



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE  
TEMÁTICO 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

Profesor Guía

Ms. Patricia Alexandra Cadena Vallejo

Autor

Carlos Andrés Angulo Dávila

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de un Restaurante Temático en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Andrés Angulo Dávila, 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.

---

Ms. Patricia Alexandra Cadena Vallejo

C.I. 1713821864

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado el trabajo, Plan de Negocios para la creación de un Restaurante Temático en la ciudad de Quito, del estudiante Carlos Andrés Angulo Dávila, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Ms. Kelly Bettina Di Sante Villa

C.I. 1757586811

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Carlos Andrés Angulo Dávila

C.I. 0401109665

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi esposa por el apoyo total en este proyecto.

A mi madre, por el sentido de responsabilidad marcado en mi vida.

A mis hermanos, por su respaldo, especialmente a Manolo, el mejor Cocinero que conozco, por su extraordinario aporte a este trabajo.

A la Universidad y mis profesores, por los conocimientos aportados.

A mi tutora Patricia Cadena, por su valiosa guía.

A todas las personas que aportaron para el desarrollo de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Pris, a mi madre Lilian, a mis hermanos Diana, Cielo y Manolo y a mis lindos sobrinos Aron y Rafa, por ser siempre un apoyo incondicional y el motor de mi vida, los amo.

A los amigos de siempre.

## RESUMEN

Este plan de negocios a través de cada una de sus secciones, analiza la factibilidad para la creación de un restaurante de comida tradicional ecuatoriana en la ciudad de Quito, con la particularidad que en la preparación de los alimentos se utilizarán utensilios y técnicas de la cocina tradicional, con el propósito de recuperar los sabores ancestrales, como tendencia gastronómica mundial.

La investigación inicia con la introducción del concepto, conociendo las preferencias y comportamiento del sector, más adelante, se investigan los trabajos y literatura existentes relacionados con el tema de estudio, para sentar una base de consulta.

Como parte del estudio, se crean los lineamientos generales de la parte organizativa de la empresa y cómo esta funcionará dentro del contexto empresarial, el análisis continúa revisando el entorno macroeconómico y político del país, determinando el comportamiento de la industria de alojamiento y servicios de comida en la ciudad de Quito y la influencia que tendrá dentro del proyecto.

Para establecer la demanda efectiva se realiza un estudio de mercados, basado en investigación exploratoria y a través de una encuesta en el sector del barrio Benalcázar, además, se estudia el comportamiento de los clientes y la competencia.

Para atraer a los clientes, se crea un plan de Marketing, creando las estrategias de producto, distribución, precio, promoción, comunicación y servicio, como base para realizar la proyección de ventas a cinco años.

Se explica el proceso de producción del producto y se establecen los requerimientos para el funcionamiento del restaurante, generando un plan de producción para los cinco años de estudio.

Finalmente, se presenta el estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto, proponiendo tres escenarios posibles: pesimista, normal y optimista, demostrando en los tres, que tanto para el proyecto y los inversionistas es viable.

## **ABSTRACT**

Through each of its sections, this business plan analyzes the feasibility for the creation of a traditional Ecuadorian food restaurant in the city of Quito, with the particularity that utensils and traditional cuisine techniques will be applied for food preparation in order to recover ancestral savors as a worldwide gastronomic trend.

Investigation begins with the concept introduction, knowing the sector's preferences and behavior, later on, work and related literature investigation will take place in order to lay a consultation basis.

As part of the study, the company's organizational general guidelines are created as well as knowing how it will work within the business context. The analysis reviews the country's macroeconomic and political environment, determining in the city of Quito the lodging and food services industry behavior and the influence that it will have within the project.

A market study based on exploratory research, and through a sector's survey in Benalcázar neighborhood is carried out to establish effective demand, as well as customers and competition behavior is studied.

A marketing plan is created to attract customers, creating product, distribution, price, promotion, communication and service strategies, as a basis to realize a five-year sales projection.

The production process is explained and the restaurant's operational requirements are established, generating a five-year production study plan.

Finally, the financial study is presented to determine the project's feasibility, proposing three possible scenarios: pessimistic, normal and optimistic, demonstrating in all three that is viable for the project and the investors.

## ÍNDICE

Capítulo I. Introducción .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación .....	1
1.3 Pertinencia.....	2
1.4 Diagnóstico del Entorno actual .....	3
1.5 Conclusiones del capítulo .....	3
Capítulo II. Revisión de la Literatura Académica del Área... 5	
2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado o puesto en práctica previamente. ....	5
2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	7
2.3 Conclusiones del capítulo .....	9
Capítulo III. Estrategia Genérica y de Mercado .....	10
3.1 Naturaleza y filosofía .....	10
3.2 Estilo Corporativo, Imagen.....	10
3.2.1 Logo.....	11
3.3 Enfoque Social, impacto en la comunidad .....	11
3.4 Misión y Visión.....	12
3.4.1 Misión .....	12
3.4.2 Visión .....	12
3.5 Objetivos.....	12
3.5.1 Objetivo General.....	12
3.5.2 Objetivos Específicos.....	12
3.6 Nombre.....	13
3.7 Información Legal .....	13
3.7.1 Constitución de la empresa .....	13
3.7.2 Gastos de constitución.....	14
3.8 Estructura Organizacional.....	14
3.8.1 Descripción de cargos .....	15
3.9 Ubicación.....	19

3.10 Análisis de la Industria .....	20
3.10.1 Entorno Macroeconómico y Político.....	20
3.10.2 Análisis del Sector .....	23
3.10.3 Análisis del Mercado.....	26
3.10.4 Análisis de la Competencia.....	32
3.10.5 Análisis FODA.....	37
3.10.6 Estrategias de Mercado .....	39
3.11 Conclusiones del Capítulo .....	50
Capítulo IV. Operaciones .....	51
4.1 Estado de Desarrollo .....	51
4.2 Descripción del proceso .....	52
4.3 Necesidades y Requerimientos .....	58
4.4 Plan de Producción.....	60
4.5 Plan de Compras.....	61
4.6 Control de calidad .....	62
4.7 KPI'S de desempeño .....	65
4.8 Conclusiones del capítulo .....	66
Capítulo V. Plan Financiero .....	67
5.1 Supuestos a considerar .....	67
5.1.1 Período de tiempo.....	67
5.1.2 Inversión inicial .....	67
5.1.3 Estructura de capital .....	68
5.1.4 Financiamiento.....	68
5.1.5 Activos .....	68
5.1.6 Depreciación y amortización .....	69
5.1.7 Materia prima.....	70
5.1.8 Ventas.....	71
5.1.9 Gastos de Marketing.....	71
5.1.10 Sueldos y mano de obra .....	71
5.1.11 Cuentas por cobrar .....	72
5.1.12 Inventarios .....	72
5.1.13 Cuentas por pagar .....	73

5.2 Estados Financieros Proyectados .....	73
5.2.1 Estado de resultados .....	73
5.2.2 Estado de flujo de caja.....	75
5.2.3 Balance general .....	75
5.3 Análisis de relaciones financieras .....	78
5.3.1 Índices financieros .....	78
5.3.2 Tasa de descuento .....	79
5.3.3 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno .....	79
5.3.4 Período de Recuperación de la Inversión .....	82
5.3.5 Punto de equilibrio .....	83
5.4 Impactos .....	83
5.4.1 Económico .....	83
5.4.2 Social .....	83
5.4.3 Ambiental .....	84
5.5 Conclusiones del capítulo .....	84
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones .....	86
REFERENCIAS .....	89
ANEXOS .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de los accionistas .....	13
Tabla 2. Frecuencia de consumo en el restaurante propuesto .....	32
Tabla 3. Consumo mensual en el restaurante.....	32
Tabla 4. Precios de los platos típicos en "Mi Cocina" .....	34
Tabla 5. Gastos para establecer el costo fijo.....	41
Tabla 6. Costo variable de cada producto .....	41
Tabla 7. Costo total de cada producto .....	41
Tabla 8. Precios de Mi Cocina.....	42
Tabla 9. Precios de la competencia indirecta .....	42
Tabla 10. Precios establecidos para cada producto.....	43
Tabla 11. Presupuesto de Marketing primer año.....	47
Tabla 12. Presupuesto de Marketing siguiente año.....	47
Tabla 13. Cantidad de productos por mes.....	48
Tabla 14. Proyección de Ventas del año 1 .....	48
Tabla 15. Proyección de crecimiento de la PEA y la inflación.....	49
Tabla 16. Proyección de ventas para cinco años.....	49
Tabla 17. Inversión en utensilios para el restaurante.....	60
Tabla 18. Costo anual de insumos.....	60
Tabla 19. Costo anual de materia prima .....	60
Tabla 20. Producción anual durante cinco años.....	61
Tabla 21. Indicadores para la operación del Restaurante .....	65
Tabla 22. Inversión inicial para el proyecto .....	67
Tabla 23. Capital de inicio de operación para el primer mes.....	68
Tabla 24. Estructura de capital inicial.....	68

Tabla 25. Inversión en activos .....	69
Tabla 26. Tabla de depreciación y amortización .....	69
Tabla 27. Depreciación de maquinaria y equipos .....	69
Tabla 28. Depreciación de muebles y enseres .....	69
Tabla 29. Depreciación de utensilios.....	70
Tabla 30. Depreciación equipos de computación.....	70
Tabla 31. Depreciación del software .....	70
Tabla 32. Amortización de gastos de constitución .....	70
Tabla 33. Compras de materia prima .....	70
Tabla 34. Ventas proyectadas en efectivo y tarjeta de crédito.....	71
Tabla 35. Proyección de gastos de Marketing .....	71
Tabla 36. Gastos en sueldos y mano de obra .....	72
Tabla 37. Gasto en honorarios de un contador.....	72
Tabla 38. Cuentas por cobrar proyectadas .....	72
Tabla 39. Inventarios proyectados .....	72
Tabla 40. Cuentas por pagar proyectadas .....	73
Tabla 41. Estado de Resultados proyectado a 5 años .....	74
Tabla 42. Flujo de Caja proyectado a cinco años .....	76
Tabla 43. Balance General proyecto a cinco años .....	77
Tabla 44. Índices Financieros.....	78
Tabla 45. Tasas de descuento CAPM y WACC.....	79
Tabla 46. Flujo Libre de Caja del Escenario Normal .....	80
Tabla 47. VAN y TIR para el proyecto y el inversionista en el Escenario Normal .....	80
Tabla 48. Flujo Libre de Caja del Escenario Pesimista .....	81

Tabla 49. VAN y TIR para el proyecto y el inversionista en el Escenario Pesimista.....	81
Tabla 50. Flujo Libre de Caja del Escenario Optimista.....	81
Tabla 51. VAN y TIR para el proyecto y el inversionista en el Escenario Optimista .....	82
Tabla 52. Período de recuperación de la inversión en el proyecto .....	82
Tabla 53. Punto de equilibrio para cubrir los costos fijos y variables .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo .....	11
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	15
Figura 3. Evolución anual del PIB Real y Variación anual.....	20
Figura 4. Crecimiento anual por Industria en el año 2016 con respecto al año 2015 .....	21
Figura 5. Evolución de la inflación anual desde junio 2016 a junio 2017 .....	22
Figura 6. Evolución de la cobertura del presupuesto .....	23
Figura 7. Aporte porcentual del Sector de Alojamiento y servicios de comida al PIB .....	24
Figura 8. Valor Agregado Bruto (VAB) del Sector de Alojamiento y servicios de comida.....	24
Figura 9. Crecimiento del Valor Agregado Bruto (VAB) del sector de .....	25
Figura 10. Crecimiento del aporte del PIB de Quito al PIB del país en el sector de .....	26
Figura 11. Impacto de las cinco fuerzas de Porter .....	37
Figura 12. Cadena de Valor de Porter.....	53
Figura 13. Flujo de procesos del restaurante (Continúa en la figura 14).....	57
Figura 14. Flujo de procesos del restaurante .....	58
Figura 15. Plano del restaurante .....	59

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

En los últimos años, el verdadero sabor de la comida tradicional se ha reemplazado por alimentos industrializados, dejando de lado el valor nutricional de los ingredientes naturales, sus texturas y sabores, en su investigación, Pazos (2008) indica que “Las viejas recetas y los platos tradicionales ceden su importancia a los preparados según fórmulas industriales de origen extranjero: hamburguesas, pizzas, etc.” (p 288). Por esta razón, existe una oportunidad de establecer un restaurante que acoja lo tradicional.

El gasto destinado a restaurantes y hoteles, es del 8,1% del total de gasto promedio mensual de USD 943,20 de los hogares en el área urbana, considerando el ingreso promedio mensual del hogar de USD 1046,30, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012 (Enighur).

La actividad económica de restaurantes, ubicada en la clasificación “Actividades de Restaurantes y de Servicios Móviles de Comidas” (CIU 11561) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, registra en la Superintendencia de Compañías que para el año 2012, existen 194 compañías activas en la ciudad de Quito.

En Quito, El 67% de las actividades económicas turísticas corresponden a actividades de alimentos y bebidas (Quito Turismo, 2016).

### 1.2 Justificación

Con la alta oferta de restaurantes, es importante tomar en cuenta que para atraer clientes y mantenerse a la vanguardia es necesario entregar un ambiente único,

agradable y diferente, es decir, un restaurante con identidad, en donde los clientes se sientan parte de éste, un lugar donde no solo se preparen y se sirvan alimentos, sino se viva la experiencia de la creación de platos y bebidas utilizando implementos de la cocina tradicional, donde la decoración, la iluminación, la música, los cocineros generen una atmósfera relajada permitiendo que las personas compartan los alimentos como si estuvieran en la casa de la abuela, este plan de negocios busca proporcionar un restaurante distinto con el renacimiento de la cocina tradicional, recuperando los sabores ancestrales.

“Una evidencia del camino que se viene siguiendo para lograr que el diseño de los locales sea un claro punto de referencia, la marca distintiva que los hace únicos. Se trata de espacios en los que el encuentro entre sus clientes queda amenizado no solo por la música, las copas o una buena comida, sino también por una cuidada arquitectura realizada expresamente para el lugar” (Krauel, 2010).

Además, la creación de un restaurante temático permitirá fomentar el turismo gastronómico nacional.

### **1.3 Pertinencia**

Una de las tendencias gastronómicas en el mundo culinario es recuperar “los sabores ancestrales”, como lo indica Pérez (2017) en el texto las 15 tendencias gastronómicas para 2017 en el sitio Web Gastroactitud, así mismo, la investigación de la National Restaurant Association (NRA) en el top 10 de las tendencias en comida para 2017 asoma la “comida étnica auténtica”.

Lo descrito anteriormente conlleva a la necesidad e importancia de la investigación para la creación de un restaurante temático de cocina tradicional que permita recuperar los sabores ancestrales.

#### **1.4 Diagnóstico del Entorno actual**

Según las Estadísticas censales 2010 para el Distrito Metropolitano de Quito, el sector de alojamiento y servicio de comida es una de las principales actividades económicas a las que se dedica su población, con un crecimiento del 116,93 % desde el año 2001 al año 2010, cuyos establecimientos representan el 10,7% de la actividad económica en la ciudad de Quito; es un sector en crecimiento y con aporte económico importante a la economía de la ciudad y el país.

“La oferta gastronómica en Quito es muy variada y para todos los gustos. Restaurantes especializados en comida tradicional; locales de comida rápida; puestos en las veredas, conocidos como agachaditos y restaurantes ‘gourmet’ son algunas de las opciones que los quiteños tienen para escoger” (El Comercio, 2015).

El segmento de comida tradicional, está siendo impulsado por proyectos como Latitud Cero o Mesabe que buscan promover la tradición culinaria y la riqueza de los platos típicos del Ecuador, estos espacios están fomentando el gusto por la comida tradicional, tanto para los comensales como para los emprendedores.

El entorno permite que emprendedores como Juan Sebastián Pérez, un chef que impulsa la gastronomía ecuatoriana a través de su proyecto Identidad Culinaria forme el restaurante “Quitú Identidad Culinaria” basando su propuesta en los sabores ecuatorianos; con una inversión inicial de USD 40.000, factura en promedio USD 15.000 al mes. (Revista Líderes, 2017).

#### **1.5 Conclusiones del capítulo**

El crecimiento de establecimientos dedicados al servicio de comida en Quito cada vez es mayor, por lo que es importante diferenciar el servicio de tal manera que se vuelva atractivo para atraer a las personas.

La tendencia actual de recuperar los sabores tradicionales permite el desarrollo de nuevas propuestas de restaurantes que permitan explotar esta tendencia.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

#### **2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado o puesto en práctica previamente.**

Es importante mencionar una investigación que hace referencia al consumo gastronómico de los quiteños en la ciudad:

Investigación de la gastronomía quiteña y la tendencia de consumo en Quito, Escuela de Gastronomía UDLA, Mayra de Fátima Domínguez Román, 2016, Quito.

Esta investigación, menciona que, en los últimos años, se han realizado varias iniciativas en torno al desarrollo de la gastronomía ecuatoriana, sin embargo, no se ha medido el resultado y el impacto en la mente de los consumidores (Domínguez, 2016).

La investigación mide el impacto en la percepción de los quiteños de proyectos realizados por los sectores: público, privado, académico y mediático (Domínguez, 2016).

La investigación concluye, aunque la oferta de restaurantes de primera y lujo es amplia, un porcentaje bastante bajo de esos restaurantes son de comida tradicional, y esos pocos son relativamente nuevos, pues a duras penas tendrán un par de años de funcionando. Solamente en los últimos años se ha considerado a la cocina nacional suficientemente competitiva como para usarla de base para abrir un restaurante de alta categoría (Domínguez, 2016).

En cuanto al tema de restaurantes de comida tradicional, se evidencian los siguientes trabajos de titulación:

Plan de mejoramiento de comida típica Mami Cheli, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UDLA, Geoconda Lissett Buñay Orozco, 2016, Quito.

El plan de mejora es para el restaurante de comida típica Mami Cheli en la ciudad de Quito sector sur dedicado a la elaboración y comercialización de platos típicos ecuatorianos mediante la utilización de recursos poco utilizados en la actualidad, lo que ha representado un diferenciador relevante con respecto a la competencia mediante el uso de instrumentos llamativos como es el horno de leña, piedra de moler y ollas de barro, los cuales representan tradiciones netamente ecuatorianas que se han ido perdiendo a lo largo del tiempo, el objetivo principal es la de rescatar dichas tradiciones permitiendo fusionar los sabores y concentrarlos en un solo producto ofreciendo una experiencia única y saludable para los clientes (Buñay, 2016).

Las acciones del plan de mejora se concentran en potencializar las fortalezas del restaurante y mejorar sus debilidades, para lo cual, se plantea acciones en el tema del producto, recursos humanos, investigación, administración y financiero. La acción más importante del plan de mejora es la apertura de un nuevo local, con el fin de ampliar el mercado y generar nuevos clientes que disfruten los platos que se preparan en el restaurante (Buñay, 2016).

Creación de un restaurante con ambiente rústico de comida típica ecuatoriana, utilizando materia prima semi-orgánica, Escuela de Gastronomía UDLA, María José Zapata Segovia, 2011, Quito.

Este proyecto se enfoca en la creación de un restaurante de comida típica, para destacar los sabores nacionales ecuatorianos, en donde la materia prima utilizada para la realización de la carta será producida en el mismo establecimiento; sin la utilización de pesticidas, químicos o fertilizantes que afecten negativamente el medio ambiente y a los seres vivos en general (Zapata, 2016).

Se concluye que, según la investigación de mercado la creación de un restaurante donde se utilice productos semi – orgánicos, tiene posibilidades altas, debido a que la mayoría de gente cree que es importante la protección del medio ambiente y de la salud de los seres vivos. La población se está concienciando sobre la protección de los recursos naturales afectados por el uso excesivo de fertilizantes (Zapata, 2016).

Finalmente, es significativo mencionar una tesis sobre el arte culinario en el país:

“Ecuador Ancestral” menú ecuatoriano, Tesis (Licenciado en Arte Culinario), Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo, Gonzalo David Carvajal Racines, 2016, Quito.

Esta tesis, presenta un estudio y análisis de la gastronomía Ecuatoriana que se desarrollaba tiempo antes de la conquista por parte de los españoles, sus métodos de cocción, técnicas de conservación, fiestas y rituales; así como también el estudio e identificación de ingredientes, que posteriormente son conjuntados en un menú que no solo busca complacer a las personas que lo degusten, sino también contar historias y abrir el espacio que permita hablar de la cultura ecuatoriana; todo esto acoplado a las exigencias de los mercados actuales e incorporando los conocimientos ancestrales, para traerlos de vuelta al presente (Carvajal, 2016).

La tesis concluye que, la cocina ecuatoriana tiene un potencial inimaginable, el mismo que cada vez irónicamente está siendo menos explotado, siempre optando por cambiar lo que ya está hecho, y no se investiga cosas nuevas y el potencial que se debe explotar en el país (Carvajal, 2016).

## **2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica**

De la literatura académica revisada, los libros a continuación realzan el tema central del trabajo, la comida tradicional:

Cocinas regionales andinas, Julio Pazos Barreara, 2010, Quito.

El libro aportará con una visión de la comida tradicional, no solo como un plato de comida sino también como un conjunto de olores, sabores y texturas que entran en la conciencia de las personas, además explica las técnicas ancestrales de cocina y los utensilios que permiten la elaboración y finalmente la degustación, como una contribución directa a la temática del restaurante.

La cocina del Ecuador. Recetas y Lecturas, Julio Pazos Barreara, 2014, Quito.

En este libro existen en detalle 30 recetas de comida tradicional del Ecuador con sus respectivos ingredientes, permitirá estudiar estas recetas para la creación del Mise en Place, y acoplar al menú final que tendrá el restaurante de comida tradicional, además permitirá identificar los utensilios para la elaboración.

Memorias del VI Congreso de Cocinas Regionales Andinas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2015, Quito.

Este libro contribuirá con varios apartados donde se estudia la comida tradicional, permitirá diferenciar la comida tradicional de la comida típica, además de explorar la comida tradicional versus la comida chatarra.

Ecuador, Tradiciones de ayer para la mesa de hoy, Universidad San Francisco de Quito, 2012, Quito.

Este libro tiene una gran variedad de platos de las Costa, Sierra y el Oriente, realizando los sabores y técnicas tradicionales de preparación, aportará en analizar los platos tradicionales de las regiones con el propósito de agregarlos al menú.

### **2.3 Conclusiones del capítulo**

En el trabajo de investigación se puede rescatar que existe un espacio para que la comida tradicional salga a flote como un restaurante de alta categoría.

Los trabajos de titulación hacen mención a la comida típica como un realce a los sabores tradicionales del Ecuador, rescatan el uso de elementos tradicionales para la preparación, así como el uso de productos orgánicos.

Hay que destacar que la comida tradicional, con una buena investigación sobre su preparación e incluso explorando nuevas fusiones puede llegar a ser un producto muy atractivo.

La información disponible en los libros permitirá realizar una investigación sobre los platos más representativos del Ecuador y sus ingredientes, los utensilios, las técnicas de preparación, para conjugar en un ambiente único.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADO**

#### **3.1 Naturaleza y filosofía**

Es una empresa que se dedicará al servicio de comida a través de la preparación y servicio de comida tradicional ecuatoriana, elaborada con utensilios tradicionales de la cocina como: horno de leña, tulpas, piedras de moler, molinos manuales, ollas de barro, vasijas, bateas, tiestos, aventadores, cucharas de palo, platos de barro, entre otros, realzando el sabor del producto, creando sabores únicos y manteniendo la intensidad de los alimentos, con una propuesta de carta con una variedad de platos para cualquier momento del día.

La responsabilidad de la empresa será cumplir las normas ambientales y de calidad, para mantener altos estándares de higiene, limpieza y buenas prácticas en la elaboración del producto, donde el servicio al cliente sea en un entorno acogedor y con una experiencia única de satisfacción.

#### **3.2 Estilo Corporativo, Imagen**

El restaurante nos transportará a una época donde la preparación de los alimentos estaba en sinergia con la calidez de las conversaciones de las personas, creando un ambiente familiar, sensible y divertido, totalmente acogedor. Brindando un rincón para promover la riqueza cultural gastronómica ecuatoriana.

La imagen tendrá como temática una arquitectura con ambiente de una cocina de antaño, con paredes de adobe, ubicando la concina en el centro del restaurante, de tal manera que los clientes puedan vivir una experiencia diferente observando la preparación de los alimentos, usando mesas y sillas de madera basadas en el tronco del árbol, conjugando el uso de materiales de rústicos en el diseño interior.

### 3.2.1 Logo

El logo seleccionado inspira una imagen tradicional y sofisticada, la tulpa representa la elaboración artesanal de los platos, mientras que la cruz de chacana representa el origen tradicional de los alimentos. La tipografía empleada en el nombre luce elegante y tradicional, afirmando el nivel del establecimiento.



