicados todos los locales de venta de almuerzos, desayunos y comida al paso que sean considerados sustitutos de comida nutritiva.

**Tabla 20: Análisis Competidores Indirectos**

RESTAURANTE	Dirección	Especialidades	Precio Promedio
PSÁRI RESTAURANTE LOUNGE	Suiza N34-41 y República del Salvador	Desayunos y Almuerzos de la casa	\$ 5,00
LAS ENSALADAS RESTAURANTE	Portugal y República del Salvador	Almuerzos y Desayunos del día	\$ 3,50
AMERICAN DELI	República del Salvador y NNUU	Comida Rápida en general	\$ 7,00
SUBWAY	República del Salvador y Portugal	Sánduches en diversas especialidades	\$ 4,50

Adaptado por: Andrea Chávez S.

A continuación se adjunta un análisis replicado sobre entrevista Diario el Universo:

“Presentar nuevos menús, promociones y apostar a inversiones en remodelaciones y aperturas de locales son algunas de las estrategias que

están desarrollando las principales cadenas de restaurantes para pelear un mercado creciente en el que cada vez participan más competidores.

Solo en el último trimestre incursionaron en Guayaquil dos nuevas firmas: Hooters y Metro Café, en el norte de Guayaquil. El mes pasado, Chili's, franquicia que maneja Corporación El Rosado, inauguró su tercer local en el Riocentro Norte. Estos se unen a Tony Roma's, que abrió su segundo local en el Village Plaza hace un año.

La clientela de la que se nutren estos negocios pertenece a un segmento medio-alto, con un promedio de consumo por persona que oscila entre los 20 y 25 dólares.

El aumento de clientes para esta clase de negocios, según análisis realizado por Hooters, obedece al aumento del salario básico (de \$ 240 a \$ 264), la disminución de la tasa de desempleo (de alrededor de 9% en el 2009 a 7% en el 2010), además de la dinamización de la economía como consecuencia de los créditos hipotecarios y una inflación controlada.

Y a medida que crece la demanda se multiplican también las franquicias, por lo que estos negocios apuntan a resaltar factores diferenciadores para mantener a sus clientes.

Hooters, por ejemplo, según Andrea Monroy, gerente de Ventas y Gestión, busca posicionarse como un lugar de "diversión, chicas, alitas picantes, cerveza bien fría y deportes".

Tony Roma's, en cambio, según Gabriela Rivera, gerente general, quiere consolidar a sus clientes en el grupo de mayores de 30 años y de tipo ejecutivo.

En los últimos cinco años, agrega, el local ha tenido un crecimiento del 10% anual en ese grupo específico.

Otros restaurantes como Chili's apuestan a la apertura de locales para captar clientes en otras zonas. Martín Schwartz, gerente de la División de Entretenimiento de El Rosado, señala que en el último local hubo una inversión de \$ 1,5 millones y con su inauguración se espera satisfacer la demanda de las ciudadelas alrededor del Riocentro, ubicado en la av. Francisco de Orellana. La cadena tiene locales en Los Ceibos y Samborondón y abrirá otros en Machala y Riobamba.

Para captar más clientes, Chili's también optó por la creación de platos con precios hasta \$ 6, alrededor de \$ 1 menos que el costo del plato promedio.

“Friday's por su parte apuesta a aumentar la publicidad de sus promociones para capturar más clientes y planea una remodelación de su local de San Marino. John Diminich, gerente de Friday's, explica que en el 2003, cuando se inauguró el local, la competencia no pasaba de cinco opciones, mientras ahora está sobre los 50 restaurantes que apuntan al mismo target, pero con distintos conceptos y precios \$7 Es el valor promedio del plato menos costoso en franquicias” (<http://www.eluniverso.com>).

En conclusión, el sector de servicios de restaurantes se encuentra en un crecimiento sostenido, principalmente por los índices de consumo actual que mantienen los pobladores de la ciudad norte de Quito, adicionalmente existe una tasa de inflación relativamente baja que genera un mayor poder adquisitivo y sobre los datos recabados en la encuesta, se puede definir que el 47% de personas busca al menos una vez a la semana una opción para ingerir alimentos.

#### 4.2.4. Análisis FODA

**Tabla 21: Análisis FODA empresa natural city**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Socios conocedores sobre administración de restaurantes y comida rápida.	Falta de un socio inversionista para la expansión del negocio.
Aporte de Dinero	Falta de financiamiento por Instituciones Financieras en un inicio
Elaboración de manuales de procedimientos	Marca aun no posicionada en el mercado
Experiencia en ventas y negociación.	Poca disponibilidad de recursos tecnológicos de última generación que
Se trabajará con enfoque a procesos buscando una mejora continua.	
Instalaciones acorde a los requerimientos del mercado	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apoyo a la industria nacional por parte del Gobierno.	Pocas barreras de entradas hacia el sector de servicios de alimentos y restaurantes.
Se puede ingresar como una empresa novedosa y culto a la salud	Congestionamiento imprevisto de tráfico vehicular que ocasione retraso en la
Abarcar clientes insatisfechos o nuevos nichos de Mercado.	Entrada de nuevos competidores
Expansión como Franquicia en otras Zonas de la ciudad y del país	La inclusión de sustitutos al mercado

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

#### 4.2.5. Estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas de la empresa luego de análisis FODA

##### **ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

- a. Crecimiento al largo plazo con financiamiento de entidades gubernamentales que apoyan a la microempresa.
- b. Ingreso de nuevos accionistas con un modelo de Franquicia a nivel regional o diferentes puntos en la ciudad de Quito.



- c. Comprar en el largo plazo Sistema de Software que permita conectar la información contable, administrativa y de mercadeo a través de nubes tecnológicas que permitan llegar a un mayor número de clientes e incrementar las ventas u objetivos de ventas.

### **ESTRATEGIAS REACTIVAS**

- a. Compra de activos que permitan transportar mayores volúmenes de alimentos, en el caso de generar una cadena de distribución en toda la ciudad de Quito.
- b. Creación concepto de Franquicia para crear mayores puntos de venta a nivel nacional
- c. En base al conocimiento de mercado, crear una marca paraguas que genere un sustituto de la propia marca.

### **ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS**

- a. Búsqueda de financiamiento para la expansión del negocio en entidades de financiamiento públicas.
- b. Generar una experiencia de marca para el posicionamiento en la mente del cliente
- c. Buscar un nicho de mercado que permita concentrarnos hacia un mercado meta

### **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

- a. Manejar liquidez en caja chica para temporadas de baja afluencia
- b. Alianzas con empresas del sector para generar paquetes mensuales, promociones y degustaciones especiales.
- c. Realizar renta automotriz en el caso de mantener picos altos como fines de semana para evitar retrasos en pedidos a domicilio o imprevistos ocasionales.

- d. Ir analizando el incremento de platos en la carta o nuevos menús que eviten la pérdida de mercado por el ingreso de nuevos competidores.

### **4.3. Estrategia de mercadeo**

Para analizar este componente se debe hacer una descripción de las 4P del Marketing en Natural City, así se tiene:

#### **4.3.1. Producto**

El menú de Natural City estaría compuesto por variedad de ensaladas vegetales que serán renovadas en un periodo semestral en base a las nuevas tendencias gastronómicas, esto será analizado por el Chef de la empresa el cual tendrá que generar un menú acorde a las tendencias actuales sobre comida sana.

Adicional a esto se preparará platos orientales como Rollos de vegetales y Comida Wok y postres de la casa.

#### **4.3.2. Precio**

EL precio de cada producto será generado en base a una rentabilidad sobre el 50%; dicha ganancia se ha calculado en base a un sondeo realizado en el sector de servicios de restaurante sobre las utilidades ante los costos totales que se analizarán en todo el proceso productivo; adicionalmente a esto se ha realizado un análisis del mercado con respecto a los precios de la competencia La estrategia en el precio es principalmente manejar promociones semanales para generar una mayor tasa de consumo en días de menor tráfico.

La estrategia en un inicio serán degustaciones y promociones corporativas (cupones a empresas cercanas al Restaurante para consumos entre semana).

## PIRAMIDE DE PRECIO

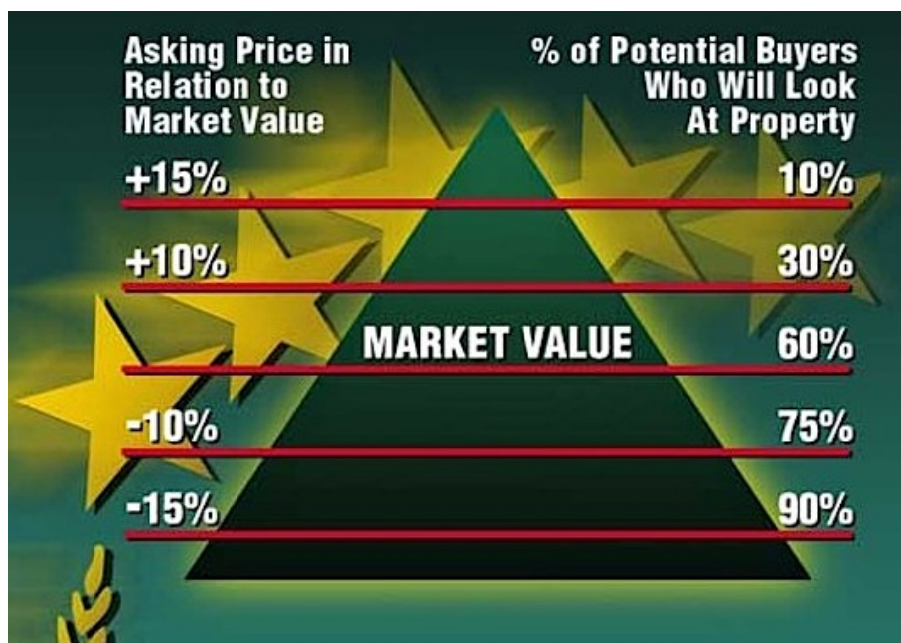


Figura 8. Valor de la Marca en pirámides de porcentajes

Tomado de: [www.wordreference.org](http://www.wordreference.org)

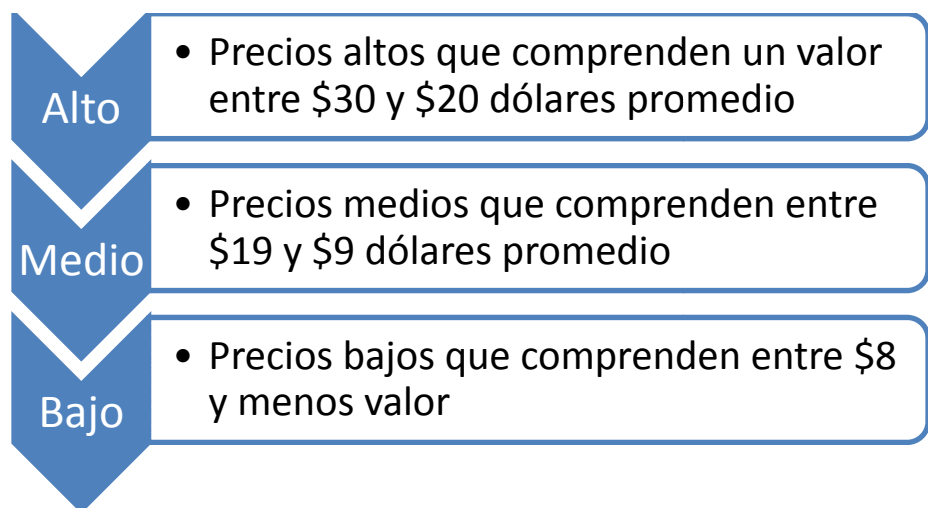


Figura 9. Escalera de precios

Adaptado por: Andrea Chávez S.

En base al gráfico 6 y 7. podemos concluir que dentro de la escalera de precios Natural City se encontrarán en la mitad de la pirámide o escalera, donde su estrategia fundamental no será únicamente precio sino también variables no cuantificables como servicio al cliente, rapidez y calidad del producto.

#### **4.3.3. Plaza**

Venta directa a través de local comercial ubicado en Av. República del Salvador y Moscú, adicionalmente se ofrecerá un servicio a domicilio que se realizará en un inicio únicamente en la zona centro norte de la ciudad (Zona Comercial y Financiera) puesto que nuestro objetivo fundamental es ingresar al mercado de personas oficinistas que buscan un cuidado sobre su salud en horarios de desayuno, almuerzo y cena.

#### **4.3.4. Promoción**

Una de las estrategias principales de Natural City será la degustación los días viernes sobre platos que se elaborarán en el Restaurante en donde únicamente se realizará el cobro por bebidas.

Dicha promoción tendrá un tiempo de vigencia y será básicamente para hacer conocer el producto a los potenciales clientes.

Se generará una base de datos en donde se ofertará promociones y degustaciones gratis por épocas especiales a través de correos electrónicos.

El chef de la casa generará catas de vino acompañados de Ensaladas Especiales, rollos y Wok.

Se conseguirá alianzas estratégicas con empresas del sector para incentivar la comida sana a sus colaboradores, motivando paquetes completos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales para el consumo en Natural City.

#### 4.3.5. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa debe basarse en un eje fundamental dentro de la cual se deberá seleccionar estrategias específicas tal como lo indica la matriz

**Tabla 22: Selección de la Gran Estrategia**

Tipo de Estrategia	Clasificación	Definición	Aplicación
Desarrollo	Diferenciación	Tiene por objetivo dar al servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que lo diferencie de la competencia.	Dar un excelente valor agregado a los productos, tales como personalización los platos a través de novedades y originalidad.

**Tomado de: PORTER, Michael, Estrategias Competitivas**

Las estrategias específicas son cursos de acción de cada uno de los objetivos identificados en etapas anteriores. La siguiente matriz resume las estrategias que se realizarán por cada objetivo.

**Tabla 23: Estrategias Específicas**

No.	Ejes	Objetivo	Estrategia
1	Degustación	Diseñar un plan para ofertar productos y servicios en local comercial durante el año 2013.	Diseñar un plan de publicidad, e marketing
2	Diferenciación	Consolidar el mercado actual, mediante la diferenciación de los servicios y productos con estándares de calidad en los próximos cinco años.	Elaborar cartas distintivas sobre niveles de grasa y calorías.
3	Talento Humano	Crear un sistema de desarrollo del talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva en el primer año.	Diseñar sistemas de motivación y compensación
4	Ventas	Buscar la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan la productividad en el área de ventas para el año 2013.	Diseñar planes de ventas
5	Demanda	Fomentar la demanda de productos naturales y sanos en la ciudad de Quito en los primeros tres años de operación de la empresa	Plan de negocios (marketing y medios)

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

#### 4.3.6. Estrategia de Publicidad

**Tabla 24: Plan de Acción Publicitario**

Medio	Característica	Costo	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
E/Marketing	Correos directos por medio de un E marketing para promocionarlo entre los sectores financieros y comerciales de la zona norte de Quito.	\$ 200.00				
Exposiciones	Presentaciones gratuitas cada viernes sobre la variedad de platos y preparación con el Chef del local.	\$ 500.00				
Páginas Amarillas	Compra en espacio en	\$ 400.00				

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

La tabla detallada expone los costos de publicidad proyectados mensualmente así como el plan de acción mensual de lanzamiento de las estrategias.

#### 4.3.7. Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton (1997) es una herramienta de control orientada a desarrollar indicadores que permitan además de apoyar el control estratégico, clarificar y traducir la visión y las estrategias de la empresa en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a los otros estratos de la organización.

El CMI está concebido en base a cuatro perspectivas, lo que permite, entre otras cosas, manejar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo de las organizaciones, como también, entre medidas financieras y no financieras.

Para enlazar estos objetivos y perspectivas de manera coherente, el Cuadro de Mando se basa en la estrategia y la visión de la organización. Se debe reflejar la estrategia, lo que se logra a través de objetivos encadenados entre sí de forma simple y clara, los cuales a su vez, son medidos por los indicadores de desempeño sujetos a metas determinadas y apoyados por un conjunto de acciones que ayuden a la consecución de dichas metas.

Las perspectivas están vinculadas mediante objetivos mostrados en las mencionadas relaciones causa-efecto, ubicadas en un esquema conocido como “mapa estratégico”, por lo que es importante ordenar las perspectivas conforme los objetivos determinados para que cada una vayan siendo la causa de otros objetivos que son consecuencias o “efectos”, dentro de otra perspectiva.

La estrategia será aumentar volúmenes de ventas a través de posicionamiento como un producto innovador. Mientras más posicionamiento se gane en el mercado gracias a la calidad del producto y servicio por la rapidez y disponibilidad la empresa será reconocida como una empresa con altos estándares de calidad.

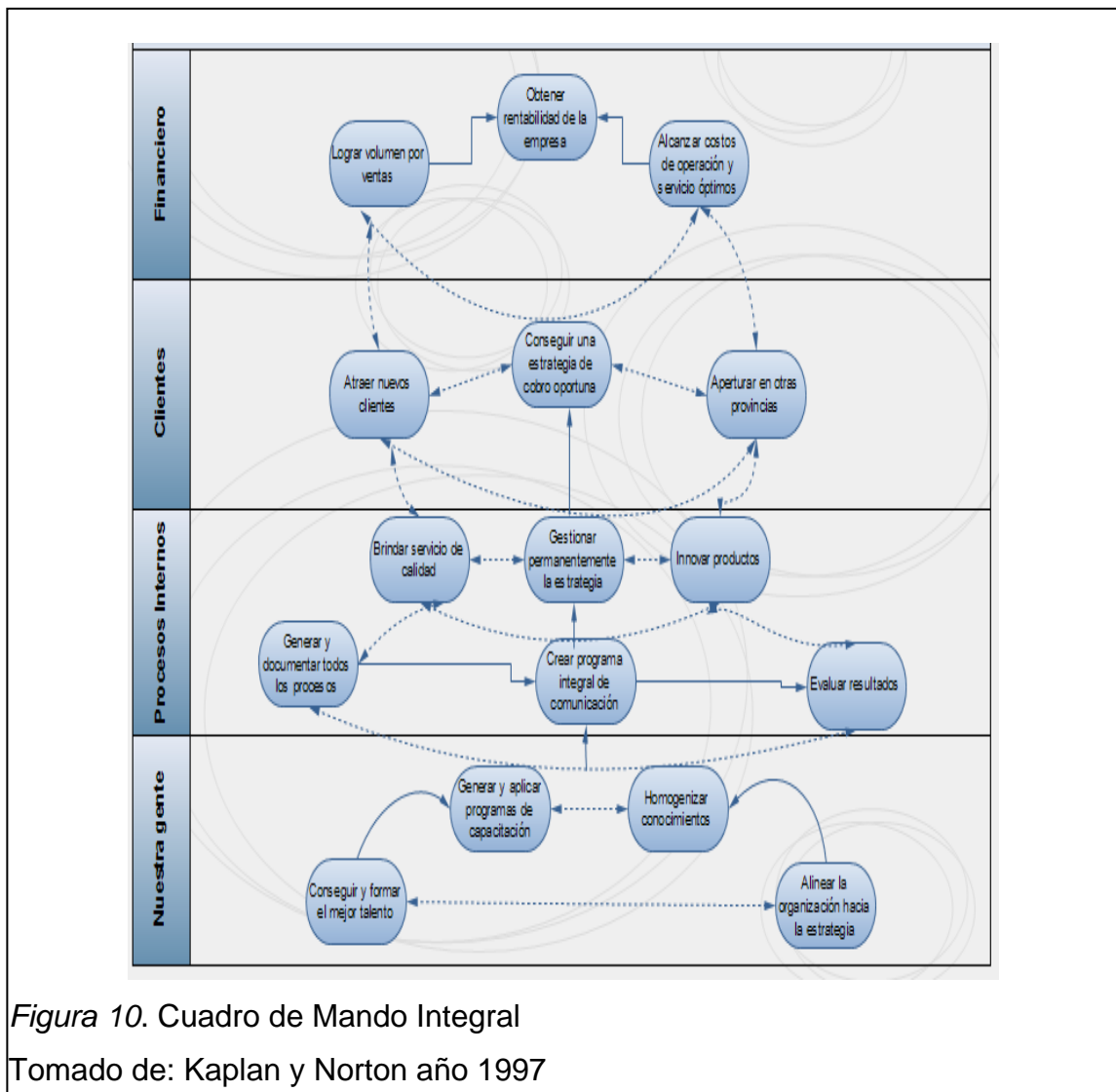


Figura 10. Cuadro de Mando Integral

Tomado de: Kaplan y Norton año 1997

El siguiente cuadro permite identificar la conexión entre la cadena de valor que se genera una vez que atendemos requerimientos financieros, de clientes de la empresa, procesos internos y el Recurso Humano de la compañía donde a manera de proceso de 360 grados se lleva a cumplir los objetivos planteados.