*Figura 1. Logo*

La marca es un isologo compuesto de una parte textual y una gráfica, una parte no puede estar separada de la otra, funcionan de forma indivisible. La marca se cataloga como asociativa de una forma lógica que, en otras palabras “transmite acerca del producto y de éste a su función (Costa, 1987)”.

### 3.3 Enfoque Social, impacto en la comunidad

Se aportará con una alimentación de alta calidad debido a que los productos orgánicos serán el ingrediente fundamental en la preparación. También se crearán fuentes de empleo y promoverá la producción de pequeños agricultores, ya que de ellos provendrán los productos.

Además, es importante mencionar que se desea generar un sentido de pertenencia de la comida ecuatoriana, fomentando el sabor tradicional y el uso de técnicas de antaño, convirtiéndose en una tradición gastronómica para el país.

### **3.4 Misión y Visión**

#### **3.4.1 Misión**

Ofrecer un ambiente único y acogedor, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con la entrega de alimentos sanos elaborados con productos orgánicos, valorando la comida tradicional ecuatoriana, conectando todos los sentidos en el deleite de los sabores.

#### **3.4.2 Visión**

Ser el restaurante de referencia de la comida tradicional ecuatoriana, proveyendo un producto excepcional, creando en nuestros clientes sentido de pertenencia por la comida ecuatoriana, reconocido a nivel del Ecuador.

### **3.5 Objetivos**

#### **3.5.1 Objetivo General**

Crear un restaurante con un ambiente único de preparación de comida tradicional ecuatoriana, resaltando los sabores tradicionales del Ecuador utilizando utensilios de cocina de antaño, permitiendo al cliente observar la preparación de los alimentos, creando una experiencia inolvidable, con una rentabilidad sostenible en el tiempo.

#### **3.5.2 Objetivos Específicos**

- Crear productos de alta calidad, mediante el uso de productos orgánicos en la preparación de los alimentos.
- Establecer relaciones con agricultores minoristas que provean los productos para el restaurante.
- Generar fuentes de trabajo.
- Producir un rendimiento de al menos el 30% anual sobre la inversión realizada, de tal manera que sea una opción de inversión atractiva frente a otras en el mercado.

- Recuperar la inversión de los accionistas en el plazo de 3 años.

### 3.6 Nombre

El nombre que identifica la imagen corporativa y que conjuga los productos y servicios que ofertará el restaurante es “Sabores Tradicionales”, resaltando en la palabra “Sabores” la calidad de los productos preparados que serán únicos para el deleite de los clientes, “Tradicionales” representa el ambiente de una cocina tradicional ecuatoriana, fusionando estas dos palabras se logrará transmitir y grabar el mensaje principal a sus clientes, disfrutar de los sabores tradicionales de la cocina ecuatoriana.

### 3.7 Información Legal

#### 3.7.1 Constitución de la empresa

Sabores Tradicionales estará constituida como una sociedad anónima, según lo expuesto en el artículo 143 de la sección VI de la Ley de Compañías de la Superintendencia de Compañías: *“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”* (Ley de Compañías, 1999).

Para la constitución de la empresa se establece la suscripción de los socios Alejandro Cisneros y Andrés Angulo, con una participación en la sociedad por partes iguales, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Participación de los accionistas

<b>Socio</b>	<b>Participación</b>	<b>Capital social aportado</b>
Alejandro Cisneros	50%	\$ 10.000,00
Andrés Angulo	50%	\$ 10.000,00

### **3.7.2 Gastos de constitución**

Los gastos de constitución de la sociedad anónima “Sabores Tradicionales” corresponden a \$ 2000,00, estos costos corresponden a los honorarios del abogado para ejecutar todos los requisitos legales necesarios para constituir la empresa, Anexo 1. Adicionalmente, para la implementación de un restaurante en la ciudad de Quito se debe cumplir con los requisitos listados en el Anexo 1.

### **3.8 Estructura Organizacional**

El gobierno corporativo de la empresa tendrá un Consejo Administrativo integrado por los accionistas y la administración, para que las decisiones que se tomen sean equilibradas considerando ambos puntos de vista, y encaminadas a crear una ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo.

Los estatutos y las políticas internas bajo las cuáles se regirá la empresa deberán evidenciar los principios de transparencia, equidad y responsabilidad.

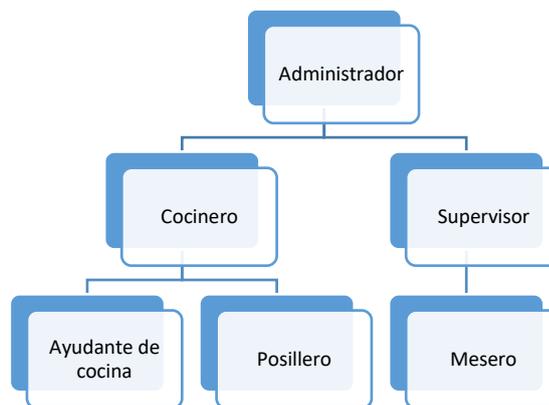
Para el manejo correcto del gobierno corporativo de la empresa entre los accionistas es necesario definir algunas cláusulas iniciales:

- Cuando uno de los accionistas decidiera vender su parte de las acciones, el ofrecimiento será primero al resto de accionistas, si ninguno ejerce el derecho a adquirir las acciones entonces éstas podrán ser vendidas fuera del grupo de accionistas.
- Si la mayoría de accionistas decidieran vender las acciones, los minoristas se adherirán a esta venta por arrastre.
- Siendo accionista y el administrador, se deberá manejar independencia y evitar conflictos de interés.
- En el caso de controversia en las decisiones por parte de los accionistas, deberá existir una mediación externa para resolver dicha controversia.

La empresa tendrá una estructura organizacional funcional simple, con una estrategia de enfoque en cada una de las áreas, deberá tener comunicación constante con la administración para la toma de decisiones.

La administración no solamente deberá velar por los intereses de los accionistas, quienes son los principales interesados, sino también por los colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y la sociedad en general, quienes se verán afectados por las gestiones de la empresa.

En el inicio de operaciones la empresa tendrá el organigrama mostrado en la figura a continuación:



*Figura 2.* Organigrama de la empresa

### **3.8.1 Descripción de cargos**

#### **3.8.1.1 Administrador**

Es la persona encargada de asegurar el funcionamiento óptimo del restaurante, a través de la planificación, organización, dirección y control, dirigiendo sus esfuerzos para generar el mayor rendimiento posible.

#### **Funciones**

Entre las funciones principales asociadas al cargo están:

- Implementar las estrategias y lineamientos para el buen desarrollo del restaurante.
- Planificar y gestionar las estrategias financieras, administrando de forma eficiente el presupuesto.
- Tomar decisiones para mejorar el desempeño del restaurante y captar nuevo mercado.
- Controlar las actividades de las áreas operativas manteniendo un ambiente laboral para generar el mejor servicio.
- Administrar el personal y la relación con los proveedores.
- Administrar el inventario de materia prima de forma eficiente.
- Mantener las instalaciones en óptimas condiciones.
- Crear recetas estándares para los platos de la carta, elaboración de menús.

### **Perfil**

- Chef Ejecutivo o afines.
- Experiencia mínima de 4 años en administración de restaurantes.
- Uso de software de alimentos, bebidas y manejo de inventarios.
- Alto grado de responsabilidad, buena presentación, orientado al servicio, con iniciativa y facilidad de comunicación.

### **3.8.1.2 Cocinero**

Es la persona encargada de elaborar los menús, además de administrar y controlar la cocina de forma eficiente.

### **Funciones**

Entre las funciones principales asociadas al cargo están:

- Elaborar las recetas de acuerdo a lo planificado.
- Garantizar que se cumplan los menús de acuerdo a las recetas establecidas.

- Asegurar que la preparación de los alimentos cumpla con las normas de higiene.
- Supervisar el trabajo de los integrantes de la cocina.
- Controlar la calidad de los productos que llegan a la cocina.
- Determinar las necesidades de la cocina y su personal.
- Sugerir cambio en el menú.

### **Perfil**

- Cocinero, experto profesional en cocina o afines.
- Experiencia mínima de 3 años en administración de cocinas.
- Manejo de inventarios.
- Trabajo bajo presión, responsabilidad, buena presentación, orientado al servicio, con iniciativa y facilidad de comunicación.

### **3.8.1.3 Ayudante de cocina**

Es la persona encargada de organizar y ordenar los ingredientes, previa a la cocción.

### **Funciones**

Entre las funciones principales asociadas al cargo están:

- Elaborar las salsas, aderezos, condimentos, preparación de los ingredientes para elaborar los platos.
- Montaje de platos.
- Preparar alimentos y cocina base.

### **Perfil**

- Técnico profesional en cocina o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en preparación de alimentos.
- Manejo adecuado de los utensilios de cocina, técnicas de cocción y manipulación de alimentos.

- Trabajo bajo presión, buena presentación, orientado al servicio, con disponibilidad de rotación de horarios.

#### **3.8.1.4 Posillero**

Es la persona encargada de la limpieza de los utensilios de cocina.

#### **Funciones**

Entre las funciones principales asociadas al cargo están:

- Lavar los utensilios y vajilla de la cocina.
- Realizar la limpieza de la cocina.
- Limpieza de las herramientas de trabajo.

#### **Perfil**

- Bachiller o afines.
- Experiencia mínima de 1 años en limpieza de cocina.
- Manejo adecuado de las herramientas de trabajo en la cocina.
- Trabajo bajo presión, buena presentación, orientado al servicio, con disponibilidad de rotación de horarios.

#### **3.8.1.5 Supervisor (supervisor/cajero)**

Es la persona que se encarga de supervisar el bienestar de los clientes y mantener el orden en el restaurante.

#### **Funciones**

Entre las funciones principales asociadas al cargo están:

- Ser el anfitrión y preocuparse del bienestar de los clientes.
- Supervisar la limpieza e higiene del local.
- Realizar el cobro y administrar la caja.
- Sugerir los platos y acompañamientos, bebidas.

**Perfil**

- Estudios superiores o afines.
- Experiencia mínima de 1 años en puestos similares.
- Manejo de personas y uso de caja registradora.
- Responsabilidad, buena presentación, orientado al servicio, facilidad de comunicación, resolución de conflictos.

**3.8.1.6 Mesero**

Es la persona que se encarga del servicio al cliente.

**Funciones**

Entre las funciones principales asociadas al cargo están:

- Realizar el montaje de las mesas.
- Conocer el menú.
- Sugerir los platos de la carta a los clientes.
- Tomar los pedidos y servir los platos.
- Recoger la vajilla y mantener limpio el lugar de las mesas.
- Solicitar la cuenta al supervisor y entregar al cliente.
- Limpieza de los espacios del restaurante (función que se rota entre meseros).

**Perfil**

- Bachiller o afines.
- Experiencia mínima de 1 años en puestos similares.
- Manejo de servicio al cliente.
- Trabajo bajo presión, buena presentación, orientado al servicio, facilidad de comunicación, con disponibilidad de rotación de horarios.

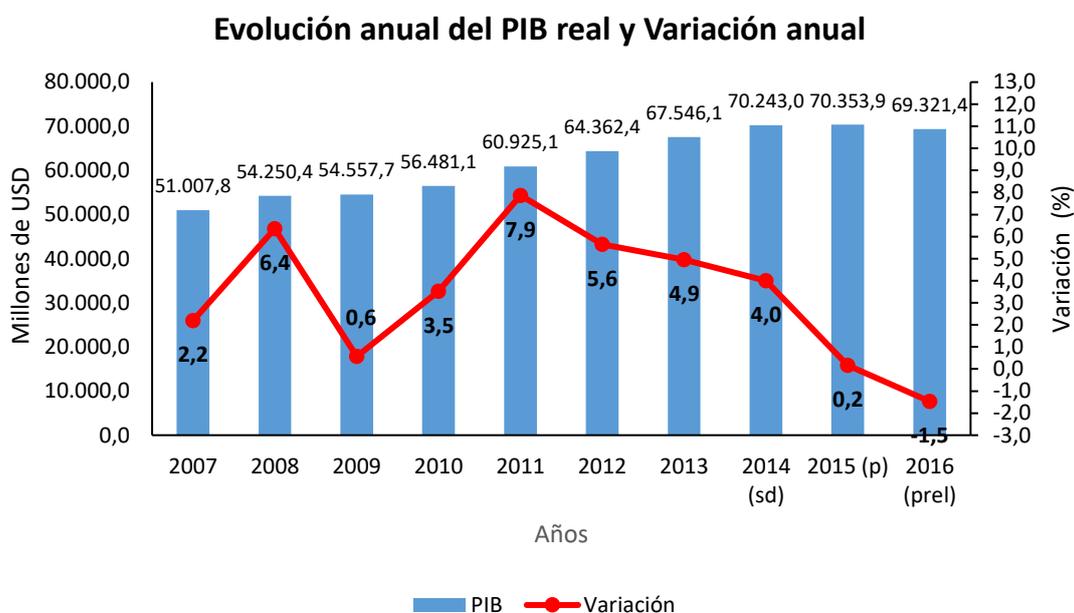
**3.9 Ubicación**

El restaurante estará ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito en el sector de la avenida de los Shyris.

### 3.10 Análisis de la Industria

#### 3.10.1 Entorno Macroeconómico y Político

De acuerdo a cifras presentadas por el Banco Central, el PIB real al finalizar el año 2016 alcanzó \$ 69.321,4 millones frente a los \$ 70.353,9 millones del año 2015, con una disminución del 1,5% respecto al año 2015, en donde se registró un crecimiento del 0,2%, evidenciando una contracción de la economía del país en el año 2016 en 1,5% con respecto al año 2015, en 10 años es la primera vez que la economía no creció.



*Figura 3.* Evolución anual del PIB Real y Variación anual  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador  
Nota: (sd) semi-definitivo, (p) provisional, (prel) preliminar

Las mayores contracciones que se dieron en el año 2016 con respecto al año 2015 fueron: correo y comunicaciones (-10,8%), construcción (-8,9%), administración pública (-7,0%), alojamiento y servicios de comida (-5,9%), y actividades profesionales (-3,9%); por otro lado, las actividades cuyo crecimiento en el año 2016 evitaron una mayor caída del PIB fueron: refinación de petróleo (45,4%), agricultura y pesca de camarón (9,3%), suministra de electricidad y

agua (7,9%), pesca (6,3%) y servicio doméstico (3,7%), como se representa en la figura 4.

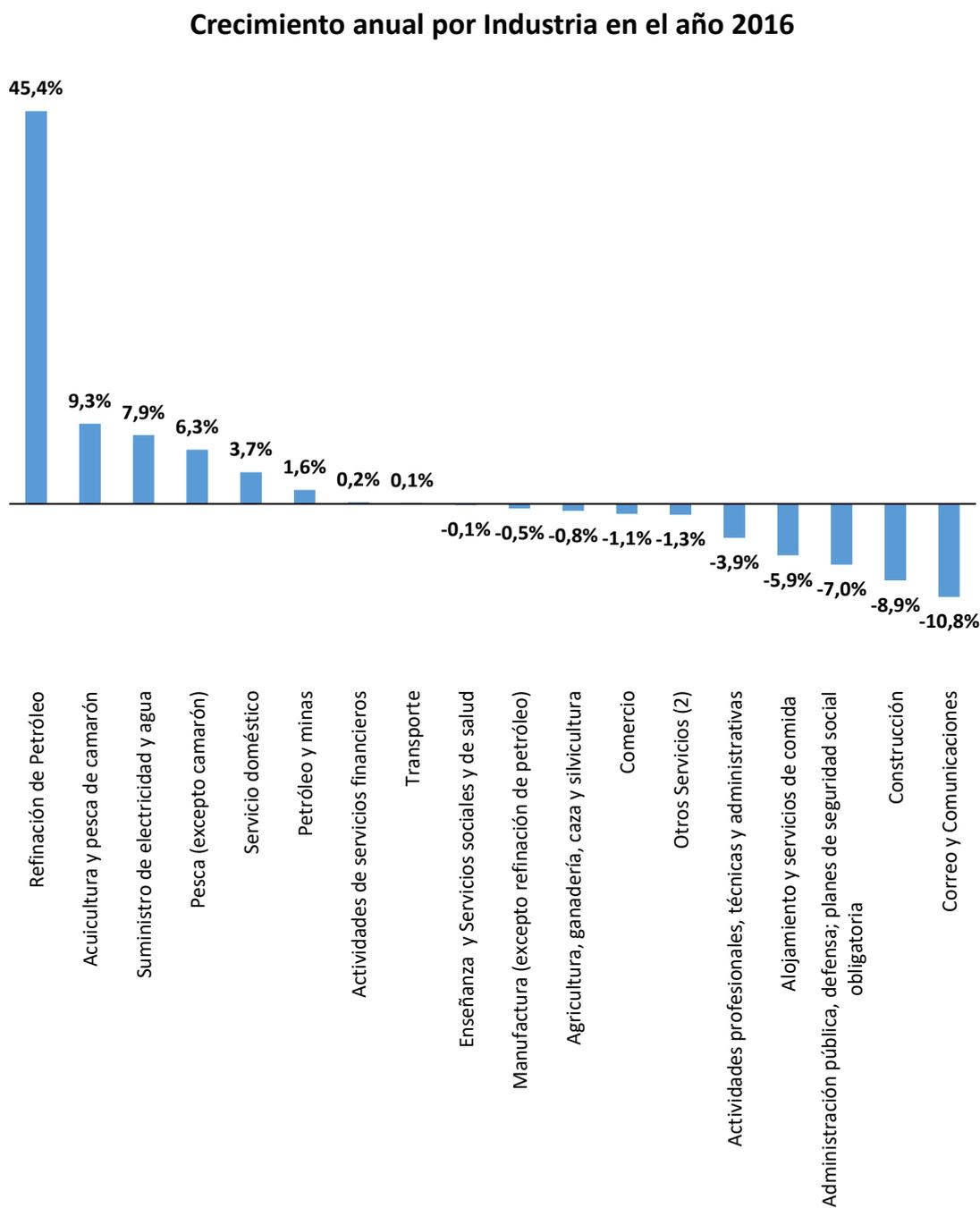
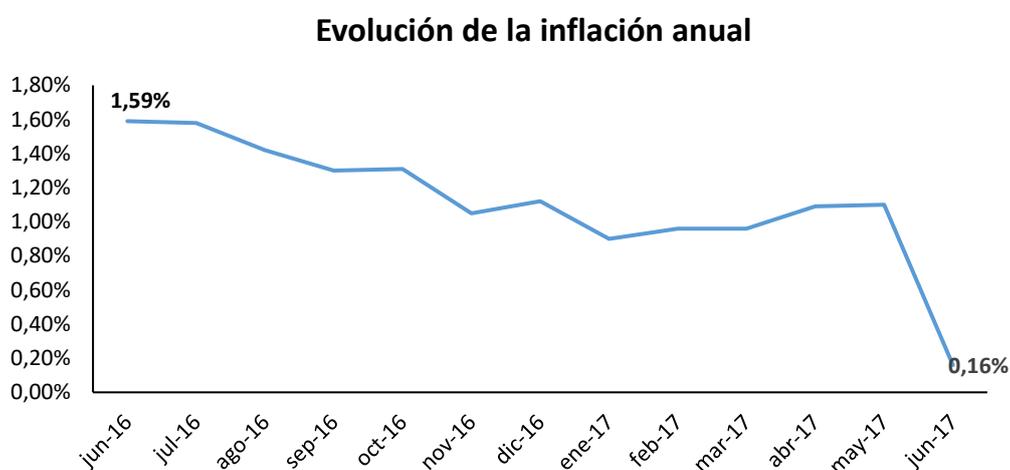


Figura 4. Crecimiento anual por Industria en el año 2016 con respecto al año 2015  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador

En junio del 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 105,55 representando una variación de -0,58% respecto a los 106,17 del mes de junio, la variación en ese mes fue de 0,05%, mientras que en junio del 2016 la variación fue de 0,36%. El comportamiento del IPC en junio del 2017 es explicado por la variación de tres de las 12 divisiones de productos: Recreación y cultura (-4,48%), Prendas de vestir y calzado (-1,39%) y Bienes y servicios diversos (-1,15%). La inflación anual en el mes de junio de 2017 es la más baja desde el mes de junio de 2016.



*Figura 5.* Evolución de la inflación anual desde junio 2016 a junio 2017  
Adaptado de: INEC

Según datos del INEC, el ingreso familiar en junio de 2017 fue de \$ 700,00 y la canasta básica familiar costó \$ 707,47, lo cual indica que el ingreso familiar cubre en un 98,94% el costo de la canasta básica, disminuyendo en 0,28% con respecto a junio del año 2016 (99,23%), aumentando la restricción de consumo de 0,77% en junio del 2016 a 1,06% en junio de 2017.

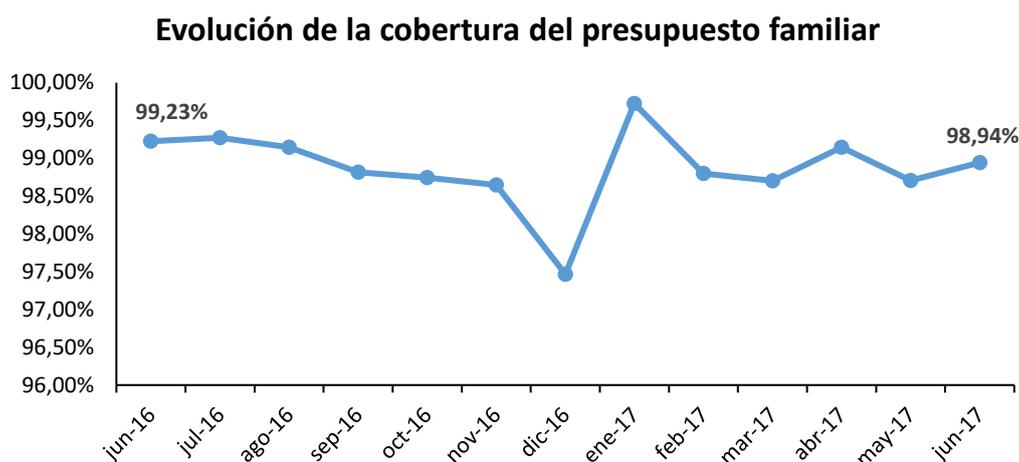


Figura 6. Evolución de la cobertura del presupuesto  
Adaptado de: INEC

En el mercado laboral urbano, la población económicamente activa (PEA) fue de 5,4 millones de personas (junio 2017), que corresponde al 65,7% de la población en edad de trabajar, con una tasa de desempleo del 5,8% con una disminución de 0,9% respecto a junio del 2016 (6,7%). En junio de 2017 la tasa de empleo adecuado se ubicó en 49,0% y la tasa de subempleo en 19,1%, el subempleo creció en 3,8% con respecto a junio del 2016 (15,3%).

El presidente Lenín Moreno, calificó la situación económica del país como crítica, El Gobierno transparentó por primera vez estos datos e informó que los compromisos suman USD 57 788 millones. La cifra equivale al 59% del PIB. El escenario actual, según el Jefe de Estado, demanda cinco acciones inmediatas: dinamizar la construcción y revisar la Ley de Plusvalía; incentivar la inversión con un proyecto de Ley para repatriar capitales; impulsar el uso del dinero electrónico en coordinación con la banca; y austeridad, principalmente en la contratación de personal y priorizar la inversión pública (El Comercio, julio 2017).

### 3.10.2 Análisis del Sector

El sector de Alojamiento y servicios de comida aporta al PIB en promedio de los últimos 5 años en 1,7%, en el año 2016 decreció 0,1% con respecto al año 2015, conforme el comportamiento de la economía en general es ese período.