## 4.3.8. Operación

Tabla 25: Menú Natural City

CODIGO	NOMBRE	Costo unitario	+IVA
	<b>ENSALADAS</b>		
1	NATURAL	3,5	4,62
2	POLLO	5,5	6,62
3	BARRA	5	6,12
4	CESAR	5,5	6,62
5	RUSA	5,5	6,62
6	NATURAL CITY	5,5	6,62
7	DEL MAR	7	8,12
8	ATUN	5,5	6,62
9	CAJUN	7	8,12
10	HAWAIANA	5,5	6,62
11	MEDITERRANEA	7	8,12
12	RANCHERA	7	8,12
	<b>ROLLOS</b>		
13	CALIFORNIA	8	9,12
14	VEGETALES	5,5	6,62
15	ESPECIALES	7	8,12
16	TEMPURA	7	8,12
17	ROLL CHEESE	5,5	6,62
	<b>WOK</b>		
18	<b>SALTEADO DE VERDURAS</b>	5,5	6,62
19	BAMI GOREN	6	7,12
20	CANTONESES	5,5	6,62
21	WOK AGRIDULCE	6	7,12
22			

	<b>POSTRES</b>		
23	<b>Ensalada de Frutas</b>	4,5	5,04
24	Postre de la Casa	2,5	2,8
25	Muffins	2,5	2,8
26	Choco Menta	2,5	2,8
27	Lemon Pie	2,5	2,8
28	Suspiro de Dulce de Leche	3	3,36
29	Peanut Cake	2,5	2,8

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 4.3.9. Requerimientos

Para iniciar el proyecto se contratará un Arquitecto que es la persona que elaborará los planos y el seguimiento de la adecuación del local.

**Tabla 26: Infraestructura necesaria para iniciar proceso de producción**

Infraestructura básica	Se cuenta con un local del 50 metros cuadrados para adecuaciones
Maquinaria, equipo y herramientas	Para operar el proyecto necesitamos de equipos de operación, menaje de cocina, el costo aproximado es de USD 20.455 dólares americanos.
Personal directo e indirecto, administrativo y ventas	En cuanto al personal necesitaremos de: - 1 administrador  - 1 ayudante de cocina/ distribuidor de comida a domicilio - 1 chef - 1 cajero polifuncional
Materiales indirectos	Dentro de este rubro se deberá adquirir, productos de limpieza como provisión de un mes.

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

### 4.3.10. Estimado para la definición de capacidad.

#### 4.3.10.1. Capacidad de producción

El personal estará habilitado para trabajar en su máxima capacidad, atendiendo a una gran cantidad de personas dependiendo a los días y su fluctuación, para la atención de la clientela se contará con una barra extensa en la que realizará su pedido y se entregará las órdenes.

Área del local: el área del local es de 50 metros cuadrados

#### 4.3.10.2. Cálculo de la capacidad de asientos

Para realizar el cálculo de la capacidad de cubiertos dentro del Restaurante primero se debe considerar el espacio que se debe emplear para construir la cocina del negocio, para lo cual emplearemos la siguiente fórmula:

$$\text{Espacio} = \text{Área Total} \times \left(\frac{\%}{100}\right)$$

En base a la respuesta emplearemos el 20% del área de Restaurante para construir la cocina del local.

Una vez que se ha definido el espacio que ocupará la cocina, se realiza el estudio de capacidad por comensal para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula ([http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=658](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=658)).

$$C = \frac{L(m) \times A(m)}{e(m) + 0.20m^2}$$

Donde:

C = Capacidad instalada

L = Largo del restaurante (metros)

A = Ancho del restaurante (metros)

e = Espacio que ocupa el cliente según el tipo de establecimiento

0,20 m<sup>2</sup> = Constante de espacio para servicio y mobiliario

Rangos estándares que ocupa cada cliente en los distintos tipos de establecimientos es el siguiente:

Cafetería con comida – 85cm<sup>2</sup> – 100cm<sup>2</sup>

Respuesta: 30 personas en capacidad máxima de Restaurante



*Figura 11.* Restaurante

Tomado de: Recinto ferial, feria de Madrid

#### **4.3.10.3. Capacidad de servicio**

El cálculo sobre la medición de servicio puede ser complejo debido a que no existen unidades tangibles de producción. Sin embargo para resolver ese problema, muchos negocios de servicios en su lugar calculan algún tipo de porcentaje de ocupación y además el volumen total de las ventas (es decir la productividad o el ingreso); que se verá a detalle en plan financiero de proyecto.

#### **4.3.10.4. Medición de la duración del servicio y cálculo de la capacidad máxima de asiento**

La duración del ciclo de servicio no es más que el tiempo que ocurre desde que el cliente arriba a la instalación y es ubicado en una mesa hasta que es despedido. La medición del mismo es importante para establecer acciones con un doble efecto sobre la demanda, ajustando éste acorde a sus necesidades. En un restaurante, esta medición puede apoyarse en el proceso que se sigue para el servicio al cliente. En este caso para que se puedan interpretar mejor los tiempos se sugiere se registren en minutos.

**Tabla 27: Cálculo de tiempos en Servicios de Restaurantes**

<u>Acción</u>	<u>Tiempo</u>
Arribo del cliente, saludo y ubicación en la mesa	
Saludo, entrega de la carta menú y toma de la orden de la bebida	
Servicio de la bebida y toma de la orden de la comida	
Servicio de la comida y cliente solicita cuenta	
Dependiente solicita cuenta en caja y entrega al cliente	
Cliente revisa la cuenta, efectúa el pago y dependiente ingresa en caja	
Dependiente realiza devolución de haberla y acompaña a cliente para despedirlo	
Desbarace de la mesa y monta para atender a un nuevo cliente	
Duración total	Σ

Tomado de: [www.mundorestaurantes.com](http://www.mundorestaurantes.com)

Para el caso de Natural City, se ha realizado el siguiente desarrollo de tiempos:

**Tabla 28: Desarrollo de tiempos Natural City**

ARRIBO	0:00:15
SALUDO, ENTREGA DE LA CARTA MENÚ Y TOMA DE LA ORDEN	0:02:30
SERVICIO DE LA BEBIDA Y TOMA DE LA ORDEN DE LA COMIDA	0:01:50
SERVICIO DE LA COMIDA Y CLIENTE SOLICITA LA CUENTA	0:30:00
SOLICITUD CUENTA EN CAJA Y ENTREGA AL CLIENTE	0:03:00
EFFECTUA PAGO	0:05:00
SALIDA DE CLIENTE	0:02:00
LIMPIEZA MESA Y ATENCIÓN A NUEVO CLIENTE	0:03:00
DURACIÓN TOTAL	0:47:35

Adaptado por: Andrea Chávez S.

En base a lo expuesto se genera la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad máxima de asientos} = \frac{\# \text{ de asientos} \times \text{horas del servicio}}{\text{Tiempo del ciclo de servicio}}$$

La respuesta para Natural City será: 702 personas diarias en su máxima capacidad

El éxito del restaurante será las estrategias de marketing que permitan eficazmente poner a funcionar la mayor capacidad operativa.

#### 4.4. Frecuencia de consumo

En base a implementación de proyecto se ha analizado el siguiente cuadro de implementación sobre el negocio con una proyección trimestral de crecimiento, lo cual nos servirá para definir el número de consumidores diarios, mensuales y anuales que podría tener Natural City.

**Tabla 29: Frecuencia Primer Trimestre**

PRIMER TRIMESTRE

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	SEMANAL	MENSUAL
8:00 a 11:30	5	6	6	7	9	3	5	41	164
11:30 a 15:00	20	20	20	21	22	15	7	125	500
15:00 a 18:00	10	10	10	11	12	6		59	236
18:00 a 20:00	7	7	7	8	11	4		44	176
TOTAL	42	43	43	47	54	28	12	269	1076

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

**Tabla 30: Frecuencia Segundo Trimestre**

SEGUNDO TRIMESTRE

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	SEMANAL	MENSUAL
8:00 a 11:30	6	7	7	8	11	4	6	49	197
11:30 a 15:00	24	24	24	25	26	18	8	150	600
15:00 a 18:00	12	12	12	13	14	7	0	71	283
18:00 a 20:00	8	8	8	10	13	5	0	53	211
TOTAL	50	52	52	56	65	34	14	323	1291

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

**Tabla 31: Frecuencia Tercer Trimestre**

TERCER TRIMESTRE

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	SEMANAL	MENSUAL
8:00 a 11:30	7	9	9	10	13	4	7	59	236
11:30 a 15:00	29	29	29	30	32	22	10	180	720
15:00 a 18:00	14	14	14	16	17	9	0	85	340
18:00 a 20:00	10	10	10	12	16	6	0	63	253
TOTAL	60	62	62	68	78	40	17	387	1549

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

**Tabla 32: Frecuencia Cuarto Trimestre**

CUARTO TRIMESTRE

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	SEMANAL	MENSUAL
8:00 a 11:30	9	10	10	12	16	5	9	71	283
11:30 a 15:00	35	35	35	36	38	26	12	216	864
15:00 a 18:00	17	17	17	19	21	10	0	102	408
18: 00 a 20:00	12	12	12	14	19	7	0	76	304
TOTAL	73	74	74	81	93	48	21	465	1859

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

En conclusión en un inicio la frecuencia para el proyecto es baja y consecutivamente se analiza un incremento del 20% trimestral.

La forma en cómo se crecerá en un 20% trimestral será a través de campañas promocionales, alianzas estratégicas corporativas y degustaciones programados fines de semana.

#### 4.5. Control en la implementación del negocio

La implementación del proyecto se realizara por fases, principalmente se procederá con el diseño del local. Casi simultáneamente se iniciaran con la adecuación del local, infraestructura de exteriores. Adicional se iniciaran unos meses antes de la entrada en operaciones con el marketing introductorio. Finalmente se seleccionará al personal operativo y se aprovisionará de materiales directos para la operatividad del Restaurante.

**Tabla 33: Cronograma general para la puesta en marcha de natural city**

Item	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre		
	1er Mes	2do Mes	3er Mes	4to Mes	5to Mes	6to Mes	7mo Mes	8vo Mes	9no Mes	10mo Mes	11mo Mes	12mo Mes
Adecuaciones												
Equipamiento												
Operativización												

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

#### **4.4.6 Conclusiones en cuanto a la implementación**

La implementación de Natural City en un inicio se estima que cubrirá el 35% de la capacidad instalada y las proyecciones se han basado en atención principalmente de lunes a sábado y días feriados, tomando en cuenta un criterio conservador mientras nos introducimos en el mercado.

El equipamiento del local generará una experiencia sobre rapidez y calidad de servicio desde el momento que cada usuario ingresa hasta que abandona el local.

Se documentarán todos los procesos a través de un sistema automático de facturación y flujos de caja elaborados por Administrador del local comercial.

Se generará una capacitación continua al personal del Restaurante para ir mejorando diariamente y solucionando cualquier inquietud o sugerencia de los usuarios de Natural City.

Atraer nuevos clientes a través de alianzas corporativas, e marketing y campañas promocionales semanales, así como la creación de un Fan page en redes sociales donde se comercialicen y se hagan llegar todas las novedades referentes a Restaurante Natural City y cuidados de salud.

Alcanzar costos de operación y servicio óptimos que generen una mayor rentabilidad y volumen en ventas.

Crear cartas y menús atractivos para los clientes, innovando semestralmente, en conjunto con todo el talento humano del Restaurante.



## CAPITULO V

### 5. PLAN FINANCIERO

El plan financiero de la compañía tiene como objetivo, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario obtenido en los puntos anteriores y para ello se presentan las inversiones que se deben realizar al inicio de las actividades económicas, los costos y beneficios que se obtienen al ejecutar el proyecto que tiene un horizonte de vida de 5 años, finalmente se determinará la factibilidad del mismo a través de herramientas financieras: TIR, VAN, ROE, recuperación de capital y análisis de sensibilidad.

#### 5.1. Inversión

##### 5.1.1. Inversiones fijas

**TABLA 34: Inversión Necesaria Fija para implementación**

INVERSIÓN FIJA	VALOR
Equipos de operación	\$ 15.000,00
Adecuaciones del Local	\$ 2.500,00
Muebles y Enseres	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.500,00</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

##### 5.1.2. Inversión diferida

Dentro de este ítem se considera el estudio de prefactibilidad, la puesta en marcha y los desembolsos que generó Natural City en la organización del negocio.

**Tabla 35: Inversión Necesaria Diferida para implementación**

<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Gasto de Constitución	800,00	44,44%
Organización del Negocio	1000,00	55,56%
<b>TOTAL</b>	<b>1800,00</b>	<b>100%</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 5.1.3. Capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo está constituida por el monto de dinero en efectivo, en forma de inversiones corrientes, y que es necesario para la operación normal del negocio. En el caso de Natural City se tuvo que utilizar un capital de trabajo estructurado de la siguiente manera:

**Tabla 36: Capital de Trabajo necesario para implementación**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VALOR</b>
Mercancías	13620,00
Gastos	2867,62
<b>TOTAL</b>	<b>16487,62</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 5.1.4. Inversión total realizada

Natural City invertirá \$37,894.70 dólares en implantar el negocio en donde su mayor inversión está concentrada en activos fijos y capital de trabajo.

### 5.1.5. Financiamiento

La fuente de financiamiento se realizará a través de socios inversionistas, estructurado de la siguiente manera:

**Tabla 37: Porcentaje de accionistas**

No Socios	Valor de participación	Porcentaje
Socio 1	\$ 19.393,81	50%
Socio 2	\$ 19.393,81	50%

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

### 5.1.6. Tasa de depreciación

La tasa de depreciación que se tomará en cuenta para realizar tanto el Balance General como el Estado de Resultados Presupuestados fue tomada del Servicio de Rentas Internas (SRI) y se muestra en la tabla 5.5. para considerar el cálculo de la depreciación:

**Tabla 38: Depreciación Equipos**

Grupo de Activo Fijo	% Depreciación	Años de Vida Util
Equipo de Oficina	10%	10
Muebles y Enseres	10%	10
Vehículo	20%	5
Equipo de Cómputo	33,33%	3

**Tomado De: Servicio de Rentas Internas SRI**  
<http://www.sri.gov.ec>

### 5.1.7. Depreciaciones del proyecto

**Tabla 39: Depreciación Equipos**

DEPRECIACIONES PROYECTO

	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPOS DE OPERACIÓN	\$ 15.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
ADECUACIONES DEL LOCAL	\$ 2.500	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.500</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.050</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 5.1.8. Calculo de costos

Los costos incluirán rubro respecto a materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación basados en la capacidad de producción que es de:

- **Materia Prima:** comprende aquellos materiales e insumos básicos para la preparación de los productos que se comercializarán y como consecuencia de la puesta en marcha del negocio, representa los elementos fundamentales para la elaboración de los productos.
- **Mano de Obra:** comprende el pago a los trabajadores vinculados directamente con la producción de un producto.
- **Costos Indirectos de Fabricación:** Comprende la determinación de aquellos rubros en los que se incurre por la fabricación de un artículo, pero que influyen directamente en dicha fabricación.

### 5.1.9. Determinación de los gastos operacionales

Son desembolsos dentro de las operaciones normales de la empresa y no están incluidos en el precio del producto.

Entre estos tenemos:

- **Gastos Administrativos:** Representan aquellos desembolsos que la empresa realiza para llevar a cabo su gestión administrativa.

- **Gastos de Venta:** Representan aquellos desembolsos necesarios para la comercialización de un determinado producto.

**Tabla 40: Gastos Administrativos y Ventas**

	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES ANUAL
ADMINISTRADOR	\$ 750	\$ 9.000	\$ 3.261
CHEF	\$ 750	\$ 9.000	\$ 3.261
AYUDANTE DE COCINA	\$ 350	\$ 4.200	\$ 2.377
ASISTENTE DE CAJA	\$ 350	\$ 4.200	\$ 2.377
ASISTENTE DE MESAS	\$ 350	\$ 4.200	\$ 2.377
GERENTE GENERAL	\$ 800	\$ 9.600	\$ 3.458
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.350</b>	<b>\$ 40.200</b>	<b>\$ 17.110</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 5.1.10. Costos de producción

**Tabla 41: Cálculo de Costos**

	Materia prima Directa mensual	
	Fijos	Variables
Materia prima directa ensaladas		\$ 3.000
Materia prima comida japonesa		\$ 3.000
Materia prima postres y jugos		\$ 1.500
Mano de obra directa		
Chef		\$ 750
Ayudante de cocina		\$ 350
Costos indirectos de fabricación		
Arriendo	\$ 1.200	
Alícuota	\$ 50	
Energía eléctrica	\$ 60	
Gastos agua	\$ 30	
Útiles de aseo	\$ 30	
Otros gastos	\$ 100	
Empaque unidades		\$ 1.500
Depreciación de activos productivos	\$ 2.050	
<b>Total costo de producción</b>	<b>\$ 3.520</b>	<b>\$ 10.100</b>
<b>Total costos fijo y variables</b>	<b>\$ 620</b>	

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

### 5.1.11 Costo de venta

**Tabla 42: Cálculo de Costos de Venta**

GASTO ADMINISTRATIVO MENSUAL		
GERENTE GENERAL	\$	800
ADMINISTRADOR	\$	750
ASISTENTE DE MESA	\$	350
ASISTENTE DE CAJA	\$	350
SERVICIOS BASICOS	\$	150
INTERNET	\$	30
RENTING VEHÍCULO	\$	423
SUMINISTROS DE OFICINA	\$	15
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>2.868</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA</b>	<b>\$</b>	<b>16.488</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 5.1.12. Hoja de costos