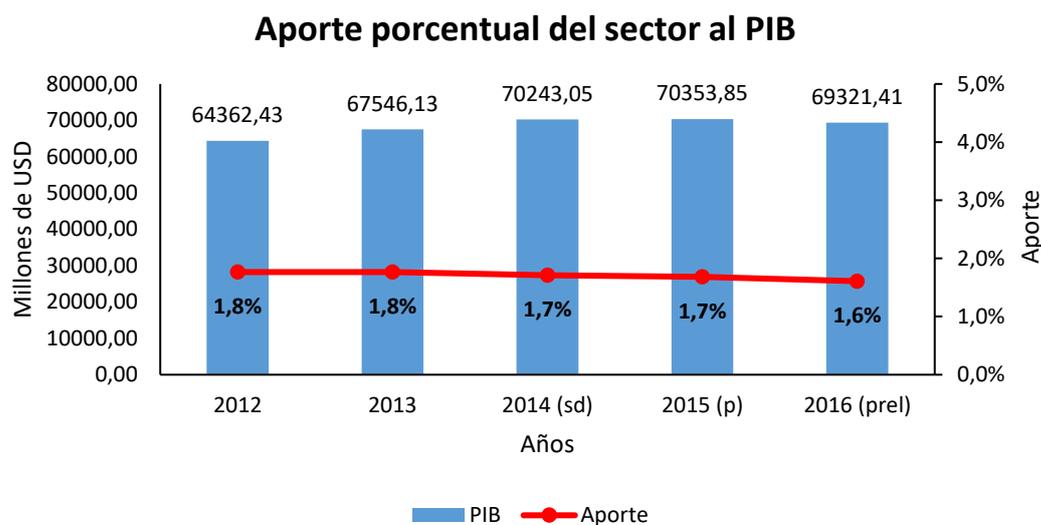


Figura 7. Aporte porcentual del Sector de Alojamiento y servicios de comida al PIB

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Nota: (sd) semi-definitivo, (p) provisional, (prel) preliminar

En la Figura 4, se puede ver que el sector de Alojamiento y servicios de comida en el año 2016 ha decrecido en 5,9% con respecto al PIB del año 2015, desde el año 2015 viene decreciendo, sin embargo, analizando el Valor Agregado Bruto de Quito, se puede observar que el sector de Alojamiento y servicios de comida desde el año 2010 hasta el año 2015 está en constante crecimiento.

### VAB del Sector de Alojamiento y servicios de comida en Quito

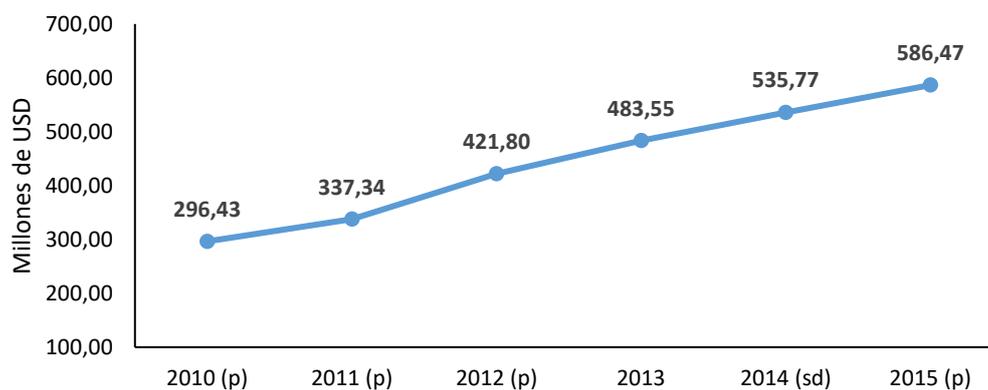


Figura 8. Valor Agregado Bruto (VAB) del Sector de Alojamiento y servicios de comida en Quito

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Nota: (sd) semi-definitivo, (p) provisional

En el año 2015 el sector tuvo un crecimiento del 9,5% con respecto al año 2014, si bien es cierto no ha crecido en las mismas proporciones de los años pasados, sin embargo, no se ha detenido, por lo que existe una oportunidad para invertir en el sector.

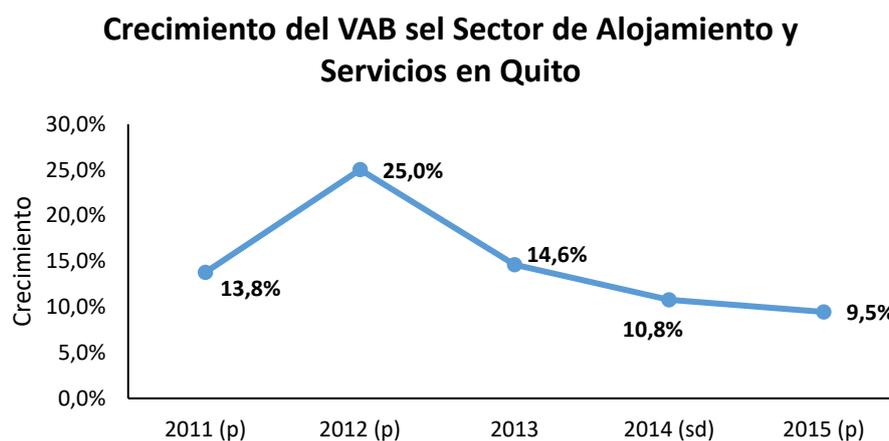


Figura 9. Crecimiento del Valor Agregado Bruto (VAB) del sector de Alojamiento y servicios de comida en Quito  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador  
Nota: (sd) semi-definitivo, (p) provisional

Si se compara el aporte del PIB de Quito con el PIB del país en el sector de alojamiento y servicios de comida, éste va creciendo cada año, como se puede ver en la figura 10, lo cual significa que el aporte de Quito a la economía del país es importante en este sector.

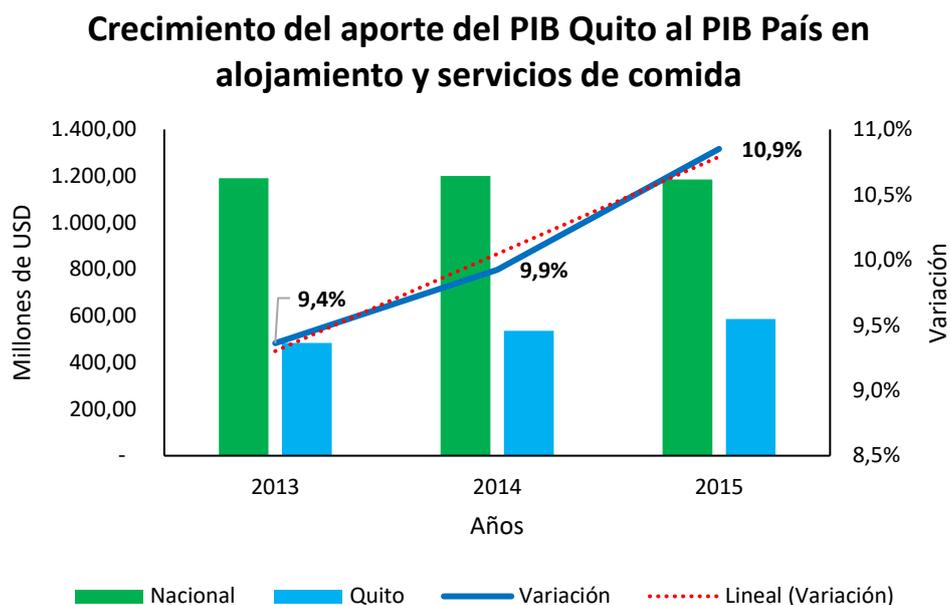


Figura 10. Crecimiento del aporte del PIB de Quito al PIB del país en el sector de alojamiento y servicios de comida  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador

### 3.10.3 Análisis del Mercado

#### 3.10.3.1 Investigación

El tipo de investigación que se utilizará para la determinación de información relevante será exploratoria y cuantitativa.

##### 3.10.3.1.1 Planteamiento del Problema

¿Cuál es el mercado potencial para un restaurante especializado en comida tradicional ecuatoriana que utiliza utensilios tradicionales para la preparación de los alimentos con productos orgánicos?

##### 3.10.3.1.2 Objetivo General

Determinar el mercado potencial y oportunidad para establecer un restaurante de comida tradicional ecuatoriana que utiliza utensilios tradicionales para la preparación de los alimentos con productos orgánicos en el norte de la ciudad de Quito.

### **3.10.3.1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar los restaurantes de la zona, para determinar la competencia directa e indirecta.
- Identificar la cantidad de personas que trabajan en el sector de influencia del restaurante y gustan de la comida tradicional.
- Determinar el rango de edad de las personas que trabajan en el sector.
- Identificar el rango de gasto de una persona cuando visita un restaurante especializado.
- Determinar la frecuencia y la ocasión de visita del restaurante.
- Identificar cuáles son los aspectos adicionales por los que visita un restaurante.
- Determinar cuáles son los platos más acepados en un restaurante de comida tradicional.
- Determinar la demanda potencial de las personas que irán al restaurante.

### **3.10.3.1.4 Fuentes de Información**

El estudio de mercado tiene como fuentes de información la Observación y la Encuesta.

### **3.10.3.1.5 Observación**

La observación consiste en realizar una visita de campo en el sector donde se ubicará el restaurante, con el propósito de determinar la cantidad de restaurantes y el tipo de comida que sirve cada uno de ellos, con el objetivo de determinar cuántos restaurantes de comida típica o tradicional existen como probable competencia directa y la posible competencia indirecta.

La observación se la realiza en el sector considerando los siguientes límites: Norte: Av. Naciones Unidas, Sur: Suiza y República del Salvador, Este: Av. 6 de Diciembre y Oeste: Av. de los Shyris.

De la investigación por observación se determina que existen dos restaurantes de comida típica en el sector, Mi Cocina, ubicado en la Avenida 6 de Diciembre y calle German Alemán, cuya propuesta es comida típica para un sector socio económico alto; el otro restaurante es Sumakta Mikuy, ubicado en la Avenida de los Shyris y Avenida Portugal, su propuesta es comida típica para un sector socio económico medio bajo. En el Anexo 2 se pueden observar los resultados de la investigación.

#### **3.10.3.1.6 Encuesta**

La encuesta tiene el propósito principal de cuantificar la demanda potencial existente en el mercado del sector para el establecimiento del restaurante de comida tradicional, además, identificar otros aspectos como aceptación de la competencia directa, identificación de la competencia indirecta, rango de edad y gasto de los posibles clientes, frecuencia, ocasión, aspectos relevantes y platos más comunes del restaurante.

#### **3.10.3.1.7 Muestra**

El Universo de estudio será finito, para el establecimiento del mismo se tomarán en cuenta la población que reside en el sector y las personas que trabajan en el sector, y el muestreo a utilizarse será aleatorio simple.

Para determinar la población que vive en el sector de estudio se consideran los siguientes límites: Norte: Avenida Naciones Unidas, Sur: Avenida Eloy Alfaro, Este: Avenida 6 de Diciembre y Oeste: Avenida de los Shyris, de la parroquia Ñaquito del Distrito Metropolitano de Quito, que corresponde al barrio Benalcázar. Según el censo de población y vivienda realizado por el INEC en el año 2010, el total de población que reside en el sector es de 4417 personas para el año 2010, de las cuáles el 38,90% corresponden a personas comprendidas entre las edades de 25 a 54 años, lo que da un total de personas de 1718 para el año 2010, considerando las tasas de crecimiento proyectadas por el INEC, para el año 2017 la cantidad de personas proyectadas corresponde a 1959.

En cuanto a la población que trabaja en el barrio Benalcázar, de acuerdo al Directorio de compañías NETEZZA de la Superintendencia de Compañías, existe un total de empleados de 5391.

Con base a los datos mencionados, el total de personas que corresponden al universo de estudio es de **7350**.

Para determinar la muestra que sea representativa para al tamaño de la población se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde, n: tamaño de la muestra, N: universo (7350), Z: nivel de confianza (1,96), p: probabilidad de éxito (0,5), q: probabilidad de fracaso (0,5) y e: error (0,05). Considerando un margen de error del 5%, y el universo de 7350 se tiene como resultado **365**, que el número de encuestas que se deben realizar.

Las 365 encuestas se realizaron en las calles del sector de estudio para el restaurante, el formato de la encuesta está en el Anexo 3.

### 3.10.3.1.8 Evaluación de la Encuesta

De los resultados obtenidos la mayoría de personas trabajan el sector, solo el 1,64% vive en el sector, sin embargo, se tomará el total de la población de 7350 personas para el análisis, considerando que ése es el universo de personas sujetas de estudio, el resultado de la encuesta se muestra en el Anexo 4, sin embargo, se mencionan algunos resultados importantes.

Al 96,44% de las personas les gusta la comida tradicional, de los cuáles el 81,53% están entre las edades de 25 y 45 años, comen el 58,52% al menos una vez a la semana en un restaurante cuya propuesta es diferente a la de un almuerzo y gastan entre \$ 5 y \$ 20 el 75% de esas personas.

Se identificó que, de los restaurantes del sector, los más visitados son: Los Ceviches de la Rumiñahui, Chori Gol, La Parrillada de Homero, Los Troncos y el Hornero.

Del total de las personas, se puede determinar que el consumo real de comida tradicional en el sector es del 27,84%, que son la cantidad efectiva de personas que han ido a un restaurante de este tipo de comida, de los cuales, el 24,15% ha ido al restaurante Mi Cocina y el 3,69% el restaurante Sumakta Mikuy, que son los restaurantes identificados como competencia en la observación.

De las personas que gustan de la comida tradicional, el 94,60% visitarían el restaurante de comida tradicional ecuatoriana propuesto, de las cuáles, el 78,98% visitarían por lo menos una vez a la semana, en donde el 84,70% lo haría a la hora del almuerzo y los 5 platos preferidos son: Hornado, Fritada, Yaguarlocro, Llapingachos y Caldo de Gallina. Los dos elementos más importantes por los que las personas eligen un restaurante son el sabor y el servicio.

### **3.10.3.2 Perfil del cliente**

Para determinar el perfil del cliente, se consideran a personas que trabajan y viven en la parroquia Ññaquito y que sean económicamente activos, de esta manera, se considera lo siguiente:

- Localización geográfica:  
Ciudad: Quito.  
Parroquia: Ññaquito.  
Barrio: Benalcázar.  
Sector: Norte: Avenida Naciones Unidas, Sur: Avenida Eloy Alfaro, Este: Avenida 6 de Diciembre y Oeste: Avenida de los Shyris.
- Características demográficas:  
Edad: Entre 25 y 45 años.

Género: Indistinto.

Ocupación: Oficinistas que trabajan en la localización indicada.

Ingresos: Superiores a \$ 1.500.

- Características psicográficas:

Clase social: media, media alta y alta.

Estilo de vida: Personas que les guste lo novedoso, gusto por la comida tradicional ecuatoriana.

- Características conductuales:

Ocasión: Habitual.

Beneficios: Sabor, servicio, ambiente, diseño.

### 3.10.3.3 Demanda Efectiva

Para determinar la demanda efectiva se utilizan los resultados de la encuesta, considerando la población de 7350 personas, la cuantificación se la realiza de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Personas que viven y trabajan en el sector.
2. Personas que les gusta la comida tradicional.
3. Personas que están entre las edades de 25 y 45 años.
4. Persona que están dispuestas a gastar entre \$ 5 y \$ 20 en un restaurante.
5. Personas que irían a comer al restaurante propuesto.

De la cuantificación se obtuvo que la demanda es de 4187 personas (Ver Anexo 5), considerando que el consumo real de comida tradicional en el sector es del 27,84%, corresponde a 1166 personas, sin embargo, se tomará una participación conservadora del 10%, lo cual corresponde a **419 personas** de demanda efectiva.

De la investigación se determina la frecuencia de consumo en el restaurante propuesto de acuerdo a lo siguiente:

*Tabla 2. Frecuencia de consumo en el restaurante propuesto*

<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 vez a la semana	47,75%
2 veces a la semana	28,83%
3 veces a la semana	2,40%
1 vez cada 15 días	15,92%
1 vez al mes	5,10%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Para determinar la cantidad de personas que consumirán mensualmente con base a las 419 personas, se tomará las frecuencias antes mencionadas, con la salvedad que las frecuencias de 2 y 3 veces a la semana, razonablemente se tomara un consumo semanal únicamente, de acuerdo a esta consideración, se obtiene el siguiente consumo mensual:

*Tabla 3. Consumo mensual en el restaurante*

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
Consumo 4 veces al mes	47,75%	800
Consumo 4 veces al mes	28,83%	483
Consumo 4 veces al mes	2,40%	40
Consumo 2 veces al mes	15,92%	133
Consumo 1 vece al mes	5,10%	21
<b>Total mensual</b>		<b>1477</b>

El total de personas que consumirán mensualmente en el restaurante es de **1477**.

### **3.10.4 Análisis de la Competencia**

El análisis de la competencia se basa en dos grupos que se observaron, la competencia directa y la competencia indirecta.

### 3.10.4.1 Competencia directa

La competencia directa en el sector, de acuerdo a la investigación de mercados, determina que existen dos restaurantes de comida tradicional, Mi Cocina y Sumakta Mikuy, si bien es cierto, los dos ofrecen comida tradicional, sin embargo, ninguno de ellos tiene una ambientación como la que se propone, de todas maneras, es importante analizarlos como competencia desde el punto de vista de la comida como principal elemento del restaurante.

El restaurante Mi Cocina tiene 27 años en el mercado con 2 sucursales, una en el sector de la Floresta, que es la principal y otra en la Avenida 6 de Diciembre y calle German Alemán, que es el sector objeto de estudio, su propuesta es de comida típica dirigida a un sector socio económico alto, a través de platos a la carta.

El restaurante Sumakta Mikuy, está ubicado en la Avenida de los Shyris y Avenida Portugal, su propuesta es comida típica para un sector socio económico bajo, sus precios en promedio están alrededor de los \$ 2,50.

El restaurante de competencia directa es Mi Cocina, ya que está orientado a la misma clase social del restaurante propuesto, tiene una capacidad instalada para 150 personas, con mesas para 4 y 8 personas la gran mayoría, unas pocas mesas para 2 personas.

El tipo de personas que frecuentan el restaurante son de clase media alta, son personas adultas, el diseño del restaurante es sobrio con pocos elementos visuales con música de fondo instrumental a bajo volumen.

En cuanto a la oferta incluye más de 60 platos a la carta, entre cebiches, carnes y pollos, pescados y mariscos, pastas y crepes, sopas y platos criollos, además de ensaladas, entradas, postres y bebidas, entre estos platos se pueden mencionar los siguientes como referencia a comida típica: Cuero con papas, Fritada Quiteña, Guatita, Pernil con llapingachos y mote pillo, Seco de chivo, Seco de pollo, Yaguarlocro, Caldo de patas, Aguado de gallina y Locro de queso.

Respecto al servicio, existen meseros uniformados que cumplen las funciones de tomar la orden, servir y cobrar en las cajas, los tiempos de entrega de la entrada y el plato fueron de 15 y 25 minutos respectivamente.

Los precios de los platos antes mencionados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Precios de los platos típicos en "Mi Cocina"

Plato	Precio (USD)
Cuero con papas	7,82
Fritada Quiteña	18,15
Guatita	7,33
Pernil con llapingachos	17,67
Seco de chivo	18,15
Seco de pollo	9,78
Yaguarlocro	10,77
Caldo de patas	7,77
Aguado de gallina	9,74
Locro de queso	5,81

Los precios oscilan entre \$ 7,82 y \$ 18,15, en general son altos en referencia a otros restaurantes de comida típica, de acuerdo al estado de resultados del año 2015 (último encontrado hasta la fecha) obtenido de la Superintendencia de Compañías, el restaurante registró ventas netas de \$ 974.478,42.

#### 3.10.4.2 Competencia indirecta

En la competencia indirecta, se consideran restaurantes con otras propuestas de comida que son los más visitados en el sector, estos restaurantes son los siguientes: Los Ceviches de la Rumiñahui, Chori Gol, La Parrillada de Homero, Los Troncos y el Hornero.

Los Ceviches de la Rumiñahui, situado en la Av. República del Salvador, con una propuesta de comida marinera, que incluye cebiches, picaditas y platos fuertes; los precios oscilan entre \$ 7,45 y \$ 12,75.

Chori Gol, situado en la Av. De los Shyris, con una propuesta de comida basada en carnes, que incluye carnes de res, pollo y cerdo; los precios oscilan entre \$ 6,99 y \$ 14,00.

La Parrillada de Homero, situado en la Av. República del Salvador, con una propuesta de comida basada en carnes, que incluye entradas, picaditas, tablas, platos a la carta de carne de res, pollo y cerdo; los precios oscilan entre \$ 11,89 y \$ 19,99.

Los Troncos, situado en la Av. De los Shyris, con una propuesta de comida basada en carnes, que incluye carnes de res, pollo, cerdo y pescado; los precios están sobre los \$ 20.

El Hornero, situado en la Av. República del Salvador, con una propuesta de comida de pizza y pastas, e incluye una variedad de platos basados en carne, pollo, milanesas; los precios oscilan entre \$ 8,40 y 16,95.

#### **3.10.4.3 Análisis de Porter**

El análisis se basa en el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter: La amenaza de nuevos participantes, El poder de los proveedores, El poder de los clientes, La amenaza de sustitutos y La rivalidad entre competidores existentes.

##### **3.10.4.3.1 La amenaza de nuevos participantes**

La demanda de comida en el sector hace que existan 110 restaurantes, sin embargo, la inversión en recursos financieros para capitalizar un restaurante nuevo es una barrera de entrada.

Otra barrera de entrada son los restaurantes ya establecidos y con experiencia en el sector, lo que les permite mantener sus clientes y atraer nuevos.

Estas barreras de entrada son medias, determinando que la amenaza de nuevos participantes sea media, permitiendo tener aun así una rentabilidad.

#### **3.10.4.3.2 El poder de los proveedores**

Los proveedores para Restaurantes son diversos, principalmente los de materia prima para la preparación de los alimentos de los diferentes platos que serán propuesta del restaurante, así mismo, en cuanto a proveedores de bebidas, insumos, tecnología, otros, también es variada.

Ante muchos proveedores en el mercado, el poder de negociación de éstos es baja.

#### **3.10.4.3.3 El poder de los clientes**

En el sector de influencia del restaurante la mayoría de clientes son empleados de empresas privadas e instituciones públicas, en menor medida turistas y personas que viven en el sector, todos estos clientes tienen acceso a una gran oferta y variedad de propuestas gastronómicas, influenciando en el cliente a que fácilmente se vaya por cualquiera de ellas, basado en la facilidad de cambio que tiene el cliente para ir de un restaurante a otro, el poder de negociación de los clientes es alto.

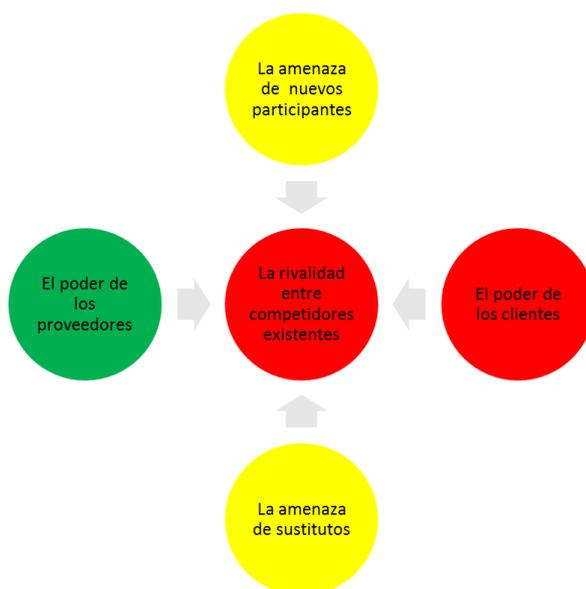
#### **3.10.4.3.4 La amenaza de sustitutos**

Los sustitutos principales son los restaurantes de almuerzos, la comida que los empleados llevan de casa, además de restaurantes de sandwiches, shawarmas, pizza, comida rápida o similares, la propuesta del restaurante de comida tradicional preparada con ingredientes orgánicos y utensilios que permiten obtener un sabor diferente hacen que el producto sea único, por lo que la amenaza de sustitutos es media.

### 3.10.4.3.5 La rivalidad entre competidores existentes

El restaurante Mi Cocina, es el competidor directo porque dentro de su propuesta tiene platos de comida tradicional ecuatoriana, además los restaurantes que son competencia indirecta como Los Ceviches de la Rumiñahui, Chori Gol, La Parrillada de Homero, Los Troncos y el Hornero, cuyas propuestas gastronómicas son diferentes a la comida tradicional ecuatoriana, sin embargo, son opciones que el cliente tiene, de acuerdo a lo anterior, la rivalidad entre competidores es alta.

En la figura 11 se muestra un resumen del impacto de cada una de las cinco fuerzas de Porter en el restaurante propuesto.



*Figura 11.* Impacto de las cinco fuerzas de Porter

Adaptado de: Porter, M., (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. p.5.

Nota: ● Impacto Bajo ● Impacto Medio ● Impacto Alto

### 3.10.5 Análisis FODA

El FODA permite el análisis de los aspectos internos y externos que benefician o afectan al restaurante propuesto, con el propósito de definir estrategias.

### **3.10.5.1 Análisis Interno**

#### **3.10.5.2 Fortalezas**

- Experiencia del personal en la administración y operación de un restaurante de comida tradicional ecuatoriana.
- Elaboración de los platos de comida con productor orgánicos y utensilios de barro y demás instrumentos de cocina tradicionales, creando un sabor original.
- La ambientación del restaurante es única, permitiendo a los clientes vivir la experiencia de la creación de platos y bebidas utilizando implementos de la cocina tradicional, con una atmósfera relajada.
- La ubicación del restaurante en la zona empresarial garantiza afluencia de personas dispuestas a consumir.
- Estándares de calidad altos en el servicio, con personal capacitado en la manipulación de alimentos y atención al cliente.
- Precios competitivos respecto a la competencia directa e indirecta.