**Tabla 43: Cálculo de Costos**

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES
MATERIA PRIMA DIRECTA										
MATERIA PRIMA DIRECTA ENSALADAS		\$ 36.000		\$ 37.080		\$ 38.192		\$ 39.338		\$ 40.518
MATERIA PRIMA COMIDA JAPONESA		\$ 36.000		\$ 37.080		\$ 38.192		\$ 39.338		\$ 40.518
MATERIA PRIMA POSTRES Y JUGOS		\$ 18.000		\$ 18.540		\$ 19.096		\$ 19.669		\$ 20.259
MANO DE OBRA DIRECTA										
CHEF		\$ 9.000		\$ 9.270		\$ 9.548		\$ 9.835		\$ 10.130
AYUDANTE DE COCINA		\$ 4.200		\$ 4.326		\$ 4.456		\$ 4.589		\$ 4.727
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>										
ARRIENDO	\$ 14.400		\$ 14.832		\$ 15.277		\$ 15.735		\$ 16.207	
ALICUOTA	\$ 600		\$ 618		\$ 637		\$ 656		\$ 675	
SERVICIO ELECTRICO Y AGUA POTABLE	\$ 720		\$ 742		\$ 764		\$ 787		\$ 810	
MANTENIMIENTO	\$ 360		\$ 371		\$ 382		\$ 393		\$ 405	
UTILES DE ASEO	\$ 360		\$ 371		\$ 382		\$ 393		\$ 405	
OTROS GASTOS	\$ 1.200		\$ 1.236		\$ 1.273		\$ 1.311		\$ 1.351	
EMPAQUE UNIDADES		\$ 18.000		\$ 18.540		\$ 19.096		\$ 19.669		\$ 20.259
DEPRECIACION DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$ 24.600		\$ 24.600		\$ 24.600		\$ 24.600		\$ 24.600	
GERENTE GENERAL	\$ 9.600		\$ 9.888		\$ 10.185		\$ 10.490		\$ 10.805	
ASISTENTE DE MESA	\$ 4.200		\$ 4.326		\$ 4.456		\$ 4.589		\$ 4.727	
ASISTENTE DE CAJA	\$ 4.200		\$ 4.326		\$ 4.456		\$ 4.589		\$ 4.727	
SERVICIO TELEFONICO	\$ 1.800		\$ 1.854		\$ 1.910		\$ 1.967		\$ 2.026	
INTERNET	\$ 360		\$ 371		\$ 382		\$ 393		\$ 405	
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 180		\$ 185		\$ 191		\$ 197		\$ 203	
RENTA VEHICULO	\$ 5.071		\$ 5.224		\$ 5.380		\$ 5.542		\$ 5.708	
ADMINISTRADOR	\$ 9.000		\$ 9.270		\$ 9.548		\$ 9.835		\$ 10.130	
PUBLICIDAD		\$ 14.400		\$ 14.832		\$ 15.277		\$ 15.735		\$ 16.207
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION Y VENTA</b>	<b>\$ 76.651</b>	<b>\$ 135.600</b>	<b>\$ 78.213</b>	<b>\$ 139.668</b>	<b>\$ 79.821</b>	<b>\$ 143.858</b>	<b>\$ 81.478</b>	<b>\$ 148.174</b>	<b>\$ 83.184</b>	<b>\$ 152.619</b>

Adaptado por: Andrea Chávez S.

## 5.2. Contribución marginal

La contribución marginal se refiere a la determinación del margen de utilidad que un accionista quiere ganar por la producción y comercialización de un bien, para lo cual se utilizará el método precio de costo más margen de utilidad. Se partirá del costo y se suma un margen de utilidad 50% que básicamente es la rentabilidad generada sobre el costo de producción explicado en la sección 4.3.2.

## 5.3. Proyección de la demanda

La cantidad demandada está dada por nuestra población objetivo que son los oficinistas y personas en general del Centro y Centro-Norte de la ciudad de Quito económicamente activos, específicamente de las zonas comerciales y bancarias de los cuales existen aproximadamente 735,000 personas según datos del INEC para el año 2012.

Nuestra población segmentada está dada por las personas que según nuestra encuesta consumirían comida nutricional con un nivel de preferencia del 89% por lo cual nuestro mercado potencial sería de 39.249 personas de los cuales captaremos según nuestra capacidad sería el 12%.

**Tabla 44: Análisis de la Demanda**

POBLACION QUITO	2.239.199,00
PEA QUITO (60%)	1.349.519,40
CENTRO-NORTE	735.000
POBLACION OBJETIVO	42.100
89% comida alternativa	89%
MERCADO POTENCIAL	37.469
CAPACIDAD RESTAURANTE	12%
DEMANDA EN BASE A CAPACIDAD	4800
DEMANDA DIARIA	160

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

#### 5.4. Determinación del precio

Para la fijación del precio se estableció los costos de producción para la elaboración del menú y también se basó en la capacidad de pago indicada por el consumidor en la encuesta.

Para identificar los costos de las materias primas se realizó un sondeo en los mercados mayoristas y Megamaxi los días 24 y 25 de Mayo de 2013, esto permitió definir los precios actuales de insumos y materias primas necesarias para cada receta.

Adicionalmente se conversó con personas que se encuentran en el segmento servicios de comidas en Restaurantes.

#### 5.5. Proyección de ventas

La proyección de ventas se ha realizado en base a la frecuencia analizada en punto 4.4. Y se analiza un crecimiento del 7% en base al crecimiento del sector de Restaurantes.

**Tabla 45: Escenario Optimista**

PROYECCION DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 425.166,00	\$ 454.927,62	\$ 477.674,00	\$ 501.557,70	\$ 526.635,59

Elaborado por : Autora

**Tabla 46: Escenario Esperado**

PROYECCION DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 267.743,00	\$ 286.485,01	\$ 300.809,26	\$ 315.849,72	\$ 331.642,21

Elaborado por : Autora

**Tabla 47: Escenario Pesimista**

PROYECCION DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 105.670,66	\$ 113.067,61	\$ 118.720,99	\$ 124.657,04	\$ 130.889,89

Elaborado por : Autora



## **5.6. Costos de producción**

Los costos de producción son el reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico incluye el presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente en el cual se tiene previsto elaborar los productos. Además estos son necesarios para la determinación del costo de venta.

Para este proyecto la estructura de costos de producción será la siguiente:

- Costos Variables
- Costos Fijos

### **5.6.1. Costos variables**

Es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción, es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

Los costos variables determinados en el proyecto incluyen la materia prima directa e indirecta.

La materia prima directa son los insumos necesarios como: carnes, vegetales, hortalizas, legumbres, proteínas y cereales, etc. indispensables para la elaboración del producto.

Mientras que la materia prima indirecta es aquella que no influye en la elaboración directa del producto, pero forma parte auxiliar en la presentación del mismo tales materiales de empaque para su traslado e implementos para su consumo (cubiertos, tenedores, vasos).

Se realizó un cálculo estimado de la materia prima necesaria para la elaboración de cada uno de los platos que se tomaron en cuenta para la

proyección de ventas y su respectivo costo unitario. Tomando en cuenta que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.

### 5.6.2. Costos fijos

Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación. A continuación se muestra los costos fijos incurridos en la operación del proyecto:

**Tabla 48: Costos Fijos y Costos Variables**

	MATERIA PRIMA DIRECTA MENSUAL	
	FIJOS	VARIABLES
MATERIA PRIMA DIRECTA ENSALADAS		\$ 3.000
MATERIA PRIMA COMIDA JAPONESA		\$ 3.000
MATERIA PRIMA POSTRES Y JUGOS		\$ 1.500
MANO DE OBRA DIRECTA		
CHEF		\$ 750
AYUDANTE DE COCINA		\$ 350
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
ARRIENDO	\$ 1.200	
ALICUOTA	\$ 50	
ENERGIA ELECTRICA	\$ 60	
GASTOS AGUA	\$ 30	
UTILES DE ASEO	\$ 30	
OTROS GASTOS	\$ 100	
EMPAQUE UNIDADES		\$ 1.500
DEPRECIACION DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$ 2.050	
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 3.520</b>	<b>\$ 10.100</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJO Y VARIABLES</b>	<b>\$ 13.620</b>	

GASTO ADMINISTRATIVO MENSUAL		
GERENTE GENERAL	\$ 800	
ADMINISTRADOR	\$ 750	
ASISTENTE DE MESA	\$ 350	
ASISTENTE DE CAJA	\$ 350	
SERVICIOS BASICOS	\$ 150	
INTERNET	\$ 30	
RENTING VEHÍCULO	\$ 423	
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 15	
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 2.868</b>	<b>\$ 10.100</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA</b>	<b>\$ 16.488</b>	

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### **5.6.3. Gastos operacionales**

Son aquellos que forman parte fundamental para el funcionamiento de la oficina y el manejo del negocio y comprenden los gastos realizados por el ente en razón de sus actividades en producción, comercialización de nuestro producto.

### **5.6.4. Gastos de servicios básicos**

Comprenden todos aquellos servicios básicos e indispensables para el funcionamiento en el área operativa y administrativa de la empresa.

### **5.6.5. Gastos generales**

En esta cuenta se integran los gastos como mantenimiento de los vehículos (motorizados y camioneta) y los suministros de limpieza y oficina.

El alquiler comprende el canon de arrendamiento mensual que se debe pagar al arrendador este indica en el contrato que debe depositarse el mensual del primer mes más la garantía (un mes adicional); la cual será diferida en el transcurso del año por ser pagada anticipadamente.

### **5.6.6. Gastos de publicidad**

Representan todos aquellos gastos como periódico, trípticos y cuñas en televisión indispensables para dar a conocer nuestro servicio de comida light a domicilio u oficinas en el mercado.

### 5.7. Punto de equilibrio

Consiste en determinar el volumen de producción y ventas donde la empresa no gane ni pierda es decir donde los ingresos totales sean iguales a los costos totales. El punto de equilibrio es usado para determinar la posible rentabilidad de nuestros productos.

Adicionalmente sirve también para determinar si una empresa, negocio o proyecto puede producir y vender suficientes productos y servicios para cubrir sus costos fijos y variables y continuar operando.

Para realizar este cálculo es necesario clasificar los costos en fijos y variables, los mismos que detallamos anteriormente. En el presente trabajo se calculará el punto de equilibrio utilizando el método matemático en función de las ventas.