#### **3.10.5.2.1 Debilidades**

- Inversión inicial alta para arrancar el restaurante.
- Nuevos en el mercado, por lo que se necesita de mayores recursos de publicidad para captar la atención de la demanda potencial.
- Cantidad limitada de opciones en el menú, por el mismo hecho de inicio de la actividad.

### **3.10.5.3 Análisis Externo**

#### **3.10.5.3.1 Oportunidades**

- Alta concentración de personas que trabajan en empresas privadas e instituciones públicas.

- Poca oferta de restaurantes de comida tradicional ecuatoriana en el sector.
- Aumento de la cultura de almorzar fuera de casa.
- Acceso masivo a Internet por parte de las personas, permite que se aprovechen las bondades de las redes sociales para la promoción el negocio.

#### **3.10.5.3.2 Amenazas**

- Diversidad de restaurantes con propuestas gastronómicas variadas en el sector.
- Productos sustitos, restaurantes de almuerzos, comida casera a precios bajos.
- Posibilidad de establecimiento de nuevos competidores con un concepto similar en el sector.
- Situación económica crítica que está atravesando el país.

#### **3.10.6 Estrategias de Mercado**

##### **3.10.6.1 Concepto de producto o servicio**

El restaurante Sabores Tradicionales tendrá como temática un ambiente de una cocina de antaño, ubicando la cocina en el centro del restaurante, de tal manera que los clientes puedan vivir la experiencia de observar la preparación de los alimentos, con el uso de utensilios y herramientas de cocina como: horno de leña, tulpas, piedras de moler, molinos manuales, ollas de barro, vasijas, bateas, tiestos, aventadores, cucharas de palo, cucharones, platos de barro, entre otros.

Del resultado de la encuesta realizada, los cinco platos de preferencia de comida tradicional ecuatoriana son: Hornado, Fritada, Yaguarlocro, Llapingachos y Caldo de Gallina, de esta manera, el restaurante iniciará con esta propuesta gastronómica.

En esta cocina, se crearán platos de alta calidad usando productos orgánicos y frescos como materia prima para la preparación de los alimentos, creando sabores únicos que el cliente pueda disfrutar, quedándose en la mente del mismo.

El producto es perecible, se deberá consumir dentro del restaurante o solicitado para llevar, el pedido del producto es sencillo a través de la asesoría del mesero con un tiempo de entrega menor a 15 minutos.

### **3.10.6.2 Estrategia de Distribución**

El canal de distribución es del tipo minorista, con la elaboración del producto en la cocina del restaurante y con la venta directa al cliente dentro del restaurante, sea para el consumo dentro del mismo o para llevar, la ubicación del restaurante estará en el sector del barrio Benalcázar donde se ha identificado la demanda potencial, esta estrategia se fundamenta en el canal de marketing directo con la venta directa al cliente, “consiste en conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma interactiva y de uno a uno (Kotler, 2013)”.

### **3.10.6.3 Estrategia de Precios**

Para el establecimiento del precio de los productos se considerarán tanto los costos fijos y variables en la producción de los cinco productos: Hornado, Fritada, Yaguarlocro, Llapingachos y Caldo de Gallina, así como el precio de la competencia.

#### **3.10.6.3.1 Análisis de Costos**

Los costos fijos que se tomarán en cuenta son los relacionados a los gastos de sueldos, arriendo, servicios y marketing, y los costos variables corresponderán a los costos de materia prima por unidad de producto, de esta manera tenemos los siguiente:

Tabla 5. Gastos para establecer el costo fijo

Gasto	Costo
Sueldos	\$ 4.391,60
Arriendo	\$ 2.500,00
Servicios	\$ 590,00
Marketing	\$ 445,83
Limpieza	\$ 626,08
Contador	\$ 200,00
Otros	\$ 41,25
Total gastos	\$ 8.794,77

El total de producción por mes serán 1478 platos, de acuerdo a la demanda establecida, por lo que el costo fijo se distribuye entre el total de platos, lo que corresponde un costo fijo unitario de \$ 1,19 para cada uno de los cinco productos.

El costo de la materia prima para la producción de cada uno de los cinco productos se muestra en la tabla 6, el costo por porción es para 6 personas, a excepción del Caldo de Gallina que es en base a una porción para 8 personas.

Tabla 6. Costo variable de cada producto

Producto	Costo porción	Costo merma	Costo unitario
Hornado	\$15,00	\$ 0,02	\$2,52
Fritada	\$15,86	\$ 0,02	\$2,66
Yaguarlocro	\$9,43	\$ 0,02	\$1,59
Llapingachos	\$11,60	\$ 0,02	\$1,95
Caldo de Gallina	\$20,86	\$ 0,01	\$2,62

Una vez establecido el costo fijo y el costo variable en la producción de cada producto se tiene el costo total de producción de cada uno de los productos, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Costo total de cada producto

Producto	Costo fijo	Costo variable	Costo Total
Hornado	\$1,19	\$2,52	\$3,71
Fritada	\$1,19	\$2,66	\$3,85

<b>Producto</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo Total</b>
Yaguarlocro	\$1,19	\$1,59	\$2,78
Llapingachos	\$1,19	\$1,95	\$3,14
Caldo de Gallina	\$1,19	\$2,62	\$3,81

### 3.10.6.3.2 Precio de la competencia

El restaurante Mi Cocina, competencia directa tiene los siguientes precios para los cinco productos considerados.

*Tabla 8. Precios de Mi Cocina*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Hornado	\$ 17,67
Fritada	\$ 18,15
Yaguarlocro	\$ 10,77
Llapingachos	\$ 8,52
Caldo de Gallina	\$ 9,74

Además, los rangos de precios de la competencia indirecta se muestran en la tabla 9.

*Tabla 9. Precios de la competencia indirecta*

<b>Restaurante</b>	<b>Rango de precios</b>
Los Ceviches de la Rumiñahui	De \$ 7,45 a \$ 12,75
Chori Gol	De \$ 6,99 a \$ 14,00
La Parrillada de Homero	De \$ 11,89 a \$ 19,99
Los Troncos	Sobre los \$ 20,00
El Hornero	De \$ 8,40 a \$ 16,95

### 3.10.6.3.3 Establecimiento del precio

De acuerdo a los costos de producción y los costos de la competencia se establecerá un precio que cubra esos costos, así como también que sea competitivo con los precios de la competencia, de acuerdo a esto, los precios se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Precios establecidos para cada producto

Producto	Precio	Precio con IVA
Hornado	<b>\$ 10,59</b>	\$ 11,86
Fritada	<b>\$ 10,95</b>	\$ 12,26
Yaguarlocro	<b>\$ 6,95</b>	\$ 7,78
Llapingachos	<b>\$ 6,09</b>	\$ 6,82
Caldo de Gallina	<b>\$ 6,07</b>	\$ 6,80

### 3.10.6.4 Estrategia de Promoción

Con el propósito de incentivar en los clientes el consumo de los productos de la propuesta gastronómica del restaurante, se establecerán las siguientes estrategias de promoción al consumidor:

#### 3.10.6.4.1 Pruebas gratis

Durante el primer mes de apertura se darán pruebas gratis acomodadas en recipientes pequeños para que las personas puedan degustar los productos dentro del restaurante o en la calle, permitiendo al cliente saborear el producto y crear una aceptación en el mismo.

#### 3.10.6.4.2 Ferias

En la ciudad de Quito existen muchas ferias gastronómicas que permiten a los participantes hacer conocer sus propuestas gastronómicas, y los asistentes degustar el producto, la participación en estas ferias será anual, al menos el primer año en Mesabe o Sabores.

#### 3.10.6.4.3 Descuentos

Eventualmente, existirán descuentos de diferente índole, por ejemplo, por la compra de dos jarras de chicha lleve 3, compre cuatro platos y lleve gratis el de menor valor.

#### **3.10.6.4.4 Obsequios**

Los obsequios inicialmente planteados van en función de premiar a los clientes, cuando un cliente cumpla años, paga la mitad de su plato; para grupos mayores a 10 personas una jarra de chicha gratis.

Estas estrategias de promoción, giran en torno a sacar lo mejor del producto que es la forma de preparación de los productos, con ingredientes orgánicos y un sabor diferente a la competencia, para lo que se deben establecer mecanismos de comunicación adecuados.

Conforme la operación del negocio avance, las estrategias de promoción también cambiarán en el tiempo en función de las necesidades que se vayan planteando.

#### **3.10.6.5 Estrategia de Comunicación**

El propósito de las estrategias de comunicación planteadas será que los consumidores identifiquen al restaurante y lo relacionen con productos de calidad, sabor diferente y excelente servicio.

##### **3.10.6.5.1 Publicidad**

Como estrategias de publicidad se utilizarán las siguientes:

- Entrega de volantes por el sector de influencia del restaurante, además de las empresas localizadas en el sector, en estos volantes se mostrarán los platos de que brinda el restaurante, así como el concepto del mismo en donde se resaltarán la calidad del producto y su sabor por la preparación diferente.
- Cuñas de radio, el primer mes con anuncios diarios de lunes a viernes, luego anuncios quincenales durante los 11 meses siguientes hasta finalizar el año.

- Cuadros dentro del local con las fotografías de los platos y utensilios que se usarán para la preparación de los alimentos y mensajes alusivos a la comida tradicional ecuatoriana.

#### **3.10.6.5.2 Relaciones publicas**

Las relaciones públicas como mecanismo para llegar a muchos consumidores con el uso de diferentes medios a través de una mezcla de promoción, por ejemplo, apariciones en programas de televisión relacionados a comida, programas de radio de alto rating, visitas al restaurante de personas reconocidas en el ámbito local, al menos por los dos primeros meses.

#### **3.10.6.5.3 Marketing directo**

Como estrategias de marketing directo se utilizarán los siguientes:

- Sitio Web, un sitio web de información del restaurante, en donde se encuentre información relevante al mismo, el menú, el ambiente, una página dinámica donde se muestre información cambiante relacionada a la comida tradicional en el país, entre otros.
- Redes sociales, para crear interacción directa con los clientes, haciendo énfasis en el uso de Facebook para promocionar el restaurante a través de la comunicación directa con los usuarios de esta red social.

#### **3.10.6.5.4 Boca a boca**

La estrategia se dará con la visita de un experto en comida tradicional ecuatoriana en el restaurante, éste eventualmente podrá influenciar a otras personas para que lo visiten, además, un cliente satisfecho generará una comunicación positiva hacia otro. El éxito de esta estrategia dependerá del buen servicio que se brinde en el restaurante y principalmente que se cumpla lo ofrecido.

### **3.10.6.6 Estrategia de Servicio**

Se deberá crear una política organizacional referente al servicio al cliente, donde las normas estén bien establecidas, de tal manera que se cree una cultura organizacional donde el servicio al cliente sea la premisa fundamental del restaurante.

Todo el personal del restaurante deberá estar en la capacidad de escuchar y suministrar información clara y precisa al cliente, lo cual significa que deberán tener conocimiento de los productos, cómo se preparan, cuánto cuesta, de donde se origina el plato, de qué región viene, de tal manera que se cree un conocimiento cultural del plato a más de solo entregar un sabor diferente, y esté acorde a la temática del restaurante.

La atención deberá ser amable y rápida durante todo el proceso de contacto con el cliente: recibimiento, saludo, toma del pedido, entrega del pedido, seguimiento de bienestar, facturación y despedida.

Uno de los principales actores en el servicio al cliente serán los meseros, ya que tendrán el contacto directo con los clientes, son los que perciben las necesidades del cliente, por lo que se deberá hacer un énfasis en las características innovadoras y la calidad de los productos.

Existirá un buzón de sugerencias respecto al servicio recibido, de tal manera que con esa información se hagan sesiones regulares para discutir dichas sugerencias, así como el servicio de atención al cliente en general.

Para generar un buen servicio al cliente es primordial que el personal reciba capacitación constante.

### 3.10.6.7 Presupuesto

El presupuesto para Marketing para el primer año se muestra en la tabla 11 y para el siguiente año en la tabla 12.

Tabla 11. Presupuesto de Marketing primer año

Item	Detalle	Costo	Cantidad	Costo anual
Pruebas Gratis	1000 pruebas durante 1 mes	\$493,96	1	\$493,96
Ferias	Exposición en una feria al año	\$500,00	1	\$500,00
Volantes	Volantes para distribuir	\$150,00	1	\$150,00
Diseño volantes	Diseño del volante	\$100,00	1	\$100,00
Cuñas de radio intensiva	Cuñas de radio durante 1 mes, todos los días de lunes a viernes	\$500,00	1	\$500,00
Cuñas de radio normal	Cuñas de radio quincenales durante 12 meses	\$50,00	11	\$550,00
Relaciones Públicas	Relaciones públicas 1 vez al año	\$500,00	1	\$500,00
Sitio Web	Diseño página Web	\$700,00	1	\$700,00
Redes Sociales	Contenido en Facebook	\$100,00	12	\$1.200,00
Comunity Manager	Administración de medios digitales	\$200,00	12	\$2.400,00
Producción Fotográfica	Producción fotográfica del restaurante	\$300,00	1	\$300,00
			<b>Total</b>	<b>\$7.393,96</b>

Tabla 12. Presupuesto de Marketing siguiente año

Item	Detalle	Costo	Cantidad	Costo anual
Ferias	Exposición en una feria al año	\$500,00	1	\$500,00
Volantes	Volantes para distribuir	\$150,00	1	\$150,00
Cuñas de radio normal	Cuñas de radio cada 15 días durante 12 meses	\$50,00	12	\$600,00
Relaciones Públicas	Relaciones públicas 1 vez al año	\$500,00	1	\$500,00
Redes Sociales	Contenido en Facebook	\$100,00	12	\$1.200,00
Comunity Manager	Administración de medios digitales	\$200,00	12	\$2.400,00
			<b>Total</b>	<b>\$5.350,00</b>

### 3.10.6.8 Proyecciones de Ventas

La proyección del primer año se la realiza considerando la demanda determinada, con base a lo mostrado en la tabla 13.

Tabla 13. Cantidad de productos por mes

Producto	Cantidad
Hornado	524
Fritada	432
Yaguarlocro	224
Llapingachos	180
Caldo de Gallina	118
Bebida	1478

Durante el mes 1, mes 2 y mes 3, se venderá respectivamente el 60%, 70% y 80% porque son meses de lanzamiento del restaurante y de captación de la demanda, el resto de meses se espera cubrir lo demandado de acuerdo a la capacidad instalada.

Tabla 14. Proyección de Ventas del año 1

Proyección de Ventas año 1							
Mes	Hornado	Fritada	Yaguarlocro	Llapingachos	Caldo de Gallina	Bebida	Total
1	\$3.325,26	\$2.836,05	\$931,30	\$657,72	\$430,97	\$1.594,80	\$9.776,10
2	\$3.886,53	\$3.306,90	\$1.091,15	\$767,34	\$503,81	\$1.863,00	\$11.418,73
3	\$4.437,21	\$3.788,70	\$1.244,05	\$876,96	\$570,58	\$2.127,60	\$13.045,10
4	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
5	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
6	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
7	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
8	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
9	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
10	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
11	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
12	\$5.549,16	\$4.730,40	\$1.556,80	\$1.096,20	\$716,26	\$2.660,40	\$16.309,22
						<b>Total año</b>	<b>181.022,91</b>

Para la proyección de ventas de los siguientes años se considerará la proyección del crecimiento de la población económicamente (PEA) activa realizada por la

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la inflación proyectada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), mostrados en la tabla 15.

Tabla 15. Proyección de crecimiento de la PEA y la inflación

Año	Crecimiento población	Inflación
2019	1,90%	0,80%
2020	1,80%	1,06%
2021	1,70%	1,20%
2022	1,70%	1,42%

Adaptado de: CEPAL, FMI

La demanda se incrementa de acuerdo al crecimiento de la población económicamente activa, y el precio de acuerdo a la variación de la inflación, con estas consideraciones se proyectan las ventas.

Tabla 16. Proyección de ventas para cinco años

Proyección de Ventas					
Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Hornado	\$61.591,44	\$68.403,61	\$70.423,23	\$72.447,38	\$74.671,95
Fritada	\$52.505,25	\$58.278,53	\$59.967,12	\$61.770,42	\$63.746,64
Yaguarlocro	\$17.277,70	\$19.167,32	\$19.710,33	\$20.290,76	\$20.927,69
Llapingachos	\$12.167,82	\$13.480,63	\$13.846,86	\$14.239,04	\$14.670,46
Caldo de Gallina	\$7.951,70	\$8.810,73	\$9.052,52	\$9.311,34	\$9.595,87
Bebida	\$29.529,00	\$36.408,96	\$37.455,00	\$38.547,75	\$39.747,55
<b>Total Ventas</b>	<b>\$181.022,91</b>	<b>\$204.549,77</b>	<b>\$210.455,06</b>	<b>\$216.606,69</b>	<b>\$223.360,15</b>

Los 3 primeros meses del año 1 las ventas serán bajas, en el año 2019 se mantendrá el crecimiento en función a los incrementos de la población económicamente activa y la inflación tomando como base al año 2018 con ventas completas, generando un crecimiento en ventas del año 2018 al año 2019 del 13%, los años 2020, 2021 y 2022 se generarán crecimientos en ventas de 2,89%, 2,92% y 3,12% respectivamente; estos crecimientos están dentro del aporte del sector de alojamiento y servicios de comida a la economía del país como se muestra en la figura 10.

### **3.11 Conclusiones del Capítulo**

El país atraviesa una situación económica crítica, como lo indica el Presidente de la Republica, por lo que se deberá plantear un crecimiento moderado, a pesar de que el crecimiento del sector de alojamiento y servicios de comida no ha dejado de crecer en Quito, aunque no en las mismas proporciones que años anteriores.

Existe una cantidad grande de restaurantes en el sector de influencia del restaurante propuesto, por lo que la clave del éxito es la diferencia en el producto y el servicio, además de un buen ambiente y una temática atractiva.

Se debe aprovechar el acceso al Internet cada vez mayor por parte de las personas en el país para hacer uso de las redes sociales como medios de promoción.

## **CAPÍTULO IV**

### **OPERACIONES**

#### **4.1 Estado de Desarrollo**

En un mercado donde la competencia en comida en general es alta, es importante innovar para despertar el interés de los consumidores, ya que ellos tienen la facilidad de elegir cualquier tipo de producto que proponga cualquier restaurante, en este contexto, el restaurante “Sabores Tradicionales” propondrá productos elaborados con materia prima de calidad, fundamentalmente con ingredientes orgánicos, además el uso de utensilios de la comida tradicional ecuatoriana, que en conjunto permitirán crear productos de calidad con un sabor único.

Cuando el cliente arrije al restaurante, el supervisor del restaurante lo recibirá y le sugerirá una mesa, el mesero le entrega la carta para que revise el menú, una vez que el cliente seleccione el plato, el mesero tomará el pedido y lo llevará a la cocina para que lo preparen, y finalmente el mesero servirá el plato en la mesa del cliente.

El restaurante tendrá una infraestructura que facilite el desarrollo de las actividades para la elaboración y distribución del producto, cumpliendo las normas que exige la ley, creando un ambiente cómodo, de tal manera que el servicio genere una alta satisfacción por parte del cliente.

La disposición de la cocina en la parte central del restaurante, rodeado de las mesas con un espacio suficiente entre ellas, brindando la comodidad del cliente para que pueda disfrutar de sus alimentos, así mismo, permitirá a los meseros interactuar con la cocina de manera eficiente.

La estrategia operativa se basará en las siguientes dimensiones: Calidad, velocidad de la entrega, afrontar los cambios de la demanda, confiabilidad de la entrega y flexibilidad (Chase, 2014).

Calidad, elaborar productos de excelente calidad con un servicio a la altura de los mismos, se conseguirá estos tipos de productos utilizando materia prima de calidad, escogiendo proveedores que produzcan ingredientes de origen orgánico.

Velocidad de entrega, entrega rápida de las ordenes de los clientes reduciendo el tiempo de elaboración, de tal manera que la entrega sea en el menor tiempo prometido.

Confiabilidad de la entrega, entregando a tiempo de acuerdo a lo prometido, hasta un máximo de 15 minutos después de tomada la orden, además con las especificaciones ofrecidas en el menú y con una temperatura adecuada.

Afrontar los cambios de la demanda, el proceso de producción y las personas deberán estar listos para el cambio dinámico de la demanda, esto implica que el acceso a más proveedores deberá ser rápido en el caso de un crecimiento de la demanda de tal manera de aumentar el inventario.

Flexibilidad, conforme exista nueva demanda de otro tipo de productos, el proceso de producción deberá estar diseñado de tal manera que permita la creación de estos nuevos productos.

La estrategia operativa propuesta deberá ser adaptable a las necesidades de crecimiento, así como ajustable para la creación de nuevos productos, conforme aumente la demanda y la necesidad de nuevos sabores a través de la propuesta gastronómica.

## **4.2 Descripción del proceso**

La cadena de valor del restaurante tendrá las actividades principales: compra, recepción, almacenamiento, preparación, cocción, mantenimiento, enfriamiento y recalentamiento y servicio, soportadas todo el tiempo en la calidad, en la figura 12 se muestra la cadena de valor.

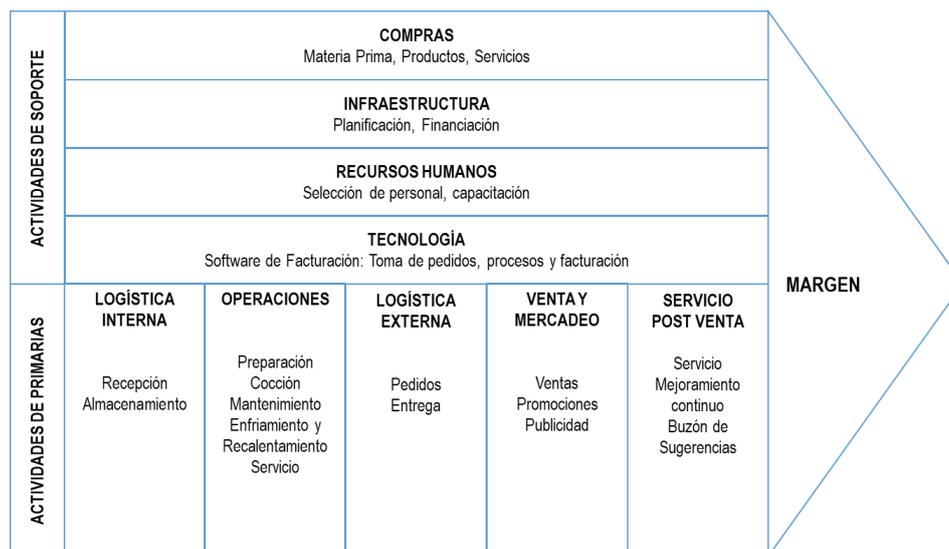


Figura 12. Cadena de Valor de Porter

Adaptado de: Chase, R. y Jacobs, F. (2014). Administración de Operaciones Producción y cadena de suministros, p. 456.

A continuación, se describen los procesos para la producción:

**Compra.** - La compra se refiere a la selección de los ingredientes y productos que serán utilizados para preparar el menú del restaurante, la compra se puede realizar con la visita en sitio a los mercados tradicionales, visita a proveedores o entrega directa del proveedor en el restaurante. Tomando las siguientes consideraciones:

- Verificar las etiquetas de caducidad de los productos.
- Registrar el tiempo que transcurre desde que los productos son comprados hasta que son refrigerados para no romper la cadena de frío.

**Recepción.** - Corresponde a la recepción de ingredientes y productos comprados para ingresar a la bodega, se considera lo siguiente:

- Se debe comprar a proveedores calificados que ofrecen alimentos sanos y que cuentan con autorización sanitaria vigente.
- Verificar y registrar la temperatura del vehículo que transporta los alimentos, además que tenga la limpieza adecuada.

- Registrar y verificar el estado organoléptico y de frescura de los ingredientes y productos.
- No se debe aceptar empaques en mal estado porque podrían estar contaminados.
- Etiquetar todos los productos recibidos y registrar: fecha de entrega y vencimiento, considerar el color del alimento, el olor, la textura, el sabor y condición.
- Verificar cantidades y pesos comprados.

**Almacenamiento.** - El almacenamiento es guardar los ingredientes y productos en la bodega y el cuarto frío, tomando en cuenta lo siguiente:

- Acondicionamiento del lugar. Limpieza, mantenimiento de equipos, control de temperaturas, monitoreo constante, circulación de aire y prevención de contaminación.
- Etiquetar el producto. Se debe registrar la siguiente información: nombre del producto, fecha del producto, fecha de caducidad, temperatura de conservación, estado del producto, nombre proveedor, nombre del responsable de bodega.
- Inventariar los ingredientes y productos comprados.
- Control de rotación del producto. Primero que entra primero que sale, es importante verificar el etiquetado del producto.
- Control de Temperatura. El control se lo debe realizar en intervalos de tiempo, es necesario mantener las temperaturas de los alimentos en un intervalo mínimo 3°C y máximo 7°C.

Se debe supervisar al iniciar el día las temperaturas de los alimentos más peligrosos: verduras 5°C a 7°C, condimentos 15° C a 20°C, carnes 0°C a 3°C.

- Colocación del producto. Los productos se deben guardar fríos y en recipientes apropiados, así como también es necesario utilizar de manera adecuada los espacios de la refrigeradora para evitar contaminación cruzada. Tomar en cuenta lo siguiente: Alimentos de alto riesgo deben

estar por debajo de los 5°C, mantener el empaque original, evitar sobrecargar el congelador, evitar el re congelamiento.

**Preparación.** - Para la preparación de los alimentos se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los equipos y utensilios deben estar limpios y desinfectados.
- El personal a cargo de la manipulación de alimentos debe cumplir con las normas de higiene.
- Lavar frutas y verduras.
- Preparar el mise en place estrictamente como indica la receta.
- Asegurarse que la cantidad de productos que se saquen de los refrigeradores sea adecuada.
- Regresar inmediatamente al refrigerador el producto cocinado previamente enfriado.

**Cocción.** – Es cocinar los alimentos a las temperaturas y tiempos adecuadas con los ingredientes preparados previamente, utilizando las técnicas correspondientes, se debe cumplir lo siguiente:

- Que no existe contaminación cruzada (físicas, químicas y biológicas).
- Que los utensilios estén lavados y desinfectados.
- Desinfección del área de trabajo.
- Verificar que los cortes estén correctos (mise en place).
- Verificar temperatura y tiempos de cocción.
- Rectificar sabor.

**Mantenimiento.** - Es mantener los productos cocidos a una temperatura mayor a 60°C para evitar la propagación de bacterias.

**Enfriamiento y Recalentamiento.** – Es bajar la temperatura del producto a 3°C para refrigerar, y luego, cuando se vaya a utilizar se debe recalentar a una temperatura mayor a los 75°C al menos durante 5 minutos. Consideraciones:

- Tener un tiempo adecuado de enfriamiento, es indispensable que los alimentos pasen el menor tiempo en la zona de peligro (5°C a 60°C).
- Separar en porciones para poder utilizar más adelante.
- Para recalentar se debe tomar únicamente lo necesariamente, solo se puede recalentar una vez.
- Recalentamiento sobre los 75°C.

**Servicio.** - El servicio es la entrega del producto al cliente, por lo que es uno de los procesos más importantes sobre los cuáles se debe poner atención, tomando en cuenta lo siguiente:

- Servir el producto en vajillas limpias y con la decoración determinada para cada plato, cumpliendo las normas de higiene establecidas.
- Servir los platos con la temperatura adecuada.
- Aplicar las normas establecidas de servicio al cliente.

El flujo de los procesos se lo presenta en la figura a continuación.

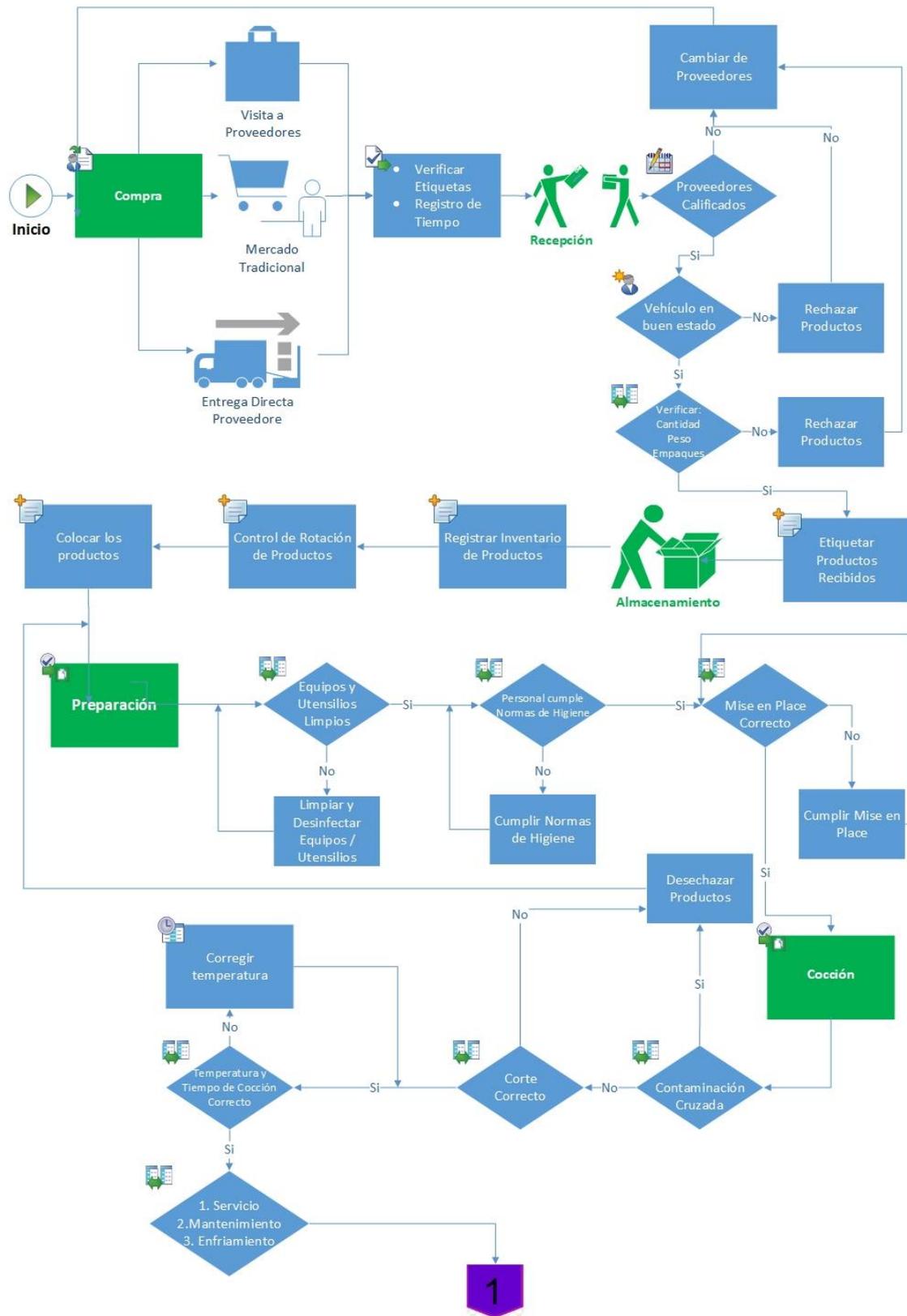


Figura 13. Flujo de procesos del restaurante (Continúa en la figura 14)

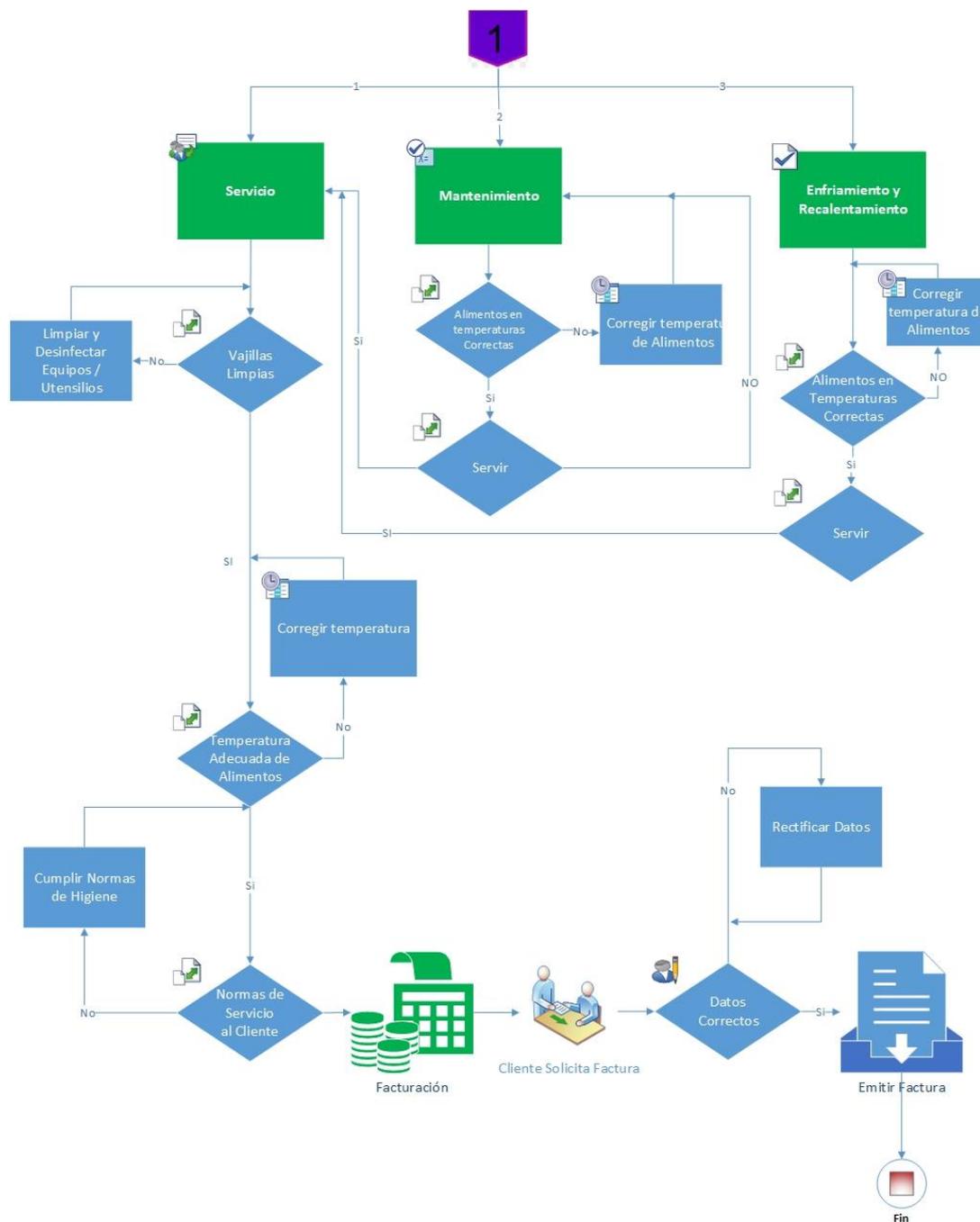


Figura 14. Flujo de procesos del restaurante

### 4.3 Necesidades y Requerimientos

Para la operación del restaurante será necesario invertir en utensilios para la cocina y el salón, equipamiento para la cocina y el mobiliario, los insumos de limpieza que se usarán anualmente, así como, otros elementos para la

operación, además, la materia prima para la producción de los cinco productos, en el Anexo 6 se muestran estos requerimientos.

Las personas involucradas durante la operación son: una persona que cumplirá los roles de administrador y supervisor, un cocinero, un ayudante de cocina, un posillero y dos meseros.

El restaurante tendrá un área de 242 m<sup>2</sup>; 42 m<sup>2</sup> para la cocina, 182 m<sup>2</sup> para el área del comedor, barra y caja y 18 m<sup>2</sup> para los baños, distribuido de acuerdo al plano mostrado en la figura 13.

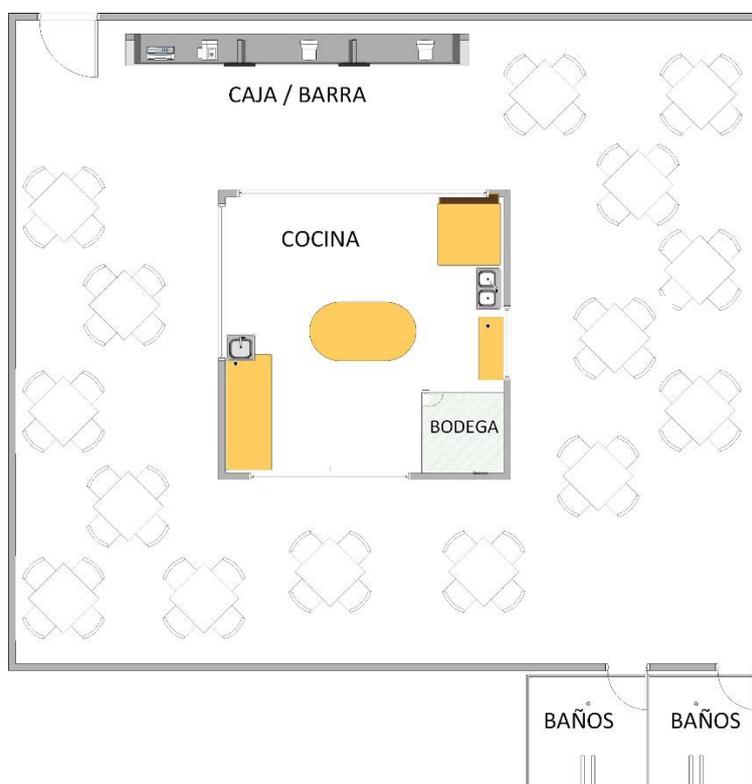


Figura 15. Plano del restaurante

El restaurante contará con 15 mesas para 4 personas cada una, con un total para 60 personas de capacidad por vez. Considerando que el restaurante tendrá clientes en su mayoría empleados que trabajan en el sector, por tanto, atendería 5 días a la semana de lunes a viernes durante todo el año, con una rotación de

1 vez cada hora, y asumiendo que se tenga al menos dos rotaciones en un horario de 12:00 a 15:00 a su máxima capacidad, la capacidad máxima de platos por año será de 28.800.

De acuerdo a la demanda establecida, el primer año se producirán 16.405 platos por año, lo cual corresponde al 57% de la capacidad máxima instalada.

La capacidad instalada, tendrá la flexibilidad para llegar a producir desde la demanda inicial hasta la demanda máxima.

El presupuesto para el equipamiento, insumos y materia prima se presentan en las tablas a continuación.

*Tabla 17. Inversión en utensilios para el restaurante*

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Utensilios	\$2.899,00
Equipamiento para la cocina	\$15.524,00
Equipamiento para el salón	\$12.335,00
<b>Inversión</b>	<b>\$30.758,00</b>

*Tabla 18. Costo anual de insumos*

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Insumos de limpieza	\$7.027,00
Otros	\$486,00
<b>Insumos anual</b>	<b>\$7.513,00</b>

*Tabla 19. Costo anual de materia prima*

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Materia prima	\$38.640,07
<b>Materia prima anual</b>	<b>\$38.640,07</b>

#### **4.4 Plan de Producción**

En la producción de los productos: Hornado, fritada, yaguarlocro, llapingachos, caldo de gallina, se considerará en cada uno de ellos una receta estándar que

contenga el listado de cada uno de los ingredientes que se utilizarán para elaborar el producto, con sus respectivas unidades y el costo asociado. El rendimiento en cada uno de los productos corresponde a la cantidad de porciones estimadas por cada día, para la preparación de cada producto se determinarán los utensilios a utilizar y se explicará el procedimiento de cocción, así como la presentación final del producto. El detalle de la producción de cada uno de los productos se muestra en el Anexo 7.

De acuerdo al plan de ventas determinado en el capítulo 3, el plan de producción anual se presenta en la tabla 20.

*Tabla 20.* Producción anual durante cinco años

<b>Producción</b>					
<b>Producto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Hornado	5.816	6.408	6.528	6.636	6.744
Fritada	4.795	5.280	5.376	5.472	5.568
Yaguarlocro	2.486	2.736	2.784	2.832	2.880
Llapingachos	1.998	2.196	2.232	2.268	2.304
Caldo de Gallina	1.310	1.440	1.464	1.488	1.512
<b>Total</b>	<b>16.405</b>	<b>18.060</b>	<b>18.384</b>	<b>18.696</b>	<b>19.008</b>

#### **4.5 Plan de Compras**

Para garantizar la calidad de los productos es fundamental contar con materia prima y proveedores que trabajen bajo esta premisa, de tal manera que los ingredientes y productos sean frescos y seleccionados cuidadosamente.

En el proceso de compra, se determinó que la compra la realizará con la visita en sitio a los mercados tradicionales, visita a proveedores o entrega directa del proveedor en el restaurante, desde ese punto de vista, los proveedores del restaurante serán: Ferias, ferias de productos orgánicos, mercados, bodegas, Pronaca, Coca Cola, Pilsener.

Tomando en cuenta que la materia prima es esencialmente perecible, el inventario deberá tener una rotación semanal, las compras se las realizarán semanalmente los días domingos.

La compra al proveedor de leña y combustible en general deberá ser semanal también, existen otro tipo de insumos, como aseo y limpieza, que se comprarán mensualmente.

En cuanto a los pagos, la materia prima para la preparación de los ingredientes se la realizará en el momento de comprar para beneficiarse de descuentos, de ser necesario se pedirá un crédito de 30 días para las carnes y bebidas, sin embargo, no se descarta la opción de solicitar crédito a 30 días para todos los proveedores.

#### **4.6 Control de calidad**

Para avalar la calidad de la producción es necesario establecer procedimientos que permitan cumplir con los estándares y normas de "Calidad" vigentes establecidas por los entes de control ecuatorianos.

En el Ecuador existen normativas, leyes, procedimientos y manuales establecidos para controlar la producción de alimentos en el ámbito alimenticio, ambiental y sanitario; el cumplimiento de esta normativa permitirá garantizar que la línea de producción sea controlada y segura según los estándares de calidad establecidos, además es importante considerar el Análisis de peligros y puntos críticos de control propuesto por la FAO, en el Anexo 8 se listan estas normas.

Desde el 4 de noviembre de 2002, se estableció en el Ecuador el "REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS" BPM, según el Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696. Estas buenas prácticas de manufactura permiten proveer a los establecimientos una herramienta para la elaboración de productos y alimentos para el consumo

humano, estableciendo reglas de limpieza, manipulación e higiene con las cuales se deben manipular la materia prima utensilios y alimentos.

Por tal motivo se implementará estas normas para garantizar una cadena de producción segura y saludable de los alimentos para el consumo humano que se elaborarán en el restaurante.

A continuación, se detalla las normas que debe cumplir cada uno de los procesos establecidos en el restaurante “Sabores Tradicionales”, para entregar un producto y servicio de calidad.

### **Compra**

- Planificar la compra, asegurando que el proveedor cumpla con las normas sanitarias de control vigente.
- Verificar las características de sabor, color, olor, aroma y textura que corresponda a cada tipo de producto.
- Comprobar la temperatura de llegada de los productos de acuerdo a los estándares de conservación en congelación, refrigeración o en caliente.

### **Recepción**

- Controlar el empaque, textura, temperatura para evitar el ingreso de alimentos o productos inapropiados.
- Etiquetar los productos: Fecha de recepción, Fecha de expiración.

### **Almacenamiento**

- Almacenar los productos en un lugar adecuado que permita mantener las condiciones adecuadas que eviten el deterioro y proteja de la contaminación.
- Planificar el abastecimiento correcto para evitar el almacenamiento de cantidades excesivas.
- Los productos de origen animal deben cumplir con las temperaturas de refrigeración entre 0 °C y 4 °C y máximo 7 °C.

**Preparación**

- El personal debe cumplir con las normas de manipulación de alimentos.
- Asegurar previo a la preparación que los productos e ingredientes se encuentren limpios y en condiciones óptimas para la preparación de alimentos.
- Los productos que no se utilizan se procede inmediatamente a congelar para su almacenamiento.
- Cumplir con las normas de limpiar, desinfectar, sanitizar superficies y equipo de trabajo.
- Cumplir con lo establecido en el Mise en Place.

**Cocción**

Cocinar los alimentos hasta que alcancen una temperatura interna adecuada que permita destruir los microorganismos, para garantizar que los alimentos sean seguros para el consumo humano.

**Mantenimiento**

Los alimentos deben mantenerse a una temperatura fuera la zona de peligro.

**Enfriamiento y Recalentamiento**

- Mantener la cadena de temperaturas y almacenamiento para evitar la proliferación de bacterias en los alimentos.
- Cuidar siempre las temperaturas de la zona de peligro.
- Para evitar la contaminación cubrir los alimentos con papel film.
- Etiquetar correctamente el producto antes de almacenado.

**Servicio**

- No recargar bandejas y utensilios en las que se encuentren restos de comida.
- Proteger los alimentos de la contaminación directa.

- Cuidar la temperatura de los alimentos menor que 4 °C (alimentos almacenados en frío), o mayor que 60 °C para los demás alimentos.
- Cumplir con las normas de atención al cliente para brindar un buen servicio cuidando la imagen del restaurante.

#### 4.7 KPI'S de desempeño

Los indicadores de desempeño propuestos permitirán evaluar la operación del restaurante con el propósito de corregir los errores detectados y mejorar, en la tabla 21 se presentan los indicadores.

Tabla 21. Indicadores para la operación del Restaurante

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Medida óptima</b>	<b>Descripción</b>
Producto desechado/producto elaborado	Diaria	Lo más bajo posible	Este indicador permitirá determinar cuántos productos se desperdician
Ventas período de tiempo/asientos disponibles (RevPASH)	Diaria	Lo más alto posible	Permitirá determinar cuáles son los horarios con mayor o menor afluencia
Clientes atendidos/número de camareros	Diaria	Lo más alto posible	Permitirá determinar la eficiencia de los camareros
Ventas por períodos	Diaria/Mensual	Lo más alto posible	Permitirá determinar el día de la semana o mes que más o menos se vende
Ventas por producto	Diaria/Mensual		Determinará qué producto es el más o menos vendido
Tiempo de espera en la toma de la comanda	Diaria	Lo más bajo posible	Determinará cuánto tiempo se demora en tomar la orden al cliente
Tiempo de espera en servir el producto	Diaria	Lo más bajo posible	Determinará cuánto tiempo se demora en servir el producto
Quejas del producto/productos servidor	Diaria	Lo más bajo posible	Permitirá determinar cuántos productos se elaboran mal y son rechazados por el cliente
Satisfacción al cliente	Diaria/Mensual		Permitirá determinar cuántas personas se atendieron y que calificación dieron al restaurante

#### **4.8 Conclusiones del capítulo**

Durante todo el proceso de producción se deberán realizar controles de calidad de tal manera de evitar cambios en el sabor y producir un producto uniforme, respetando el mise en place de cada producto a elaborar, con el propósito de que el cliente aprecie el producto y esté propenso a la recomendación.

El mantenimiento de la materia prima en estado adecuado es fundamental, para evitar daños y garantizar la frescura.

Se tiene un período de rotación de una semana en cuanto al inventario de la materia prima, es primordial mantener el esquema de lo que primero entra es lo primero que sale.

Los costos iniciales de equipamiento para la cocina y área del salón son altos, por lo que se deberá tomar en cuenta que éstos tengan garantía en el caso de daños.

Para que los resultados de los indicadores sean eficaces, se deberán crear procedimientos adecuados para la notación de los mismos de manera diaria, semanal, mensual, de tal manera de crear estadísticas de comparación para los siguientes años.

## CAPÍTULO V

### PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero permitirá tener la información financiera de primera mano para determinar la viabilidad del proyecto y la toma de decisión respecto a la inversión.

#### 5.1 Supuestos a considerar

A continuación, se presentarán los supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

##### 5.1.1 Período de tiempo

El proyecto se analizará en un período de cinco años, tomando en cuenta el año 0 como punto de inicio y durante los siguientes 5 años, correspondiendo desde el año 2017 hasta el año 2022.

##### 5.1.2 Inversión inicial

En la inversión inicial estarán los gastos en activos fijos, gastos de constitución, garantías, adecuación del local y el capital de inicio de operación.

*Tabla 22. Inversión inicial para el proyecto*

<b>Inversión inicial</b>	<b>Costo</b>
Gastos de Constitución	\$2.000,00
Mantenimiento del local	\$8.000,00
Activos Fijos	\$30.758,00
Garantía del local	\$5.000,00
Capital de inicio de operación	\$12.974,48
<b>Total</b>	<b>\$58.732,48</b>

El capital de inicio de operación corresponde a la operación del primer mes del restaurante.