Para ello se realizó la ponderación del precio de venta y costo variable unitario para determinar las unidades que deberán ser vendidas como mínimo para no obtener pérdidas.

El segundo lugar se deberá calcular el costo variable unitario a continuación la tabla muestra el costo final ponderado

**Tabla 49: Ponderación Restaurante Natural City**

PONDERACION RESTAURANTE NATURAL CITY	VALORES
PRECIO PONDERADO	7,096190476
COSTO PONDERADO	2,614583333
COSTO FIJO DIARIO	118,65
MARGEN CONTRIBUCION UNITARIO	4,486

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

En donde:

CFT= Costo Fijo Total

Pu= Precio Unitario

CVu= Costo Variable Unitario

$$PE (q) = \frac{CFT}{Pu - CVu}$$

**Tabla 50: Punto de Equilibrio en Unidades**

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	
DESCRIPCIÓN	DIARIO
COSTO FIJO	118,65
COSTO VARIABLE UNITARIO	2,614583333
PRECIO DE VENTA UNITARIO	7,096190476
PUNTO DE EQUILIBRIO	26,47487747

**Adaptado por: Andrea Chávez S.**

Nos indica que se debe vender mínimo 26 unidades diarias para encontrarse en punto de equilibrio en el proyecto analizado.

### 5.7.1. Punto de equilibrio en porcentajes

PE= Costos Fijos / (Ventas Totales –Costos Variables)

PE= 76.651/ (318.377 – 135.600)

PE= 42%

Esto nos indica que de las ventas totales, el 42% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y que el 48% restante, representa la utilidad que obtiene la empresa.

## 5.8. Balance general y estado de resultados

### 5.8.1. Escenario optimista

El escenario optimista se realiza considerando la generación de dos alianzas estratégicas Corporativas con empresas del sector que incrementarían un 20% adicional la frecuencia diario del local comercial.

**TABLA 51: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA**

Proyección Natural City

			Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
			1	1	1	1	1
Facturacion	360		\$ 550.361,09	\$ 599.893,59	\$ 659.882,95	\$ 725.871,24	\$ 798.458,37
Periodo	anual	1					
Crecimiento Ventas	9%						
Utilidad Bruta	30%						
Alquiler	1200,00	Mensuales					
Gastos Sueldos	3350,00	Mensuales					
Gastos Mantenimiento	2867,62	Mensuales					
Gastos Servicios Bas.	210,00	Mensuales					
Inflacion	5%	Anual					
Tasa Impositiva	35%						
Inventario Inicial	12000,00						
Mobiliario Inicial	20500,00						
Amortizacion	5,00	Años					

#### BALANCE GENERAL

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja	3.595,00	77.171,89	136.715,04	205.850,49	285.119,76	375.704,44
Inventario	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Mobiliario	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00
Amortizacion Acum.	0,00	-4.100,00	-8.200,00	-12.300,00	-16.400,00	-20.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>36.095,00</b>	<b>105.571,89</b>	<b>161.015,04</b>	<b>226.050,49</b>	<b>301.219,76</b>	<b>387.704,44</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Impuestos por pagar	0,00	24.316,91	27.916,02	32.533,02	37.695,80	43.463,17
Capital	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00
Beneficios Retenidos	0,00	45.159,98	97.004,02	157.422,47	227.428,96	308.146,27
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>36.095,00</b>	<b>105.571,89</b>	<b>161.015,04</b>	<b>226.050,49</b>	<b>301.219,76</b>	<b>387.704,44</b>
Diferencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

#### ESTADO DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS)

Ventas	550.361,09	599.893,59	659.882,95	725.871,24	798.458,37
<b>Total Ingresos</b>	<b>550.361,09</b>	<b>599.893,59</b>	<b>659.882,95</b>	<b>725.871,24</b>	<b>798.458,37</b>
Costo Ventas	385.252,76	419.925,51	461.918,06	508.109,87	558.920,86
Alquileres	14.400,00	15.120,00	15.876,00	16.669,80	17.503,29
Gastos Salarios	40.200,00	42.210,00	44.320,50	46.536,53	48.863,35
Gastos Mantenimiento	34.411,44	36.132,01	37.938,61	39.835,54	41.827,32
Gastos Servicios Bas.	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	3.063,08
Gastos Amortizacion	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
<b>Total Egresos</b>	<b>480.884,20</b>	<b>520.133,52</b>	<b>566.931,48</b>	<b>618.168,95</b>	<b>674.277,89</b>
<b>BAIT (EBIT)</b>	<b>69.476,89</b>	<b>79.760,06</b>	<b>92.951,47</b>	<b>107.702,29</b>	<b>124.180,47</b>
G. Financieros (Intereses)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAT (EBT)</b>	<b>69.476,89</b>	<b>79.760,06</b>	<b>92.951,47</b>	<b>107.702,29</b>	<b>124.180,47</b>
Impuestos	24.316,91	27.916,02	32.533,02	37.695,80	43.463,17
<b>BDT (utilidad neta)</b>	<b>45.159,98</b>	<b>51.844,04</b>	<b>60.418,46</b>	<b>70.006,49</b>	<b>80.717,31</b>

#### FLUJO DE CAJA

BDT (Beneficios Despues Tasas)	45.159,98	51.844,04	60.418,46	70.006,49	80.717,31
Amortizacion	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
NOF (Necesidades Operativas Fondos)	24.316,91	3.599,11	4.616,99	5.162,79	5.767,36
<b>Flujo Operativo</b>	<b>73.576,89</b>	<b>59.543,15</b>	<b>69.135,45</b>	<b>79.269,27</b>	<b>90.584,67</b>
Compra Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Inversion</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Variacion Deuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FLUJO CAJA NETO</b>	<b>-36.095,00</b>	<b>73.576,89</b>	<b>59.543,15</b>	<b>69.135,45</b>	<b>79.269,27</b>

Cual sería el Valor Actual Neto y el TIR

Tasa de Descuento	15,0%
VAN	\$181.499,84
TIR	194,1%

Adaptado por: Andrea Chávez S.

## 5.8.2. Escenario esperado

El escenario esperado, se calculó en base a una frecuencia normal de clientes, considerando un 20% de crecimiento trimestral una vez que se inicia el proceso de reconocimiento de la marca y promoción.

**TABLA 52: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO**

Proyección Natural City

			Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Facturacion	360		\$ 415.869,70	\$ 453.297,97	\$ 498.627,77	\$ 548.490,55	\$ 603.339,60
Periodo	anual	1					
Crecimiento Ventas	9%						
Utilidad Bruta	30%						
Alquiler	1200,00	Mensuales					
Gastos Sueldos	3350,00	Mensuales					
Gastos Mantenimiento	2867,62	Mensuales					
Gastos Servicios Bas.	210,00	Mensuales					
Inflacion	5%	Anual					
Tasa Impositiva	35%						
Inventario Inicial	12000,00						
Mobiliario Inicial	20500,00						
Amortizacion	5,00	Años					

### BALANCE GENERAL

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja	3.595,00	36.824,47	50.645,11	74.897,47	104.795,35	141.071,49
Inventario	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Mobiliario	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00
Amortizacion Acum.	0,00	-4.100,00	-8.200,00	-12.300,00	-16.400,00	-20.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	36.095,00	65.224,47	74.945,11	95.097,47	120.895,35	153.071,49
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Impuestos por pagar	0,00	10.195,31	6.970,58	9.493,03	12.351,82	15.584,79
Capital	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00
Beneficios Retenidos	0,00	18.934,16	31.879,52	49.509,44	72.448,53	101.391,70
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	36.095,00	65.224,47	74.945,11	95.097,47	120.895,35	153.071,49
Diferencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

### ESTADO DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS)

Ventas	415.869,70	453.297,97	498.627,77	548.490,55	603.339,60
<b>Total Ingresos</b>	415.869,70	453.297,97	498.627,77	548.490,55	603.339,60
Costo Ventas	291.108,79	333.174,01	366.491,41	403.140,55	443.454,61
Alquileres	14.400,00	15.120,00	15.876,00	16.669,80	17.503,29
Gastos Salarios	40.200,00	42.210,00	44.320,50	46.536,53	48.863,35
Gastos Mantenimiento	34.411,44	36.132,01	37.938,61	39.835,54	41.827,32
Gastos Servicios Bas.	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	3.063,08
Gastos Amortizacion	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
<b>Total Egresos</b>	386.740,23	433.382,02	471.504,82	513.199,64	558.811,64
<b>BAIT (EBIT)</b>	29.129,47	19.915,95	27.122,95	35.290,91	44.527,96
G. Financieros (Intereses)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAT (EBT)</b>	29.129,47	19.915,95	27.122,95	35.290,91	44.527,96
Impuestos	10.195,31	6.970,58	9.493,03	12.351,82	15.584,79
<b>BDT (utilidad neta)</b>	18.934,16	12.945,37	17.629,92	22.939,09	28.943,17

### FLUJO DE CAJA

BDT (Beneficios Despues Tasas)	18.934,16	12.945,37	17.629,92	22.939,09	28.943,17
Amortizacion	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
NOF (Necesidades Operativas Fondos)	10.195,31	-3.224,73	2.522,45	2.858,79	3.232,97
<b>Flujo Operativo</b>	33.229,47	13.820,64	24.252,36	29.897,88	36.276,14
Compra Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Inversion</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variacion Deuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Financiero</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO CAJA NETO</b>	-36.095,00	33.229,47	13.820,64	24.252,36	29.897,88

Cual seria el Valor Actual Neto y el TIR

Tasa de Descuento	15,0%
VAN	\$47.240,66
TIR	68,4%

Adaptado por: Andrea Chávez S.

### 5.8.3. Escenario pesimista

En el caso de llegar únicamente a las 26 unidades diarias analizadas en el punto de equilibrio con un incremento en ventas del 5% anual.