Tabla 23. Capital de inicio de operación para el primer mes

Ítem	Costo	Descripción
Materia prima	\$1.787,33	Materia prima para los primeros 15 días.
Insumos de limpieza	\$626,08	Limpieza para el primer mes.
Otros insumos	\$40,50	Otros insumos para el primer mes.
Sueldos	\$4.391,60	Sueldos del primer mes.
Arriendo	\$2.500,00	Arriendo para el primer mes.
Servicios	\$590,00	Pago de servicios durante el primer mes.
Marketing	\$2.543,96	Gastos en Marketing durante el primer mes.
Permisos de funcionamiento	\$495,00	Pago de permisos de funcionamiento.
<b>Capital de inicio de operación</b>	<b>\$12.974,48</b>	

### 5.1.3 Estructura de capital

Considerando la inversión inicial de \$ 58.732,48 y el aporte de los accionistas de \$ 20.000,00, la estructura de capital inicial del proyecto quedaría de la siguiente manera.

Tabla 24. Estructura de capital inicial

Estructura de capital	Cantidad	Porcentaje
Aporte de accionistas	\$20.000,00	34,05%
Necesidad de Financiamiento	\$38.732,48	65,95%
<b>Total</b>	<b>\$58.732,48</b>	<b>100,00%</b>

### 5.1.4 Financiamiento

La cantidad que se necesita financiar es de \$ 38.732,48, el financiamiento será obtenido en una entidad bancaria a través de un préstamo a 5 años, con una tasa de interés anual de 11,23%, cabe mencionar que el préstamo será obtenido en el año 0, la tabla de amortización de la deuda se la puede ver en el Anexo 9.

### 5.1.5 Activos

Los activos fijos corresponden a maquinaria y equipos, muebles y enseres, utensilios, equipos de computación y software, en el capítulo de operaciones se tiene el detalle de cada uno de los ítems que se necesitará comprar.

Tabla 25. Inversión en activos

<b>Activos</b>	<b>Costo</b>
Maquinaria y Equipos	\$14.834,00
Muebles y Enseres	\$11.700,00
Utensilios	\$2.274,00
Equipos de Computación	\$1.350,00
Software	\$600,00
<b>Total</b>	<b>\$30.758,00</b>

### 5.1.6 Depreciación y amortización

La depreciación y amortización se calculará de acuerdo al literal a del art. 28 del Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del Servicio de Rentas Internas, de acuerdo al detalle de la tabla 26.

Tabla 26. Tabla de depreciación y amortización

<b>Activo</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Porcentaje de depreciación</b>
Maquinaria y Equipos	10	10%
Muebles y Enseres	10	10%
Utensilios	10	10%
Equipos de Computación	3	33%
Software	3	33%
Gasto de constitución	5	20%

Con base a los porcentajes indicados, se presentan los valores de depreciación y amortización, por año y acumulados.

Tabla 27. Depreciación de maquinaria y equipos

<b>Maquinaria y Equipos</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Maquinaria y Equipos	\$14.834,00	\$14.834,00	\$14.834,00	\$14.834,00	\$14.834,00	\$14.834,00
Depreciación		\$1.483,40	\$1.483,40	\$1.483,40	\$1.483,40	\$1.483,40
Depreciación Acumulada		\$1.483,40	\$2.966,80	\$4.450,20	\$5.933,60	\$7.417,00

Tabla 28. Depreciación de muebles y enseres

<b>Muebles y Enseres</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Muebles y Enseres	\$11.700,00	\$11.700,00	\$11.700,00	\$11.700,00	\$11.700,00	\$11.700,00
Depreciación		\$1.170,00	\$1.170,00	\$1.170,00	\$1.170,00	\$1.170,00
Depreciación Acumulada		\$1.170,00	\$2.340,00	\$3.510,00	\$4.680,00	\$5.850,00

Tabla 29. Depreciación de utensilios

Utensilios	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utensilios	\$2.274,00	\$2.274,00	\$2.274,00	\$2.274,00	\$2.274,00	\$2.274,00
Depreciación		\$227,40	\$227,40	\$227,40	\$227,40	\$227,40
Depreciación Acumulada		\$227,40	\$454,80	\$682,20	\$909,60	\$1.137,00

Tabla 30. Depreciación equipos de computación

Equipos de computación	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Equipos de Computación	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00
Depreciación		\$445,50	\$445,50	\$459,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación Acumulada		\$445,50	\$891,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00

Tabla 31. Depreciación del software

Software	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Software	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Depreciación		\$198,00	\$198,00	\$204,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación Acumulada		\$198,00	\$396,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00

Tabla 32. Amortización de gastos de constitución

Gasto de Constitución	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto de Constitución	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Amortización		\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00
Amortización acumulada		\$400,00	\$800,00	\$1.200,00	\$1.600,00	\$2.000,00

### 5.1.7 Materia prima

La materia prima corresponde a la producción proyectada que se muestra en la tabla 20, además de otra materia prima correspondiente a salsas y a compras para las bebidas, de esta manera se tienen las siguientes proyecciones de la materia prima o como se le conocerá en el balance de resultado más adelante, compras, el 50% será crédito y el otro 50% en efectivo.

Tabla 33. Compras de materia prima

Compras	2018	2019	2020	2021	2022
Materia prima	\$38.640,07	\$42.881,29	\$43.766,15	\$44.571,55	\$45.414,83
Otra materia prima	\$1.080,00	\$1.198,47	\$1.223,11	\$1.245,59	\$1.269,13
Bebidas	\$7.546,30	\$8.192,02	\$8.360,49	\$8.514,16	\$8.675,06
<b>Total</b>	<b>\$47.266,37</b>	<b>\$52.271,77</b>	<b>\$53.349,76</b>	<b>\$54.331,30</b>	<b>\$55.359,02</b>

### 5.1.8 Ventas

Las ventas corresponderán a las ventas proyectadas de acuerdo tabla 16, tomado en cuenta que el 50% se venderá en efectivo y el otro 50% con tarjeta de crédito.

Tabla 34. Ventas proyectadas en efectivo y tarjeta de crédito

Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Efectivo (50%)	\$90.511,46	\$102.274,89	\$105.227,53	\$108.303,34	\$111.680,08
Tarjeta (50%)	\$90.511,46	\$102.274,89	\$105.227,53	\$108.303,34	\$111.680,08
<b>Total</b>	<b>\$181.022,91</b>	<b>\$204.549,77</b>	<b>\$210.455,06</b>	<b>\$216.606,69</b>	<b>\$223.360,15</b>

### 5.1.9 Gastos de Marketing

Los gastos relacionados al Marketing en el año 2018 corresponden a los indicados en la tabla 11, respecto al año 2019 corresponden a los de la tabla 12, y para la proyección en los años 2020, 2021 y 2022 concierne al 2,62% de ventas del año 2019.

Tabla 35. Proyección de gastos de Marketing

Marketing	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto en marketing	\$7.393,96	\$5.350,00	\$5.504,45	\$5.665,35	\$5.841,99

### 5.1.10 Sueldos y mano de obra

Los gastos en sueldos corresponden a Administrativo y Mano de obra, a los primeros pertenecen: un administrador y dos meseros, a los segundos pertenecen: un cocinero, un ayudante de cocina y un posillero.

Para la proyección de los sueldos de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 se considerará la inflación indicada en la tabla 15. El detalle de los sueldos y mano de obra se muestra en el Anexo 10.

Tabla 36. Gastos en sueldos y mano de obra

<b>Gasto sueldos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Mano de obra	\$25.607,70	\$27.466,10	\$27.745,31	\$28.064,76	\$28.447,30
Administrativo	\$27.091,50	\$29.062,53	\$29.358,66	\$29.697,47	\$30.103,20
<b>Gasto total</b>	<b>\$52.699,20</b>	<b>\$56.528,62</b>	<b>\$57.103,98</b>	<b>\$57.762,22</b>	<b>\$58.550,50</b>

Adicionalmente se considera un gasto por honorarios de contador, éste no es parte de los sueldos.

Tabla 37. Gasto en honorarios de un contador

<b>Gasto contador</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Contador	\$2.400,00	\$2.419,20	\$2.444,84	\$2.474,18	\$2.509,32

### 5.1.11 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar corresponden a los pagos realizados con tarjeta de crédito, como se mencionó anteriormente es el 50% del total de las ventas, se toma en cuenta un período de pago de 2 días a partir del pago con tarjeta de crédito.

Tabla 38. Cuentas por cobrar proyectadas

<b>Ventas Tarjeta de crédito</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Venta tarjeta de crédito por mes	\$7.542,62	\$8.522,91	\$8.768,96	\$9.025,28	\$9.306,67
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>\$502,84</b>	<b>\$568,19</b>	<b>\$584,60</b>	<b>\$601,69</b>	<b>\$620,44</b>

### 5.1.12 Inventarios

El inventario corresponde a 7 días del total de las compras, los productos son perecibles por lo que no es saludable tener un tiempo mayor en inventarios, como se mencionó en la sección de compras del capítulo operativo.

Tabla 39. Inventarios proyectados

<b>Inventario</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	\$919,07	\$1.016,40	\$1.037,36	\$1.056,44	\$1.076,43

### 5.1.13 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar a los proveedores serán a 30 días del 50% del total de las compras a crédito.

Tabla 40. Cuentas por pagar proyectadas

Cuentas por pagar	2018	2019	2020	2021	2022
	\$1.969,43	\$2.177,99	\$2.222,91	\$2.263,80	\$2.306,63

## 5.2 Estados Financieros Proyectados

### 5.2.1 Estado de resultados

El estado de resultados se proyectará a 5 años para determinar la utilidad o pérdida en cada año resultante de las ventas, compras y gastos de la operación del restaurante.

Los impuestos corresponderán al 15% de participación a trabajadores y del 22% de impuesto a renta, además, se mencionó previamente que las ventas con tarjeta de crédito corresponden al 50%, por lo que el gasto financiero correspondiente será del 4,5%.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados proyectado a cinco años.

Tabla 41. Estado de Resultados proyectado a 5 años

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 181.022,91</b>	<b>\$ 204.549,77</b>	<b>\$ 210.455,06</b>	<b>\$ 216.606,69</b>	<b>\$ 223.360,15</b>	
Compras	\$ 47.266,37	\$ 52.271,77	\$ 53.349,76	\$ 54.331,30	\$ 55.359,02	
Mano de obra	\$ 25.607,70	\$ 27.466,10	\$ 27.745,31	\$ 28.064,76	\$ 28.447,30	
Depreciación operación	\$ 1.483,40	\$ 1.483,40	\$ 1.483,40	\$ 1.483,40	\$ 1.483,40	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 106.665,44</b>	<b>\$ 123.328,50</b>	<b>\$ 127.876,59</b>	<b>\$ 132.727,23</b>	<b>\$ 138.070,43</b>	
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>\$ 92.414,36</b>	<b>\$ 84.881,33</b>	<b>\$ 85.542,52</b>	<b>\$ 85.597,84</b>	<b>\$ 86.442,02</b>	
Sueldos	\$ 27.091,50	\$ 29.062,53	\$ 29.358,66	\$ 29.697,47	\$ 30.103,20	
Honorarios contabilidad	\$ 2.400,00	\$ 2.419,20	\$ 2.444,84	\$ 2.474,18	\$ 2.509,32	
Arriendo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	
Mantenimiento	\$ 8.000,00	\$ 400,00	\$ 404,24	\$ 409,09	\$ 414,90	
Servicios Básicos	\$ 7.080,00	\$ 7.136,64	\$ 7.212,29	\$ 7.298,84	\$ 7.402,48	
Gastos de Marketing	\$ 7.393,96	\$ 5.350,00	\$ 5.504,45	\$ 5.665,35	\$ 5.841,99	
Gasto en insumos de limpieza	\$ 7.027,00	\$ 7.083,22	\$ 7.158,30	\$ 7.244,20	\$ 7.347,07	
Gasto otros insumos	\$ 486,00	\$ 489,89	\$ 495,08	\$ 501,02	\$ 508,14	
Permisos	\$ 495,00	\$ 498,96	\$ 504,25	\$ 510,30	\$ 517,55	
Gastos de Depreciación	\$ 2.040,90	\$ 2.040,90	\$ 2.060,40	\$ 1.397,40	\$ 1.397,40	
Gastos de Amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 14.251,07</b>	<b>\$ 38.447,17</b>	<b>\$ 42.334,08</b>	<b>\$ 47.129,38</b>	<b>\$ 51.628,40</b>	
Gastos Financieros Préstamo	\$ 4.041,12	\$ 3.317,58	\$ 2.508,48	\$ 1.603,69	\$ 591,90	
Gastos Financieros Tarjeta crédito	\$ 4.073,02	\$ 4.602,37	\$ 4.735,24	\$ 4.873,65	\$ 5.025,60	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 6.136,94</b>	<b>\$ 30.527,22</b>	<b>\$ 35.090,36</b>	<b>\$ 40.652,04</b>	<b>\$ 46.010,90</b>	
15 % participación a trabajadores	\$ 920,54	\$ 4.579,08	\$ 5.263,55	\$ 6.097,81	\$ 6.901,64	
22% Impuesto a la renta	\$ 1.147,61	\$ 5.708,59	\$ 6.561,90	\$ 7.601,93	\$ 8.604,04	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 4.068,79</b>	<b>\$ 20.239,55</b>	<b>\$ 23.264,91</b>	<b>\$ 26.952,30</b>	<b>\$ 30.505,23</b>	

### **5.2.2 Estado de flujo de caja**

El flujo de caja se proyectará a cinco años con el propósito de determinar el saldo de caja al final de cada año, tomando todos los ingresos y egresos generados por la operación del restaurante, en la tabla 42 se presenta el estado de flujo de caja.

### **5.2.3 Balance general**

El Balance general se proyectará a cinco años, para observar la composición de los activos, pasivos y el patrimonio en cada año, con el objetivo de analizar la situación del restaurante en un período determinado, en la tabla 43 se presenta el balance general proyectado.

Considerando que el restaurante será una sociedad anónima, existirá una reserva legal de la utilidad correspondiente al 10%, además no habrá repartición de dividendos por lo que la utilidad se irá acumulando.

Tabla 42. Flujo de Caja proyectado a cinco años

<b>Flujo de Caja</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Utilidad Neta	\$ 4.068,79	\$ 20.239,55	\$ 23.264,91	\$ 26.952,30	\$ 30.505,23	
Depreciación	\$ 3.524,30	\$ 3.524,30	\$ 3.543,80	\$ 2.880,80	\$ 2.880,80	
Amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	
Variación de cuentas por pagar	\$ 1.969,43	\$ 208,56	\$ 44,92	\$ 40,90	\$ 42,82	
Variación de Cuentas por Cobrar	\$ -502,84	\$ -65,35	\$ -16,40	\$ -17,09	\$ -18,76	
Variación de Inventario	\$ -919,07	\$ -97,33	\$ -20,96	\$ -19,09	\$ -19,98	
Variación de impuestos por pagar	\$ 2.068,15	\$ 8.219,52	\$ 1.537,78	\$ 1.874,29	\$ 1.805,94	
<b>Flujo de Efectivo de actividades de operación</b>	<b>\$ 10.608,76</b>	<b>\$ 32.429,25</b>	<b>\$ 28.754,04</b>	<b>\$ 32.112,12</b>	<b>\$ 35.596,04</b>	
Compra de activos fijos	\$ 30.758,00					
Otros	\$ 7.000,00					
<b>Flujo de Efectivo de actividades de inversión</b>	<b>\$ 37.758,00</b>					
Aportes de capital	\$ 20.000,00					
Préstamo inicial	\$ 38.732,48					
Pago anual de capital del préstamo		\$ 6.117,93	\$ 6.841,47	\$ 7.650,57	\$ 8.555,36	\$ 9.567,15
Reserva legal			\$ 406,88	\$ 2.023,95	\$ 2.326,49	\$ 2.695,23
<b>Flujo de Efectivo de actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 58.732,48</b>	<b>\$ 6.117,93</b>	<b>\$ 7.248,35</b>	<b>\$ 9.674,52</b>	<b>\$ 10.881,85</b>	<b>\$ 12.262,38</b>
Variación de efectivo	\$ 20.974,48	\$ 4.490,83	\$ 25.180,90	\$ 19.079,51	\$ 21.230,27	\$ 23.333,66
Saldo inicial de caja	\$ 20.974,48	\$ 25.465,31	\$ 50.646,21	\$ 69.725,72	\$ 90.955,99	\$ 114.289,65
<b>Saldo final de caja</b>	<b>\$ 20.974,48</b>	<b>\$ 25.465,31</b>	<b>\$ 50.646,21</b>	<b>\$ 69.725,72</b>	<b>\$ 90.955,99</b>	<b>\$ 114.289,65</b>

Tabla 43. Balance General proyecto a cinco años

Balance General		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos</b>							
<b>Activo Corriente</b>							
	Caja / Bancos	\$ 20.974,48	\$ 25.465,31	\$ 50.646,21	\$ 69.725,72	\$ 90.955,99	\$ 114.289,65
	Cuentas por cobrar		\$ 502,84	\$ 568,19	\$ 584,60	\$ 601,69	\$ 620,44
	Inventario		\$ 919,07	\$ 1.016,40	\$ 1.037,36	\$ 1.056,44	\$ 1.076,43
	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 20.974,48</b>	<b>\$ 26.887,22</b>	<b>\$ 52.230,80</b>	<b>\$ 71.347,68</b>	<b>\$ 92.614,12</b>	<b>\$ 115.986,52</b>
<b>Activo Fijo</b>							
	Equipos de Computación	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
	Software	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
	Muebles y Enseres	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00
	Utensilios	\$ 2.274,00	\$ 2.274,00	\$ 2.274,00	\$ 2.274,00	\$ 2.274,00	\$ 2.274,00
	Maquinaria y Equipos	\$ 14.834,00	\$ 14.834,00	\$ 14.834,00	\$ 14.834,00	\$ 14.834,00	\$ 14.834,00
	Depreciación acumulada		\$ -3.524,30	\$ -7.048,60	\$ -10.592,40	\$ -13.473,20	\$ -16.354,00
	Gastos de Constitución	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Amortización Gastos Constitución		\$ -400,00	\$ -800,00	\$ -1.200,00	\$ -1.600,00	\$ -2.000,00
	Garantías Entregadas	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 37.758,00</b>	<b>\$ 33.833,70</b>	<b>\$ 29.909,40</b>	<b>\$ 25.965,60</b>	<b>\$ 22.684,80</b>	<b>\$ 19.404,00</b>
	<b>Total Activos</b>	<b>\$ 58.732,48</b>	<b>\$ 60.720,92</b>	<b>\$ 82.140,20</b>	<b>\$ 97.313,28</b>	<b>\$ 115.298,92</b>	<b>\$ 135.390,52</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>							
<b>Pasivo Corriente</b>							
	Cuentas por pagar		\$ 1.969,43	\$ 2.177,99	\$ 2.222,91	\$ 2.263,80	\$ 2.306,63
	Préstamo porción a corto plazo		\$ 6.841,47	\$ 7.650,57	\$ 8.555,36	\$ 9.567,15	
	Participación trabajadores por pagar		\$ 920,54	\$ 4.579,08	\$ 5.263,55	\$ 6.097,81	\$ 6.901,64
	Impuestos por pagar		\$ 1.147,61	\$ 5.708,59	\$ 6.561,90	\$ 7.601,93	\$ 8.604,04
	<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>\$ 10.879,05</b>	<b>\$ 20.116,23</b>	<b>\$ 22.603,71</b>	<b>\$ 25.530,69</b>	<b>\$ 17.812,30</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>							
	Préstamo a largo plazo	\$ 38.732,48	\$ 25.773,08	\$ 18.122,51	\$ 9.567,15	\$ -	\$ -
	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 38.732,48</b>	<b>\$ 25.773,08</b>	<b>\$ 18.122,51</b>	<b>\$ 9.567,15</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 38.732,48</b>	<b>\$ 36.652,12</b>	<b>\$ 38.238,74</b>	<b>\$ 32.170,87</b>	<b>\$ 25.530,69</b>	<b>\$ 17.812,30</b>
<b>Patrimonio</b>							
	Capital Social	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
	Reserva legal		\$ 406,88	\$ 2.023,95	\$ 2.326,49	\$ 2.695,23	\$ 3.050,52
	Utilidad Acumulada		\$ -	\$ 3.661,91	\$ 21.877,51	\$ 42.815,92	\$ 67.072,99
	Utilidad del Ejercicio		\$ 3.661,91	\$ 18.215,59	\$ 20.938,42	\$ 24.257,07	\$ 27.454,71
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 24.068,79</b>	<b>\$ 43.901,46</b>	<b>\$ 65.142,41</b>	<b>\$ 89.768,23</b>	<b>\$ 117.578,22</b>
	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 58.732,48</b>	<b>\$ 60.720,92</b>	<b>\$ 82.140,20</b>	<b>\$ 97.313,28</b>	<b>\$ 115.298,92</b>	<b>\$ 135.390,52</b>

## 5.3 Análisis de relaciones financieras

### 5.3.1 Índices financieros

Se calcularon algunos índices financieros que muestran el comportamiento del restaurante a lo largo de los cinco años de análisis, a continuación, los índices.

Tabla 44. Índices Financieros

<b>Índices Financieros</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Indicadores Operativos</b>					
Días de inventario	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Días de cobro	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Días de pago a proveedores	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación del inventario (veces)	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43
Días de caja	71,83	149,75	205,72	269,23	337,28
<b>Liquidez</b>					
Razón corriente	2,47	2,60	3,16	3,63	6,51
Prueba ácida	2,39	2,55	3,11	3,59	6,45
<b>Estructura financiera</b>					
Endeudamiento	60,36%	46,55%	33,06%	22,14%	13,16%
Cobertura de activo fijo	1,47	2,07	2,88	3,96	6,06
Cobertura de intereses	1,76	4,85	5,84	7,28	9,19
<b>Rentabilidad</b>					
Margen bruto	58,92%	60,29%	60,76%	61,28%	61,82%
Margen operativo	7,87%	18,80%	20,12%	21,76%	23,11%
Beneficio sobre ventas	2,25%	9,89%	11,05%	12,44%	13,66%
ROA	23,47%	46,81%	43,50%	40,88%	38,13%
ROE	16,90%	46,10%	35,71%	30,02%	25,94%

Respecto a los indicadores operativos, se cumplen los días establecidos para el inventario, los días de cobro a clientes y pago a proveedores, los días de caja para cubrir los gastos son altos, lo cual indica que existe dinero ocioso que se podría utilizar para invertir.

Existe una adecuada capacidad de pago para las obligaciones de corto plazo, en promedio se cuenta con 3,67 dólares para cubrir la deuda, respecto a la prueba ácida, los inventarios no afectan mayormente a la liquidez, la empresa es líquida.

En promedio el endeudamiento es del 35,05%, indicando un nivel adecuado de deuda, el primer año es el más fuerte por la inversión inicial, sin embargo,

conforme pasan los años, el endeudamiento va bajando, principalmente por el pago de la deuda a largo plazo.

Margen Neto, en promedio se produce una retribución del 9,86% para el restaurante, por cada dólar invertido se tiene un margen neto de 9,86 centavos.

ROA, en promedio se tiene un rendimiento del 38,56%, por cada dólar invertido en activos se tiene una utilidad de 38,56 centavos.

ROE, en promedio se tiene un rendimiento del 30,94%, este índice indica la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad a favor del inversionista, por cada dólar invertido se obtiene como beneficio 30,94 centavos.

### 5.3.2 Tasa de descuento

Para la valoración de factibilidad del proyecto es necesario considerar una tasa de descuento, tomando en cuenta que la inversión del proyecto tiene deuda es necesario calcular la tasa de descuento WACC, además de la tasa de descuento CAPM, los cálculos se muestran en el Anexo 11.

Tabla 45. Tasas de descuento CAPM y WACC

Tasas de descuento	
CAPM	13,00%
WACC	10,25%

La tasa de descuento WACC se usará para valorar el proyecto en cuya inversión se adquirió deuda, la tasa de descuento CAPM se usará para valorar la inversión del accionista.

### 5.3.3 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

La valoración se la realizará tanto para el proyecto como para el inversionista para el período de cinco años, para lo cual es necesario calcular los “Flujos libres de caja”, adicionalmente, se considerarán tres escenarios para el análisis, el

primer escenario será denominado el “Normal” que tomará las condiciones actuales presentadas en este Plan Financiero, el segundo escenario “Pesimista” contempla una reducción en ventas del 10% en cada período respecto al escenario Normal, y el tercer escenario “Optimista” considera un aumento del 10% en ventas en cada uno de los períodos respecto al escenario Normal. A continuación, se presentan los flujos libres de caja, VAN y TIR, tanto para el proyecto como para el inversionista.