**TABLA 53: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA**

**Proyección Natural City**

		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
		1	1	1	1	1
Facturacion	360	\$ 281.369,09	\$ 253.232,18	\$ 278.555,40	\$ 306.410,94	\$ 337.052,03
Periodo	anual					
Crecimiento Ventas	9%					
Utilidad Bruta	40%					
Alquiler	1200,00					
Gastos Sueldos	3350,00					
Gastos Mantenimiento	2867,62					
Gastos Servicios Bas.	210,00					
Inflacion	4%					
Tasa Impositiva	35%					
Inventario Inicial	12000,00					
Mobiliario Inicial	20500,00					
Amortizacion	5,00					

**BALANCE GENERAL**

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja	3.595,00	24.611,20	24.790,70	36.512,40	53.203,74	75.519,33
Inventario	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Mobiliario	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00
Amortizacion Acum.	0,00	-4.100,00	-8.200,00	-12.300,00	-16.400,00	-20.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>36.095,00</b>	<b>53.011,20</b>	<b>49.090,70</b>	<b>56.712,40</b>	<b>69.303,74</b>	<b>87.519,33</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Impuestos por pagar	0,00	5.920,67	700,06	2.912,61	5.426,38	8.274,69
Capital	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00	36.095,00
Beneficios Retenidos	0,00	10.995,53	12.295,64	17.704,78	27.782,35	43.149,63
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>36.095,00</b>	<b>53.011,20</b>	<b>49.090,70</b>	<b>56.712,40</b>	<b>69.303,74</b>	<b>87.519,33</b>
Diferencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**ESTADO DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS)**

Ventas	281.369,09	253.232,18	278.555,40	306.410,94	337.052,03
<b>Total Ingresos</b>	<b>281.369,09</b>	<b>253.232,18</b>	<b>278.555,40</b>	<b>306.410,94</b>	<b>337.052,03</b>
Costo Ventas	168.821,45	151.939,31	167.133,24	183.846,56	202.231,22
Alquileres	14.400,00	14.976,00	15.575,04	16.198,04	16.845,96
Gastos Salarios	40.200,00	41.808,00	43.480,32	45.219,53	47.028,31
Gastos Mantenimiento	34.411,44	35.787,90	37.219,41	38.708,19	40.256,52
Gastos Servicios Bas.	2.520,00	2.620,80	2.725,63	2.834,66	2.948,04
Gastos Amortizacion	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
<b>Total Egresos</b>	<b>264.452,89</b>	<b>251.232,01</b>	<b>270.233,64</b>	<b>290.906,99</b>	<b>313.410,06</b>
<b>BAIT (EBIT)</b>	<b>16.916,20</b>	<b>2.000,17</b>	<b>8.321,75</b>	<b>15.503,95</b>	<b>23.641,97</b>
G. Financieros (Intereses)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAT (EBT)</b>	<b>16.916,20</b>	<b>2.000,17</b>	<b>8.321,75</b>	<b>15.503,95</b>	<b>23.641,97</b>
Impuestos	5.920,67	700,06	2.912,61	5.426,38	8.274,69
<b>BDT (utilidad neta)</b>	<b>10.995,53</b>	<b>1.300,11</b>	<b>5.409,14</b>	<b>10.077,57</b>	<b>15.367,28</b>

**FLUJO DE CAJA**

BDT (Beneficios Despues Tasas)	10.995,53	1.300,11	5.409,14	10.077,57	15.367,28
Amortizacion	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
NOF (Necesidades Operativas Fondos)	5.920,67	-5.220,61	2.212,55	2.513,77	2.848,31
<b>Flujo Operativo</b>	<b>21.016,20</b>	<b>179,51</b>	<b>11.721,69</b>	<b>16.691,34</b>	<b>22.315,59</b>
Compra Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Inversion</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Variacion Deuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FLUJO CAJA NETO</b>	<b>-36.095,00</b>	<b>21.016,20</b>	<b>179,51</b>	<b>11.721,69</b>	<b>16.691,34</b>

Cual sería el Valor Actual Neto y el TIR

Tasa de Descuento	15,0%
VAN	\$9.270,44
TIR	26,3%



## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- En cuanto al análisis financiero, Se parte de la determinación del costo total del proyecto, este bordea los US\$. 36,000.00. Tomando como base la implementación del negocio el primer año se tendría una ganancia mínima ya que se posee obligaciones en cuanto al pago de capital invertido por accionistas; a partir del primer año se percibirán ingresos por la venta de un estimado del 35% de la capacidad instalada de los servicios, creciendo anualmente en un 10% de ventas, los principales productos a comercializar estaría conformado por venta de ensaladas vegetales, comida japonesa y postres.
- Estas tendencias nos permiten manifestar que en un periodo de 5 años el proyecto es viable en base a que presenta una tasa interna de retorno en el escenario esperado del 68.4 %, un Valor Actual Neto positivo de US\$ 47.240.66 y un periodo de recuperación de la inversión en un plazo de 1 año.
- Con respecto al estudio de mercado se pudo identificar que existe una demanda insatisfecha así como una oferta en este mercado (80%) Esta demanda existente se va a satisfacer con el nuevo producto y el servicio será diferenciado principalmente por servicio y calidad en el producto en base a las variables representativas del estudio de mercado.
- En base al estudio de la demanda nuestros principales grupos de interés del proyecto son: la población económicamente activa

segmentada por los oficinistas de empresas públicas y privadas y moradores del mercado meta con características específicas de una alimentación sana que incluye la comida light y/o con un ritmo de vida acelerado para preparar este tipo de alimentos.

- En base al estudio técnico se obtuvo la localización óptima del local a través del método cualitativo de puntos que analiza las variables más importantes para nuestro tipo de negocio gracias a la cercanía del mercado objetivo se obtendrá una entrega eficiente del producto.
- Se pudo establecer que las personas que trabajan aledaña al sector están dispuestas en un 47% a aceptar de nuestro servicio de entrega de comida light.

## **6.2 Recomendaciones**

- La empresa Natural City, deberá ser un ejemplo de productividad a través de la correcta aplicación de las estrategias de marketing y del adecuado cumplimiento del presupuesto.
- Se recomienda utilizar la publicidad basada en resultados, es decir de las buenas experiencias de los clientes, del excelente servicio de la empresa, con el afán de mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Se recomienda que la estrategia de diferenciación, se base en generar productos y servicios de alta calidad a través de un adecuado proceso de producción.
- Se recomienda controlar los procesos mediante Balanced Scorecard e indicadores de desempeño.
- Se deberá aprovechar la oportunidad de implementar la nueva empresa ya que los indicadores de evaluación financiera reflejaron un adecuado nivel de rentabilidad.

## REFERENCIAS

Baca Gabriel, (2001). Evaluación de Proyectos, cuarta edición. México, Editorial Mc Graw Hill.

Ross, Westerfield, Jaffe (2011). Finanzas Corporativas, octava edición, Editorial Mc Graw Hill

Banco Central del Ecuador. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec>, [consultado el 02 de mayo del 2013].

Centro de Planificación y de Estudios Sociales (CEPLAES), (2000). Servicios en el Ecuador Disponible en: <http://www.ceplaes.org.ec>, [consultado 10 de mayo del 2013]

Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, (INEC), (2010). Ecuador en cifras [en línea]. Disponible en <http://www.inec.gov.ec>, [consultado el 16 de Abril del 2013].

Superintendencia de Bancos. Niveles de consumo [en línea]. Disponible en: <http://www.superban.gov.ec>, [consultado el 18 de abril del 2013].

Servicio de Rentas Internas (SRI), Impuestos [en línea]. Disponible en: <http://www.sri.gov.ec>, [consultado el 10 de mayo del 2013]

Superintendencia de compañías, (SC), (2010). Sector societario [en línea]. Disponible en: <http://www.supercias.gov.ec>, [consultado el 10 de mayo de 2013].

Gestión Restaurantes (2013)

[http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=658](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=658)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### LEY DE COMPAÑÍAS EXTRACTO LEY DE COMPAÑÍAS SOBRE RESPONSABILIDAD LIMITADA SECCION V DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

#### 1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o Denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445.

La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

## ANEXO 2

### 5 pasos básicos para legalizar tu negocio en Quito

A continuación presentamos los pasos básicos para legalizar tu negocio en la ciudad de Quito:

- PASO 1: Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI
- Original y copia a color de la Cédula de Identidad vigente
- Original y copia del certificado de votación
- Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos que indique la dirección del lugar en el que se realizará la actividad:
- Planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono). Debe corresponder a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Estado de cuenta bancario o del servicio de televisión pagada, o de telefonía celular, o de tarjeta de crédito. Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. Únicamente los estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito deberán encontrarse a su nombre.
- Contrato de arrendamiento (puede estar vigente o no) conjuntamente con el comprobante de venta válido emitido por el arrendador correspondiente a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de bienes inmuebles.
- Escritura de propiedad o de compra y venta del inmueble, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad, o certificado del registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.
- Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar de domicilio, solo en caso de que el predio no esté catastrado.