### 5.3.3.1 Escenario Normal

Condición: Ventas de acuerdo al Plan

Tabla 46. Flujo Libre de Caja del Escenario Normal

Escenario Normal						
Flujo Libre de Caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 14.251,07	\$ 38.447,17	\$ 42.334,08	\$ 47.129,38	\$ 51.628,40
(-) Impuestos		\$ 4.802,61	\$ 12.956,70	\$ 14.266,58	\$ 15.882,60	\$ 17.398,77
(+) Depreciación y amortización		\$ 3.924,30	\$ 3.924,30	\$ 3.943,80	\$ 3.280,80	\$ 3.280,80
(+) Variación de capital de trabajo		\$ 2.615,67	\$ 8.265,40	\$ 1.545,33	\$ 1.879,01	\$ 1.810,01
<b>Flujo disponible para el proyecto</b>	<b>\$ -58.732,48</b>	<b>\$ 15.988,43</b>	<b>\$ 37.680,18</b>	<b>\$ 33.556,62</b>	<b>\$ 36.406,59</b>	<b>\$ 39.320,45</b>
Financiamiento	\$ 38.732,48					
(-) (Pago de intereses de deuda - impuestos)		\$ 2.679,26	\$ 2.199,56	\$ 1.663,12	\$ 1.063,25	\$ 392,43
(-) Pago de principal de la deuda		\$ 6.117,93	\$ 6.841,47	\$ 7.650,57	\$ 8.555,36	\$ 9.567,15
<b>Flujo disponible para el inversionista</b>	<b>\$ -20.000,00</b>	<b>\$ 7.191,24</b>	<b>\$ 28.639,15</b>	<b>\$ 24.242,93</b>	<b>\$ 26.787,99</b>	<b>\$ 29.360,87</b>

Tabla 47. VAN y TIR para el proyecto y el inversionista en el Escenario Normal

<b>Proyecto</b>	
WACC	10,25%
VPN	\$60.605,62
<b>TIR</b>	<b>40,82%</b>
<b>Inversionista</b>	
CAPM	13,00%
VPN	\$57.966,37
<b>TIR</b>	<b>83,96%</b>

### 5.3.3.2 Escenario Pesimista

Condición: Decrecimiento del 10% de ventas respecto al Plan.

Tabla 48. Flujo Libre de Caja del Escenario Pesimista

Escenario Pesimista						
Flujo Libre de Caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 830,91	\$ 23.209,90	\$ 26.653,99	\$ 30.962,69	\$ 34.921,13
(-) Impuestos		\$ 280,02	\$ 7.821,74	\$ 8.982,40	\$ 10.434,43	\$ 11.768,42
(+) Depreciación y amortización		\$ 3.924,30	\$ 3.924,30	\$ 3.943,80	\$ 3.280,80	\$ 3.280,80
(+) Variación de capital de trabajo		\$ -1.817,90	\$ 7.665,54	\$ 1.398,77	\$ 1.718,12	\$ 1.631,33
<b>Flujo disponible para el proyecto</b>	<b>\$ -58.608,50</b>	<b>\$ 2.657,29</b>	<b>\$ 26.978,01</b>	<b>\$ 23.014,17</b>	<b>\$ 25.527,18</b>	<b>\$ 28.064,83</b>
Financiamiento	\$ 38.608,50					
(-) (Pago de intereses de deuda - impuestos)		\$ 2.670,68	\$ 2.192,52	\$ 1.657,80	\$ 1.059,84	\$ 391,17
(-) Pago de principal de la deuda		\$ 6.098,35	\$ 6.819,57	\$ 7.626,08	\$ 8.527,97	\$ 9.536,53
<b>Flujo disponible para el inversionista</b>	<b>\$ -20.000,00</b>	<b>\$ -6.111,75</b>	<b>\$ 17.965,92</b>	<b>\$ 13.730,29</b>	<b>\$ 15.939,37</b>	<b>\$ 18.137,13</b>

Tabla 49. VAN y TIR para el proyecto y el inversionista en el Escenario Pesimista

Proyecto	
WACC	10,11%
VPN	\$17.996,49
<b>TIR</b>	<b>19,52%</b>
Inversionista	
CAPM	14,10%
VPN	\$16.465,96
<b>TIR</b>	<b>34,54%</b>

### 5.3.3.3 Escenario Optimista

Condición: Incremento del 10% de ventas respecto al Plan.

Tabla 50. Flujo Libre de Caja del Escenario Optimista

Escenario Optimista						
Flujo Libre de Caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 27.672,89	\$ 53.812,38	\$ 58.291,93	\$ 63.528,18	\$ 68.641,33
(-) Impuestos		\$ 9.325,76	\$ 18.134,77	\$ 19.644,38	\$ 21.409,00	\$ 23.132,13
(+) Depreciación y amortización		\$ 3.924,30	\$ 3.924,30	\$ 3.943,80	\$ 3.280,80	\$ 3.280,80
(+) Variación de capital de trabajo		\$ 7.049,92	\$ 8.907,11	\$ 1.741,44	\$ 2.024,92	\$ 2.013,08
<b>Flujo disponible para el proyecto</b>	<b>\$ -58.858,95</b>	<b>\$ 29.321,34</b>	<b>\$ 48.509,02</b>	<b>\$ 44.332,79</b>	<b>\$ 47.424,90</b>	<b>\$ 50.803,08</b>
Financiamiento	\$ 38.858,95					
(-) (Pago de intereses de deuda - impuestos)		\$ 2.688,01	\$ 2.206,74	\$ 1.668,55	\$ 1.066,72	\$ 393,71
(-) Pago de principal de la deuda		\$ 6.137,91	\$ 6.863,81	\$ 7.675,55	\$ 8.583,29	\$ 9.598,39
<b>Flujo disponible para el inversionista</b>	<b>\$ -20.000,00</b>	<b>\$ 20.495,42</b>	<b>\$ 39.438,48</b>	<b>\$ 34.988,69</b>	<b>\$ 37.774,88</b>	<b>\$ 40.810,98</b>

Tabla 51. VAN y TIR para el proyecto y el inversionista en el Escenario Optimista

<b>Proyecto</b>	
WACC	10,34%
VPN	\$103.599,47
<b>TIR</b>	<b>61,52%</b>
<b>Inversionista</b>	
CAPM	12,47%
VPN	\$100.266,01
<b>TIR</b>	<b>137,25%</b>

En cualquiera de los tres escenarios el valor presente neto es positivo y la TIR es mayor que el WACC, por lo que son indicadores de que el proyecto es viable para la empresa y se lo debe aceptar.

Desde el punto de vista del inversionista, en los tres escenarios el valor actual neto es positivo y la TIR es mayor que el CAMP, por lo que estos indicadores apoyan a tomar la decisión de realizar la inversión.

### 5.3.4 Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión (PRI) permitirá determinar el tiempo requerido para la recuperación de la inversión, para lo cual se toman los valores del flujo libre de caja y se los traen a valor presente con la tasa de descuento de 10,25% del escenario Normal, que será la base para el cálculo.

Tabla 52. Período de recuperación de la inversión en el proyecto

<b>Año</b>	<b>Flujo</b>	<b>Flujo a valor presente</b>
1	\$15.988,43	<b>\$14.502,58</b>
2	\$37.680,18	<b>\$31.002,13</b>
3	\$33.556,62	<b>\$25.043,57</b>
4	\$36.406,59	\$24.645,49
5	\$39.320,45	\$24.144,33

La inversión es de \$ 58.732,48, sumando los flujos a valor presente de los años 1 y 2 resulta \$45.504,71, faltando \$13.227,76 para completar la inversión, por tanto, el período de recuperación de la inversión es hasta el año 3, exactamente corresponde a 2 años, 6 meses y 11 días.

### 5.3.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permitirá determinar lo mínimo que se deberá vender para para cubrir los costos fijos y los costos variables, por encima o por debajo de este valor será una ganancia o una pérdida.

Tabla 53. Punto de equilibrio para cubrir los costos fijos y variables

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Costos Fijos</b>	\$ 115.581,16	\$ 109.906,53	\$ 110.827,43	\$ 111.865,20	\$ 113.091,93
<b>Costos Variables</b>	\$ 47.266,37	\$ 52.271,77	\$ 53.349,76	\$ 54.331,30	\$ 55.359,02
<b>Ventas</b>	\$ 181.022,91	\$ 204.549,77	\$ 210.455,06	\$ 216.606,69	\$ 223.360,15
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 156.424,79</b>	<b>\$ 147.633,64</b>	<b>\$ 148.462,16</b>	<b>\$ 149.318,71</b>	<b>\$ 150.357,50</b>

## 5.4 Impactos

### 5.4.1 Económico

El impacto económico que tendrá el negocio es directo hacia la generación de nuevos empleos, así como también indirecto respecto a los productores de productos orgánicos.

Otro de los grupos interesados de la empresa son los accionistas, para ellos también existirá un beneficio económico por la generación de utilidad respecto a la inversión realizada, así como para los empleados a través de las utilidades.

Como beneficio económico al estado se tendrán la generación de impuestos, tanto de valor agregado pagado por los clientes como el impuesto a la renta generado por la empresa.

### 5.4.2 Social

Los productos elaborados y no vendidos serán donados a instituciones de ayuda en la ciudad de Quito, desde luego tomando en cuenta que los productos hayan conservado su calidad, respetando el proceso respectivo para la conservación,

así mismo, ocasionalmente se realizará ayuda a fundaciones sin fines de lucro en la preparación y distribución de alimentos en jornadas de ayuda social.

Se fomentará la cultura culinaria del país, a través del rescate de los sabores tradicionales, adicionalmente, se incentivará a los estudiantes de gastronomía realizar sus prácticas para que aprendan las técnicas tradicionales de cocina.

### **5.4.3 Ambiental**

Para un buen manejo ambiental se deberá considerar el buen manejo de los desperdicios y residuos, así como un adecuado sistema de reciclaje para clasificar los residuos.

Las aguas residuales producto del uso en la cocina, como aceites, grasas, agua, para la preparación de los alimentos deberán ser retenidos en trampas, de tal manera que no esos residuos no se vayan directamente al desagüe, se los guardará en recipientes especiales para que sean manejados por la autoridad correspondiente.

Los insumos de limpieza no se deberán mezclar con el área donde se preparan los alimentos, debidamente cerrados se almacenarán en un ambiente diferente.

Los residuos inorgánicos se clasificarán de acuerdo al tipo de material y el sistema de reciclaje establecido, respecto a los residuos orgánicos, deberán almacenarse en un espacio diferente al de la preparación de los alimentos debidamente empacados y en tachos tapados, bajo un área ventilada.

## **5.5 Conclusiones del capítulo**

Para elaborar proyecciones adecuadas de los estados financieros es necesario establecer claramente los supuestos y evitar ambigüedades que lleguen a distorsionar los datos para el análisis.

El saldo de caja en cada uno de los años es alto, una buena práctica de en la administración de la tesorería es no mantener dinero vago, por lo que sería importante considerar opciones de inversión.

Para la valoración del proyecto se lo realizo a cinco años, sin embargo, es un proyecto que se quedará en el tiempo, el utilizar perpetuidades permitirá valorar la empresa en el caso que ésta fuese a ser vendida o en tal caso, dará mayor visión a un inversionista.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La tendencia en el mundo es la recuperación de los sabores ancestrales, el concepto propuesto está alineado con esta tendencia, además en el país existen espacios de promoción de la comida tradicional, convirtiéndose en el fomento para el consumo de este tipo de comida con mayor frecuencia y aceptación por parte de más personas.

Durante la investigación se pudo determinar que no existen fuentes estadísticas específicas respecto al sector de restaurantes, a nivel económico se encuentra inmerso dentro de la industria de alojamiento y servicios de comida, y a nivel de turismo dentro del sector de alimentos y bebidas, por lo que no se puede tener un detalle más objetivo de los resultados.

En el año 2016, la industria de alojamiento y servicios de comida en el país sufrió un decremento del 5,9% respecto al año 2015, como consecuencia de la situación económica crítica que está pasando el país, sin embargo, se observa que la industria en Quito no decrece en comparación al total del país, aportando el 10,9% al total del PIB en el sector, este es un indicador que revela una oportunidad para invertir en la industria, pero considerando un crecimiento moderado.

De acuerdo a la investigación de mercado se determinó que la competencia es alta, con propuestas variadas de tipo de comida, con un competidor directo en la propuesta de comida tradicional, a pesar de ello, el concepto del restaurante fue altamente aceptado, creando la posibilidad de entrar en el mercado dado el tamaño de la demanda, la diferencia estará en el producto y el servicio, además de un buen ambiente y una temática atractiva.

Las estrategias de Marketing son claves para el incremento de las ventas, el primer año de operación del restaurante corresponde al 4% del total de las

ventas, de los cuáles se destina el 34% para el primer mes de promoción del restaurante.

El proceso para la elaboración de los productos debe respetarse tal como se ha establecido, además de seguir los controles de calidad establecidos, garantizando la creación de un producto homogéneo, de tal manera que la experiencia del cliente siempre sea la misma.

Del estudio financiero, la valoración del proyecto a cinco años genera una tasa interna de retorno de 40,82% siendo mayor a la tasa de descuento del 10,25% demandada para el proyecto, adicionalmente, se obtiene un valor actual neto de \$ 60.605,62, siendo un proyecto viable.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo al estudio de mercado y con los resultados del análisis financiero, se recomienda implementar el restaurante, la recuperación de la inversión es el tercer año, y la valoración muestra un proyecto rentable. Si se desea disminuir el riesgo considerando el contexto económico actual del país la mejor opción es tomar el escenario pesimista.

El saldo en el flujo de caja muestra que se tiene dinero disponible, principalmente por la acumulación de las utilidades, el tener dinero ocioso no es recomendado, esto da la posibilidad a destinar todo ese efectivo a inversiones hasta finalizar el año cinco o crear una política de repartición de dividendos, repartiendo el 40% y 60% restante para invertir.

En promedio, el presupuesto de Marketing corresponde al 3% del total de las ventas, se recomienda destinar al menos el 5% sobre las ventas para fortalecer las estrategias.

Se consideraron 5 productos, a través de la investigación de mercado se determina que existen otros productos que también tienen aceptación, por lo que se recomienda que se considere incluir en el menú del restaurante esos platos, de tal manera de incluir más opciones para el cliente, la capacidad instalada permitirá el crecimiento.

## REFERENCIAS

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2017). *Manual de prácticas correctas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes/cafeeterías*. Recuperado de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/IE-E.2.2-EST-42-A1-Manual-de-Practicas-Correctas-de-Higiene.pdf>.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2017). *Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. Recuperado de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/A-4712-Reglamento-para-otorgar-Permisos-de-funcionamiento-de-Establecimientos.pdf>.

Ámbito.com (2017). Ecuador - *Riesgo país*. Recuperado el 25 de septiembre del 2017 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=01/08/2016&hasta=01/09/2017&pag=7>.

Banco Central del Ecuador (2017). *Boletines Mensuales*. Recuperado el 27 de julio de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>.

Banco Central del Ecuador (2017). *Cuentas Cantonales*. Recuperado el 27 de julio de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales>.

Banco Central del Ecuador (2017). *Cuentas Nacionales anuales*. Recuperado el 27 de julio de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>.

- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. (9.ª Ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Buñay, G. (2016). *Plan de mejoramiento de comida típica Mami Cheli*. Quito, Ecuador: Universidad de Las Américas.
- Carvajal, G. (2016). “*Ecuador ancestral*” *menú ecuatoriano*. Quito, Ecuador: USFQ.
- Cepal (2017). *Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Recuperado el 27 de julio de [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp).
- Chase, R. y Jacobs, F. (2014). *Administración de Operaciones Producción y cadena de suministros*. (13.ª Ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global*. Barcelona, España: Ediciones ceac s.a.
- Cuida tu Futuro (2017). *Pasos para crear un Empresa*. Recuperado el 27 de junio del 2017 de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>.
- Damodaran Online (2017). *Risk Premiums*. Recuperado el 25 de septiembre del 2017 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.
- Domínguez, M. (2016). *Investigación de la gastronomía quiteña y la tendencia de consumo en Quito*. Quito, Ecuador: Universidad de Las Américas.
- El Comercio. (2015). *¿Dónde prefieren comer los quiteños?* Recuperado el 9 de julio del 2017 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/sondeo-preferencias-comida-quito-alimentacion.html>.

El Comercio. (2017). *Lenín Moreno dice que situación económica del país es crítica*. Recuperado el 31 de julio del 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-acciones-presupuesto-economia-ecuador.html>.

El Emprendedor. (2017). *¿Cómo obtener la patente municipal?* Recuperado el 4 de julio del 2017 de <http://www.elemprendedor.ec/obtener-patente-municipal/>.

Flórez, B. (2015). *Guía para diseñar una marca*. Cali, Colombia: Editorial UOC.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2017). *Guía de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control - HACCP*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/GuiaHACCP.pdf>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017). *Inflación mensual*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte_inflacion_201706.pdf).

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf).

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11.<sup>a</sup> Ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.

Krajewski, J. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor*. México D.F., México: Pearson Educación.

Krauel, J. (2010). *Innovación y diseño: bares y restaurantes*. Barcelona, España: Barcelona Links.

International Monetary Fund (2017). *World Economic Outlook*. Recuperado el 27 de julio de <http://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>.

International Monetary Fund (2017). *World Economic and Financial Surveys*. Recuperado el 27 de julio de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>

Latitud Cero (2016). *Identidad Gastronómica 2016*. Recuperado el 9 de julio del 2017 de <http://www.latitudcero.org/>.

Mesabe (2017). *Festival de comida ecuatoriana mesabe*. Recuperado el 9 de julio del 2017 de <http://mesabe.ec/index.php/el-festival>.

Nakousi, M. y Soto, D. (2016). *Gobierno Corporativo y Ética en los Negocios*. Santiago de Chile, Chile: RIL Editores.

National Restaurant Association (2017). *News & Research: What's Hot: Top 10 food trends for 2017*. Recuperado el 9 de julio del 2017 de <http://www.restaurant.org/News-Research/News/Whats-Hot-Top-10-food-trends-in-2017>.

Pazos, J. (2008). *El sabor de la memoria: historia de la cocina quiteña*. Quito, Ecuador: FONSA.

- Pazos, J. (2010). *Cocinas regionales andinas*. Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Pazos, J. (2014). *La cocina del Ecuador. Recetas y Lecturas*. (2.<sup>a</sup> Ed.). Quito, Ecuador: Ecuador.
- Pazos, S. y Muñoz A. (2015). *Memorias del VI Congreso de Cocinas Regionales Andinas*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pazos, A., Cepeda M. y Miño H. (2012). *Ecuador, Tradiciones de Ayer para la Mesa de Hoy*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Pérez, J. (2017). *15 tendencias gastronómicas para 2017*. Recuperado el 9 de julio del 2017 de <http://www.gastroactitud.com/modulo/pistas/15-tendencias-gastronomicas-para-2017/1258.html>.
- Porter, M., (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.
- Quito Turismo. (2014). *Datos Censo Económico*. Recuperado el 6 de julio del 2017 de <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-adicionales/category/6-datos-censo-economico>.
- Quito Turismo. (2014). *LUAE*. Recuperado el 4 de julio del 2017 de <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/obtenga-la-luae>.
- Quito Turismo. (2014). *Quito en Cifras*. Recuperado el 6 de julio del 2017 de <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>.

Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (9.ª Ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

Revista Líderes (2017). *El sabor nacional se convierte en una experiencia*. Recuperado el 9 de julio del 2017 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-nacional-experiencia-cocina-quito.html>.

Secretaría Técnica Plan Toda una Vida (2017). *Ley Orgánica de Salud*. Recuperado de [http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY\\_ORGANICA\\_DE\\_SALUD.pdf](http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf).

Servicio de Rentas Internas (2017). *Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Recuperado el 19 de septiembre del 2017 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>.

Servicio Ecuatoriano de Normalización (2017). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 3010*. Recuperado de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/nte\\_inen\\_3010.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/nte_inen_3010.pdf).

Superintendencia de Compañías (2017). *Sector societario / Búsqueda de compañías*. Recuperado el 23 de agosto del 2017 de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul).

Superintendencia de Compañías (2017). *Ley de Compañías, Codificación*. Recuperado de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%2020LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>.

Superintendencia de Compañías (2017). *Número de Compañías: Análisis por: Actividad Económica (CIIU)*. Recuperado el 6 de julio del 2017 de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true).

U. S. Department of the Treasury (2017). *Resource Center*. Recuperado el 25 de septiembre del 2017 de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>.

Yahoo (2017). *Yahoo Finance*. Recuperado el 25 de septiembre del 2017 de <https://finance.yahoo.com/>.

Zapata, M. (2011). *Creación de un restaurante con ambiente rústico de comida típica ecuatoriana, utilizando materia prima semi-orgánica*. Quito, Ecuador: Universidad de Las Américas.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Pasos para constituir una empresa y requisitos para la implementación de un restaurante.**

Para la constitución de una empresa en el Ecuador se deben cumplir los siguientes pasos:

- Reservar un nombre en la Superintendencia de Compañías, asegurando que no exista una empresa con el mismo nombre.
- Elaborar los estatutos de la compañía, creando una minuta firmada por un abogado.
- Abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país, para sociedad anónima el capital mínimo es de \$ 800,00, indicando la participación de cada socio.
- Elevar a escritura pública los estatutos de la compañía en cualquier Notaría del país.
- Solicitar la aprobación de la escritura pública en la Superintendencia de Compañías, en donde se debe aprobar mediante resolución.
- Publicar en un diario de circulación nacional el extracto de la resolución entregado por la Superintendencia de Compañías.
- Obtener los permisos municipales, inscribiendo la patente municipal y solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
- Realizar la primera junta general de accionistas donde se nombrarán los administradores de la compañía de acuerdo a los estatutos.
- Obtener los documentos habilitantes desde la Superintendencia de Compañías, con el propósito de abrir el RUC.
- Inscribir el nombramiento del representante legal de la compañía en el Registro Mercantil.
- Obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Obtener la carta de disposición de fondos del banco desde la Superintendencia de Compañías.

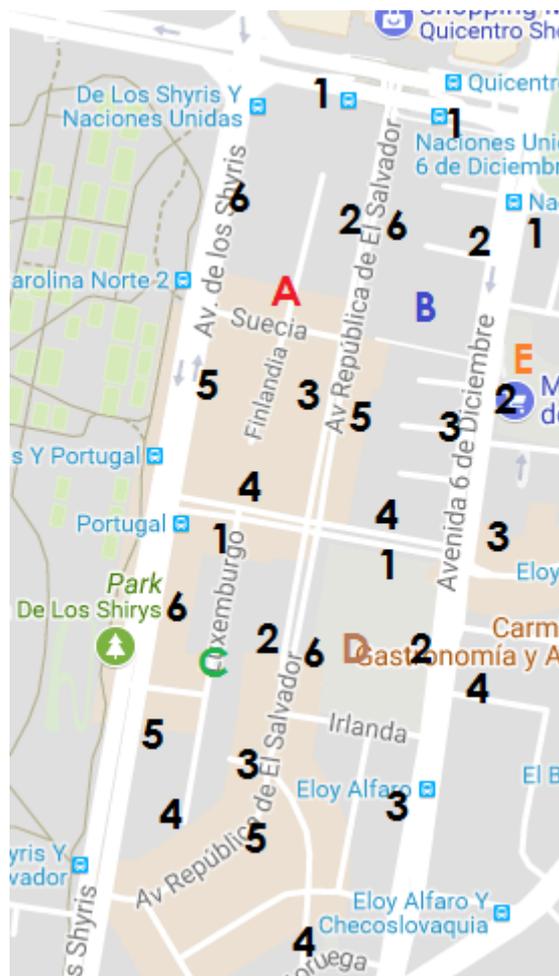
Para que la empresa pueda desempeñarse como un restaurante, es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- Permiso de suelo otorgado por el Municipio de Quito.
- Permiso de funcionamiento entregado por el Municipio de Quito.
- Permiso de funcionamiento de Salud otorgado por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Licencia ambiental otorgada por el Ministerio del Ambiente.
- Registro en el Ministerio de Turismo.
- Permiso de funcionamiento de Bomberos otorgado por el Municipio de Quito.
- Permiso para la instalación de medios publicitarios otorgado por el Municipio de Quito.

## Anexo 2: Observación de restaurantes en el sector.

Para realizar la investigación por observación se determinaron los límites: Norte: Av. Naciones Unidas, Sur: Suiza y República del Salvador, Este: Av. 6 de Diciembre y Oeste: Av. de los Shyris.

Se delimitaron 4 secciones dentro del sector, A: Norte: Av. Naciones Unidas, Este: Av. República del Salvador, Sur: Av. Portugal y Oeste: Av. de los Shyris; B: Norte: Av. Naciones Unidas, Este: Av. 6 de Diciembre, Sur: Av. Portugal y Oeste: República del Salvador; C: Norte: Av. Portugal, Este: República del Salvador, Sur: Calle Suiza; Oeste: Av. de los Shyris; D: Norte: Av. Portugal, Este: Av. 6 de Diciembre, Sur: Calle Checoslovaquia; Oeste: Av. República del Salvador.; E: Norte: Av. Naciones Unidas, Este: Av. 6 de Diciembre, Sur: Calle Checoslovaquia. Y a su vez, cada sección se dividió en 6 sectores pequeños.