- Artesanos: Calificación artesanal vigente emitida por el organismo competente: Junta Nacional del Artesano o MIPRO
- Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- PASO 2: Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito
  - Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento
  - Copia del RUC
  - Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal
  - Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal
  - Informe de Compatibilidad de uso de suelo
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos
  - Persona Jurídica: Copia de Escritura de Constitución (primera vez)
  - Artesanos: Calificación artesanal
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:
  - Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio)
  - En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal
  - Dimensiones y fotografía de la fachada del local (ESTABLECIMIENTOS CON PUBLICIDAD EXISTENTE)
  - Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (PUBLICIDAD NUEVA)
- Fuente: [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)
- PASO 3: Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
  - Informe de Inspección
  - Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
  - Copia de RUC
  - Copia del permiso del año anterior
  - Copia de la patente municipal



- Para artesanos
- Informe de Inspección
- Copia del certificado artesanal
- Exoneración del municipio
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC
- Copia del permiso del año anterior
- Fuente: Cuerpo de Bomberos de Quito
- PASO 4: Obtener la Calificación Artesanal Autónoma (para los que quieran inscribirse como artesanos)
- Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (adquirir formulario)
  - Declaración juramentada
  - Copia de la Cédula de Ciudadanía
  - Copia del Certificado de Votación
  - Foto a color tamaño carné actualizada
  - Tipo de Sangre (Cruz Roja Ecuatoriana)
  - Carné del Gremio Actualizado

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano Quito

- PASO 5: Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)
  - Solicitud de Permiso de Funcionamiento
  - Planilla de inspección
- Copia del título profesional del responsable en caso de ser industria y pequeña industria
  - Certificado del título profesional del CONESUP
  - Lista de productos a elaborar
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industria y pequeña industria)
  - Planos de la planta con la distribución de las áreas correspondientes
  - Croquis de la ubicación de la planta

- Documentar procesos y métodos de fabricación, en caso de industria
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud y el Ministerio de Salud
- Copia del RUC del establecimiento
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Fuente: Dirección Provincial de Salud Pichincha

### **ANEXO 3**

#### **ALTO ENDEUDAMIENTO DE LA GENTE CON SISTEMA FINANCIERO**

30 marzo, 2013

El nivel total de endeudamiento de los ecuatorianos con el sistema financiero supera los ingresos que prevé tener el Estado en el presente año. Según el Banco Central, con corte al 15 de febrero, el crédito financiero de la gente es de 24 mil 251 millones de dólares, mientras que el presupuesto general del Estado es de 28 mil 466 millones de dólares, de los cuales constan como financiados (que el Estado tiene la seguridad de recibir) 23 mil 716 millones de dólares.

A los bancos privados el ecuatoriano le debe 16 mil 717 millones de dólares, aunque existe una cartera vencida (monto que se encuentra en mora de pagos) relativamente baja de 663 millones de dólares. A las cooperativas la gente del país le debe tres mil 252 millones de dólares y la cartera vencida es alta, son dos mil 902 millones de dólares.

#### **Criterio**

Al respecto, Floresmilo Alvear, gerente de la JEP, una de las cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes del Ecuador, comenta que el endeudamiento es mayor en bienes de consumo para adquirir casas y autos. Sin embargo, revela que cuando evalúan que una persona registra un nivel elevado de sobreendeudamiento ya no le conceden más créditos.

A su criterio, lo que más ha incidido en el alto reporte de endeudamiento de muchas personas es lo referente a las tarjetas de crédito; en fechas anteriores hubo bastante liquidez en el sistema financiero, lo que hizo que la gente se endeudara en una y otra cosa, entre eso, en las tarjetas de crédito, dice.

Precisamente, de acuerdo al Banco Central, el Crédito por Tarjetas de Crédito representan en el país 203 millones de dólares, y su cartera vencida, 41 millones de dólares.

Con el Banco Nacional de Fomento (BNF) nivel de endeudamiento: mil 054 millones de dólares y cartera vencida: 148 millones de dólares; con las sociedades financieras: mil 322 millones de dólares y cartera vencida 134 millones de dólares.

En el caso de las mutualistas, las deudas de las personas suman 356 millones de dólares en el país y por cartera vencida, 17 millones de dólares. Del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) 196 millones de dólares y cartera vencida por 46 millones de dólares.

Con la Corporación Financiera Nacional (CFN) es un mil 111 millones de dólares, y una cartera vencida por 89 millones de dólares. (ACR)

#### Análisis económico

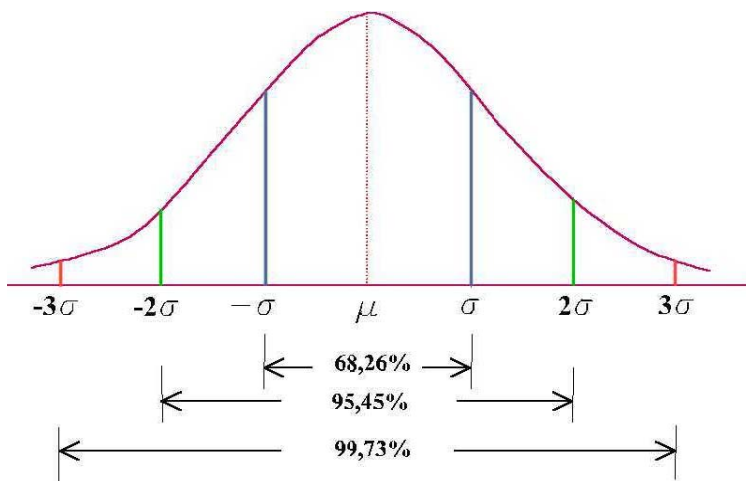
El analista económico Marcelo Vásquez recuerda que lo ocurrido con el sistema financiero del país de 1999 al año 2000, en que se registró el cierre de bancos, lo que incidió en la estabilidad económica de la gente, fue una de las razones por las cuales la población pasó de la tendencia del ahorro a la del consumo.

Además, rememora que en el 2000 se decretó la dolarización, entonces quienes tenían ahorros guardados en la moneda del sucre, recuperaron solo una parte de ese monto. Todos estos fueron factores que, a la larga, modificaron la costumbre de ahorro y las personas comenzaron a destinar su dinero a la compra de variedad de artículos. En economía se denomina “Exceso de consumo y de demanda”, dice Vásquez al mencionar que aquello representa un riesgo para el país, no solo por el mismo sistema financiero, en un momento dado, sino por el equilibrio de la economía de la gente y las familias.

Los mayores créditos, conforme los datos del Banco Central del Ecuador, son los concedidos por los bancos privados, seguidos por las mutualistas y en tercer puesto las cooperativas

## ANEXO 4

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	<b>1.96</b>	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
$Z^2$	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
$e^2$	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25



## ANEXO 5

<http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=112574&ic=59928&c=a4585>

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENSALADAS VEGETALES Y COMIDA JAPONESA EN LA ZONA NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

La siguiente encuesta tiene por objeto determinar el nivel de aceptación de ensaladas vegetales y comida o a domicilio para oficinistas y moradores del sector Centro y Centro-Norte de la ciudad de Quito

1 – ¿GENERO?

*(Obligatorio)*

Masculino

Femenino

2 - ¿RANGO DE EDADES?

Entre 15 a 20 años

Entre 21 a 30 años

Entre 31 a 45 años

Desde 46 años en adelante

3 - ESTUDIOS

BASICO

SECUNDARIA

UNIVERSITARIO

MAESTRIA

4 - ¿SE ENCUENTRA INTERESADO EN CONSUMIR ALIMENTOS BAJOS EN GRASA?

SI

NO

5 - ¿CON QUE FRECUENCIA USTED CONSUME ALIMENTOS FUERA DE SU HOGAR?

NUNCA

UNA O DOS VECES A LA SEMANA

TODA LA SEMANA

UNICAMENTE FINES DE SEMANA

TODOS LOS DIAS

6 - ¿AL MOMENTO DE ELEGIR UN LUGAR DONDE COMER, A USTED LE GUSTARÍA ENCONTRAR?

VARIEDAD

LIMPIEZA

RAPIDEZ

BUEN SERVICIO

NOVEDADES Y OFERTAS

TODAS LAS ANTERIORES

7 - ¿LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN POR INTERNET SOBRE COMIDA RÁPIDA ALTERNATIVA, LIGHT O NOVEDADES DE CUIDADO Y SALUD?


SI

NO





[Finalizar](#)

**1 GÉNERO? 70/70**

<u>Masculino</u>		27 (39%)
<u>Femenino</u>		43 (61%)





[Ver gráfico](#) 

**2 RANGO DE EDADES? 68/68**

<u>Entre 15 a 20 años</u>		4 (6%)
<u>Entre 21 a 30 años</u>		31 (46%)
<u>Entre 31 a 45 años</u>		26 (38%)
<u>Desde 46 años en adelante</u>		7 (10%)



[Ver gráfico](#) 

**3 ESTUDIOS 70/70**

<u>BASICO</u>		0 (0%)
<u>SECUNDARIA</u>		9 (13%)
<u>UNIVERSITARIO</u>		50 (71%)
<u>MAESTRIA</u>		11 (16%)




[Ver gráfico](#) 

**4 SE ENCUENTRA INTERESADO EN CONSUMIR ALIMENTOS BAJOS EN GRASA? 70/70**

<u>SI</u>		62 (89%)
<u>NO</u>		8 (11%)

[Ver gráfico](#) 

**5 CON QUE FRECUENCIA USTED CONSUME ALIMENTOS FUERA DE SU HOGAR? 66/70**







<u>NUNCA</u>		0 (0%)
<u>UNA O DOS VECES A LA SEMANA</u>		31 (47%)
<u>TODA LA SEMANA</u>		23 (35%)



<u>UNICAMENTE FINES DE SEMANA</u>		10 (15%)
<u>TODOS LOS DIAS</u>		2 (3%)



[Ver gráfico](#) 

**6** AL MOMENTO DE ELEGIR UN LUGAR DONDE COMER, A USTED LE GUSTARÍA ENCONTRAR? 157/157

<u>VARIEDAD</u>		33 (21%)
<u>LIMPIEZA</u>		29 (18%)
<u>RAPIDEZ</u>		26 (17%)
<u>BUEN SERVICIO</u>		43 (27%)
<u>NOVEDADES Y OFERTAS</u>		6 (4%)
<u>TODAS LAS ANTERIORES</u>		20 (13%)

[Ver gráfico](#) 

**7** LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN POR INTERNET SOBRE COMIDA RÁPIDA ALTERNATIVA, LIGHT O NOVEDADES DE CUIDADO Y SALUD? 66/70

<u>SI</u>		54 (82%)
<u>NO</u>		12 (18%)

[Ver gráfico](#) 