Cuatro personas visitaron el área y llenaron una ficha de observación para ubicar cada restaurante del sector, con los siguientes resultados:

Cantidad de restaurantes por sección del sector:

Sector Principal	Cantidad
A	39
B	17
C	34
D	9
E	11
<b>Total general</b>	<b>110</b>

Cantidad de restaurantes por tipo de comida en el sector:

Tipo de comida	Cantidad
Almuerzos	8
Arabe	1
Buffet	2
Carnes	11
Chifa	3
China	1
Comida Rápida	14
Comida Típica	2
Coreana	1
Ensaladas	3
Española	2
Internacional	1
Italiana	9
Japonesa	3
Mariscos	5
Mexicana	5
Pinchos	1
Pizza	6
Sánduches	7
Shawarma	9
Sushi	3
Variada	12
Venezolana	1
<b>Total general</b>	<b>110</b>

## Restaurantes por tipo de comida:

<b>Comida Rápida</b>	<b>Italiana</b>	<b>Mexicana</b>
Big Joe	Cascarrabias	Burrito Republic
Bus Keys	Cosa Nostra	Chillis
Carls Jr	Di Serggio	Jack & Cob
Coro RD Co	Georgina	La Candelaria
Food Truck Negro	Il Risotto	Tex Mex Restaurant Lounge
Hot Dogs de la Gonzalez Suárez	Pippe Pizza	<b>Mariscos</b>
KFC	Romulo E Remo	Biggers
Los Tradicionales de la 6	Strada Ristorante	Cevichería Isla de los Mariscos
Mongos	Take Out Sheraton	Ceviches de la Rumiñahui
Octo Fries	<b>Shawarma</b>	Don Cangrejo
Pollo Ejecutivo	A Lo Magui 2	El Arrecife
The Lovers	Albaba	<b>Japonesa</b>
The Magic Bean	El Egipcio	Donburi
Wanna Wings	Faraon 1	Jonbur
<b>Carnes</b>	Faraon 2	Wok to Walk
Angus	Mitra	<b>Chifa</b>
BBQ Pinchos Express	Shawarma A	Chifa S
Chori Gol	Shawarma Persa	Restaurant China
Choris	Shawarma B	Restaurant Mei Lai Wha
Cookie Faday	<b>Almuerzos</b>	<b>Sushi</b>
De Morfi	Amaranto	Kobe Sushi Express
El Castañar	Banbú	Mizú
La Parrilla de Homero	El Cantaro	Sushi-Inn
Los Troncos	La Grand Café	<b>Española</b>
Lucia the House & Grill	La Papa Montubia	La Tasca de Carlos
Santo Grill	La Sazón Criolla	Lizarran
Go Green	Restaurant Vegetariano	<b>Comida Típica</b>
Le Petite Patisserie	Sal & Dulce	Mi Cocina
<b>Variada</b>	<b>Sánduches</b>	Sumakta Mikuy
American Deli	El Arbolito	<b>Buffet</b>
Banchetto	Le Marché	Boufeet Garmil
Europa Café	Pronaca Sánduches	Grants
Gourmet Catering	Quizznos	<b>Arabe</b>
Los Lomitos	SanDuche	Indian Tag Mahel
Patio de Comidas Quicentro	Subway	<b>China</b>
Plaza Food Truck	Subway la Portugal	Passion No 1
Rebel Saloon	<b>Pizza</b>	<b>Internacional</b>
The Flying Pig	Aperol	Opera
Patio de Comidas Megamaxi	Cooks	<b>Pinchos</b>
La Riviera	El Hornero	Suvlaki

<b>Comida Rápida</b>	<b>Italiana</b>	<b>Mexicana</b>
La Riviera Shyris	Papa Johns	<b>Venezolana</b>
	Pizza Hut	593 Bistro
	Via Partenope	

Como resultado final se identifican los siguientes restaurantes de comida típica como probable competencia:

<b>Comida Típica por sector</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Comida Típica</b>	<b>2</b>
<b>A</b>	
Sumakta Mikuy	1
<b>E</b>	
Mi Cocina	1
<b>Total general</b>	<b>2</b>

## Anexo 3: Formato de encuesta

Buenos tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_ nos encontramos haciendo un estudio para un nuevo restaurante en el sector. Por favor me puede ayudar con la siguiente encuesta.

1. **¿Trabaja o vive por el sector? (Si la respuesta no es ninguna de las opciones, no aplica la encuesta).**

Trabaja \_\_\_\_\_ Vive \_\_\_\_\_

2. **¿Le gusta la comida tradicional ecuatoriana? (Si la respuesta es No, terminar la encuesta).**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. **¿Su rango de edad es? (Marque la opción que aplique).**

De 25 a 35 \_\_\_\_\_ De 36 a 45 \_\_\_\_\_ De 46 a 55 \_\_\_\_\_ De 56 en adelante \_\_\_\_\_

4. **¿Con qué frecuencia acude a un restaurante donde su propuesta sea diferente a la de un almuerzo? (Marque solo una opción).**

1 vez a la semana \_\_\_\_\_ 2 veces a la semana \_\_\_\_\_ 3 veces a la semana \_\_\_\_\_  
1 vez cada 15 días \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_

5. **Del sector, ¿Cuál es el restaurante de su preferencia? (Marque las opciones que apliquen).**

Chori Gol \_\_\_\_\_ La Parrilla de Homero \_\_\_\_\_ Los Troncos \_\_\_\_\_ Kobe Sushi  
Express \_\_\_\_\_  
Go Green \_\_\_\_\_ Romulo E Remulo \_\_\_\_\_ Don Cangrejo \_\_\_\_\_ Chilis \_\_\_\_\_  
Ceviches de la Rumiñahui \_\_\_\_\_ El Hornero \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. **En promedio, ¿Cuánto gasta por persona en ese Restaurante? (Marque solo una opción).**

Entre \$ 5 y \$ 10 \_\_\_\_\_ Entre \$ 10 y \$ 20 \_\_\_\_\_ Más de \$ 20 \_\_\_\_\_

7. **Del sector, ¿Cuál de estos Restaurantes de comida tradicional frecuenta? (Marque solo una opción).**

Mi Cocina \_\_\_\_\_ Sumakta Mikuy \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

8. **Si existiera un restaurante de comida tradicional ecuatoriana en el sector, donde sus alimentos fueran preparados con utensilios tradicionales y con productos orgánicos, recuperando el sabor de los alimentos. ¿Iría a comer a este restaurante? (Marque solo una opción. Si la respuesta es No, terminar la encuesta).**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. **¿Cuántas veces iría a ese restaurante? (Marque solo una opción).**

1 vez a la semana \_\_\_\_\_ 2 veces a la semana \_\_\_\_\_ 3 veces a la semana \_\_\_\_\_  
1 vez cada 15 días \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_

10. **¿En qué ocasiones visitaría el restaurante? (Marque las opciones que aplique).**

Almuerzo \_\_\_\_ Refrigerio \_\_\_\_ Celebración \_\_\_\_ After Office \_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál de los siguientes platos le interesaría consumir? (Marque las opciones que aplique).**

Hornado \_\_\_\_ Fritada \_\_\_\_ Yaguarlocro \_\_\_\_ Caldo de Gallina \_\_\_\_  
Cuy \_\_\_\_ Seco de Chivo \_\_\_\_ Cecina \_\_\_\_ Guatita \_\_\_\_  
Llapingachos \_\_\_\_ Cazuela \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

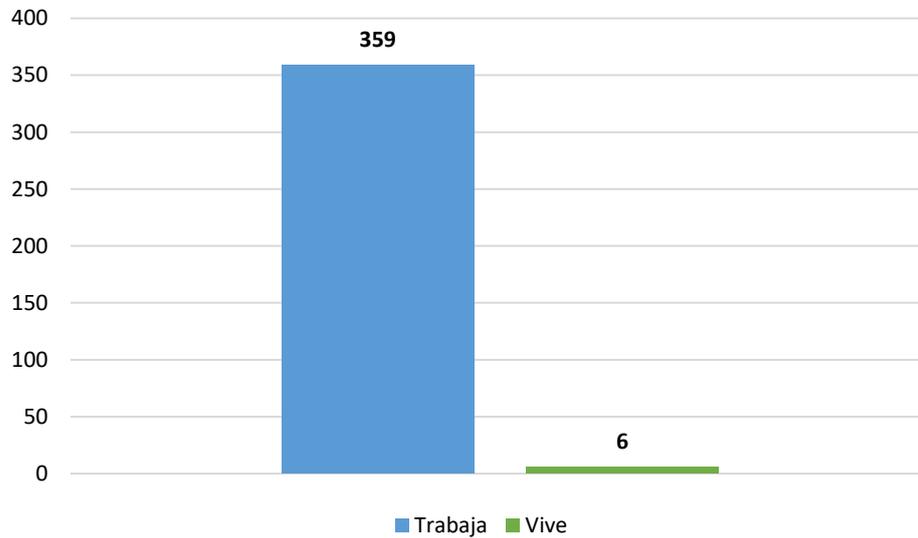
**12. A más de la comida, ¿Por qué elige un restaurante? (Marque las opciones que aplique).**

Servicio \_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_ Ambiente \_\_\_\_ Diseño \_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias por su colaboración, que tenga un buen día!**

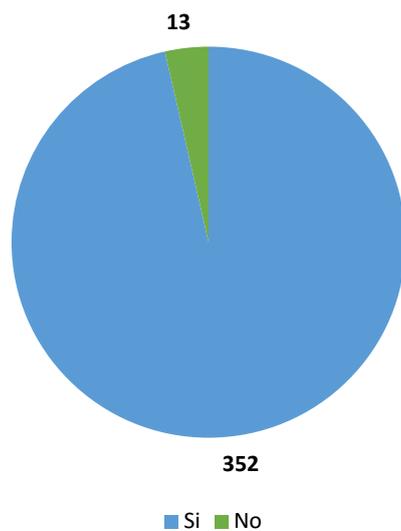
## Anexo 4: Resultados de le Encuesta

1. ¿Trabaja o vive por el sector? (Si la respuesta no es ninguna de las opciones, no aplica la encuesta).



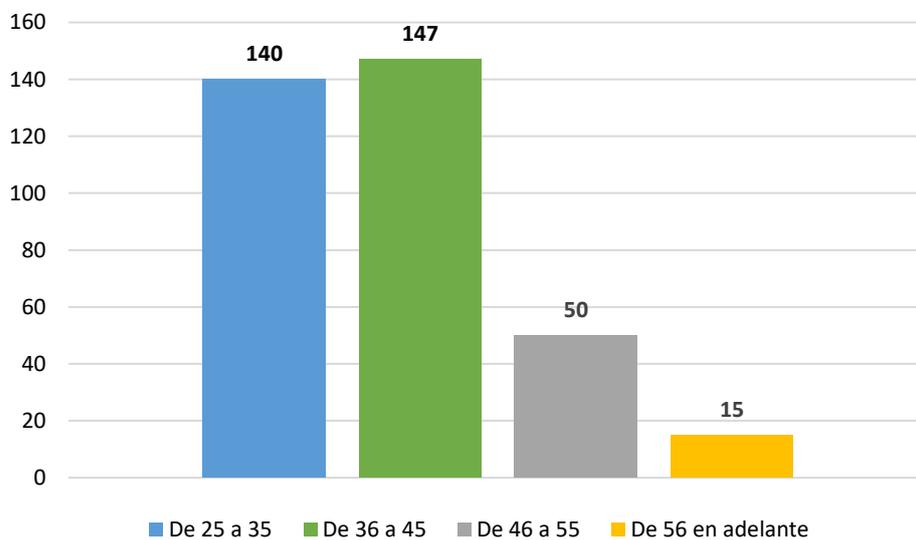
Trabaja	98,36%	359
Vive	1,64%	6
Total de encuestados		365

2. ¿Le gusta la comida tradicional ecuatoriana? (Si la respuesta es No, terminar la encuesta).



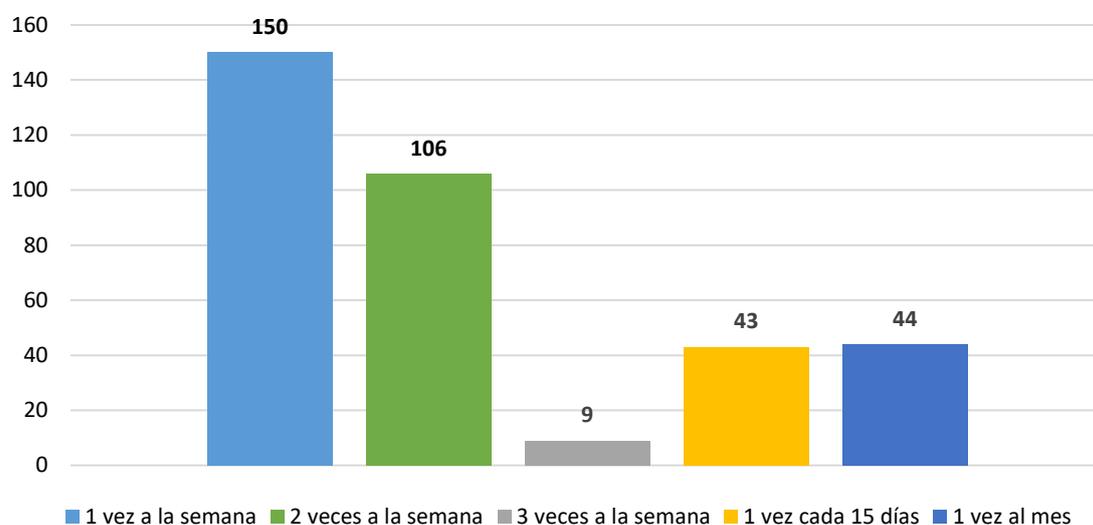
Si	96,44%	352
No	3,56%	13
Total de encuestados		365

3. ¿Su rango de edad es? (Marque la opción que aplique).



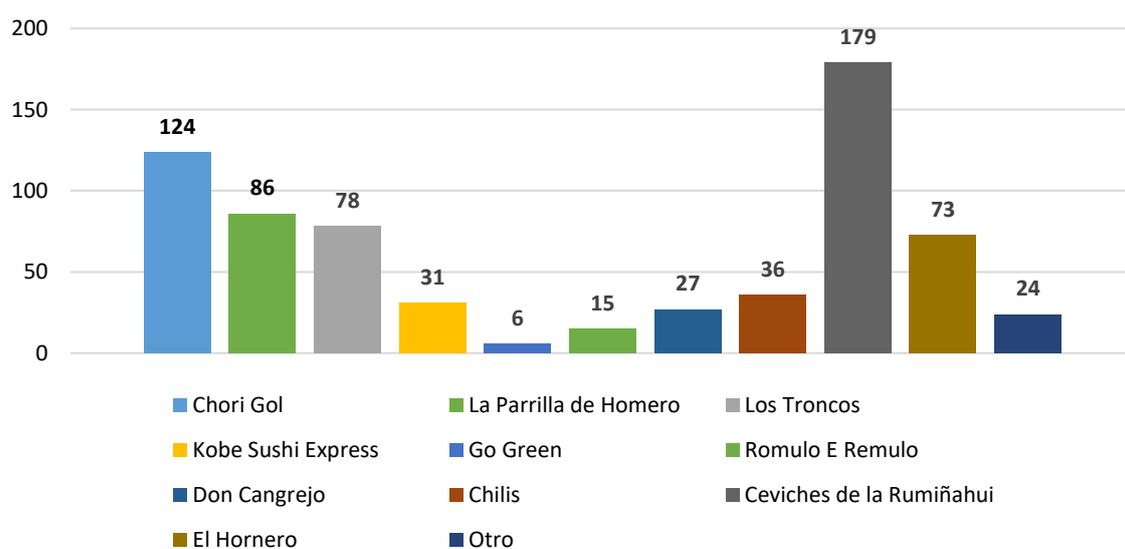
De 25 a 35	39,77%	140
De 36 a 45	41,76%	147
De 46 a 55	14,20%	50
De 56 en adelante	4,26%	15
Total de encuestados		352

4. ¿Con qué frecuencia acude a un restaurante donde su propuesta sea diferente a la de un almuerzo? (Marque solo una opción).



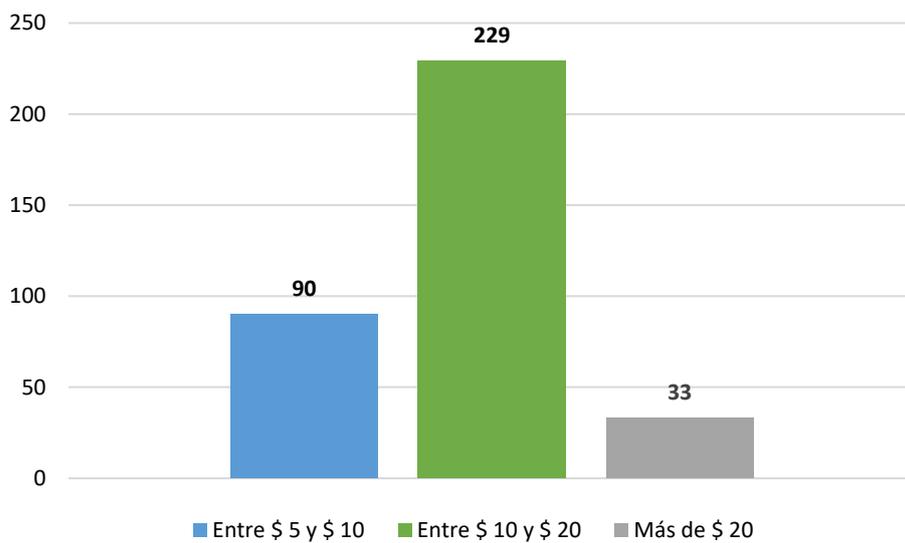
1 vez a la semana	42,61%	150
2 veces a la semana	30,11%	106
3 veces a la semana	2,56%	9
1 vez cada 15 días	12,22%	43
1 vez al mes	12,50%	44
Total de encuestados		352

5. Del sector, ¿Cuál es el restaurante de su preferencia? (Marque las opciones que apliquen).



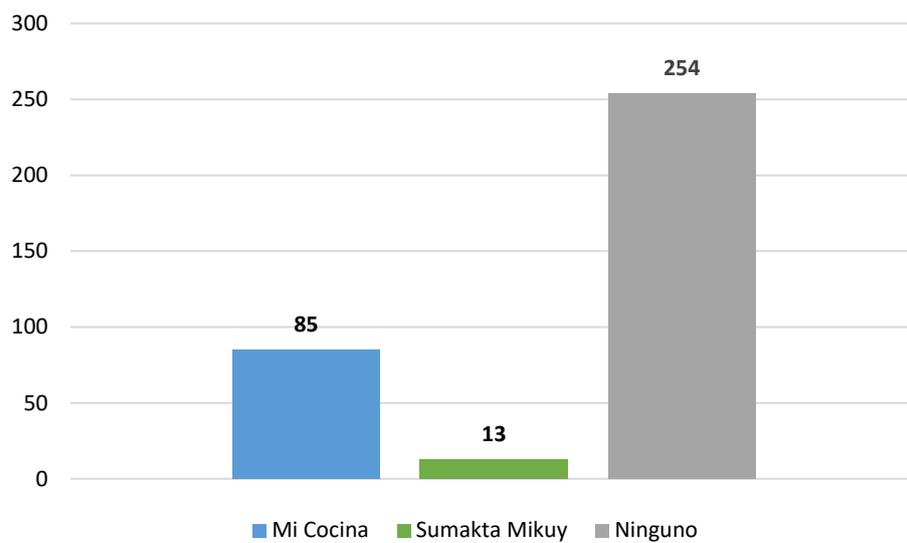
Chori Gol	35,13%	124
La Parrilla de Homero	24,36%	86
Los Troncos	22,10%	78
Kobe Sushi Express	8,78%	31
Go Green	1,70%	6
Romulo E Remulo	4,25%	15
Don Cangrejo	7,65%	27
Chilis	10,20%	36
Ceviches de la Rumiñahui	50,71%	179
El Hornero	20,68%	73
Otro	6,80%	24
Total de encuestados		352

6. En promedio, ¿Cuánto gasta por persona en ese Restaurante? (Marque solo una opción).



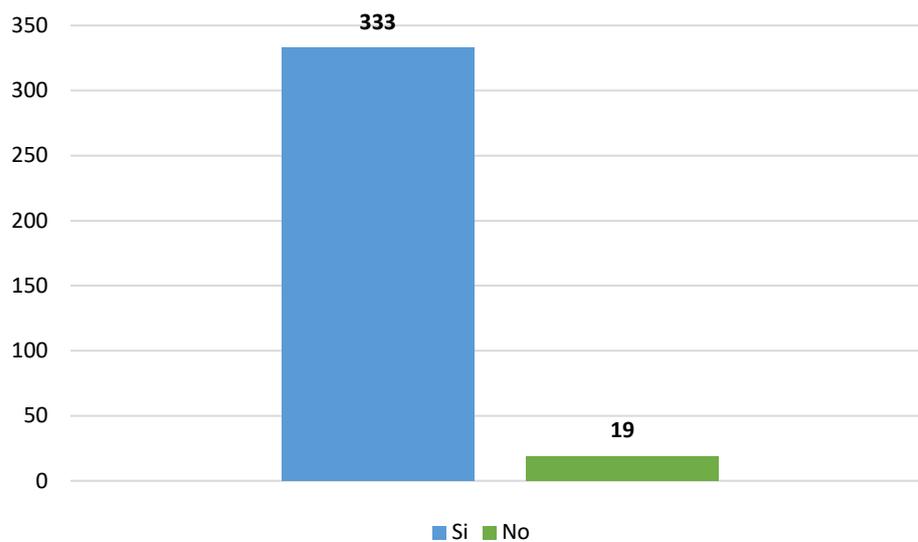
Entre \$ 5 y \$ 10	25,57%	90
Entre \$ 10 y \$ 20	65,06%	229
Más de \$ 20	9,38%	33
Total de encuestados		352

7. Del sector, ¿Cuál de estos Restaurantes de comida tradicional frecuenta? (Marque solo una opción).



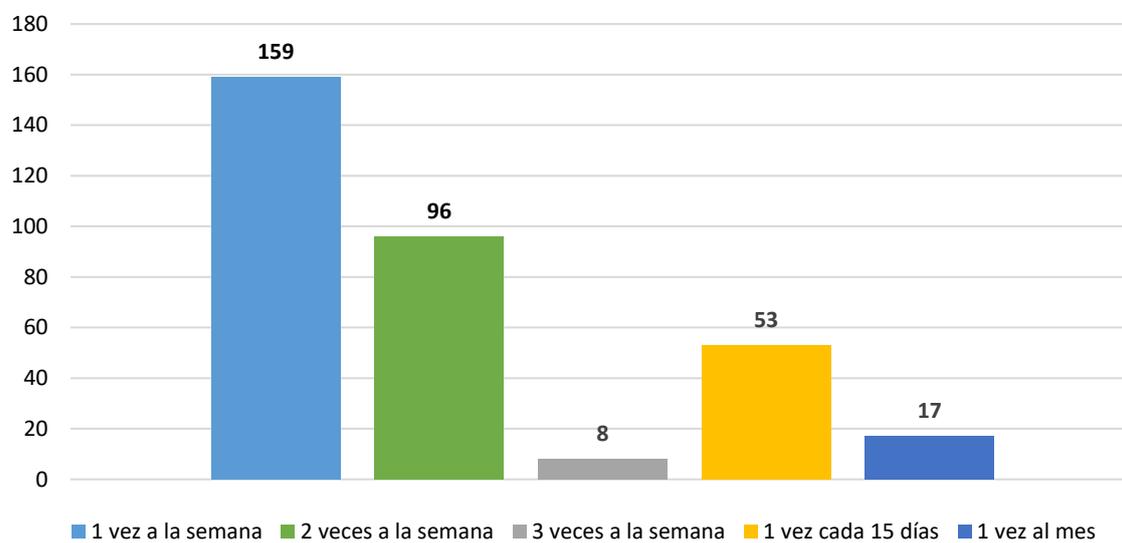
Mi Cocina	24,15%	85
Sumakta Mikuy	3,69%	13
Ninguno	72,16%	254
Total de encuestados		352

8. Si existiera un restaurante de comida tradicional ecuatoriana en el sector, donde sus alimentos fueran preparados con utensilios tradicionales y con productos orgánicos, recuperando el sabor de los alimentos. ¿Iría a comer a este restaurante? (Marque solo una opción. Si la respuesta es No, terminar la encuesta).



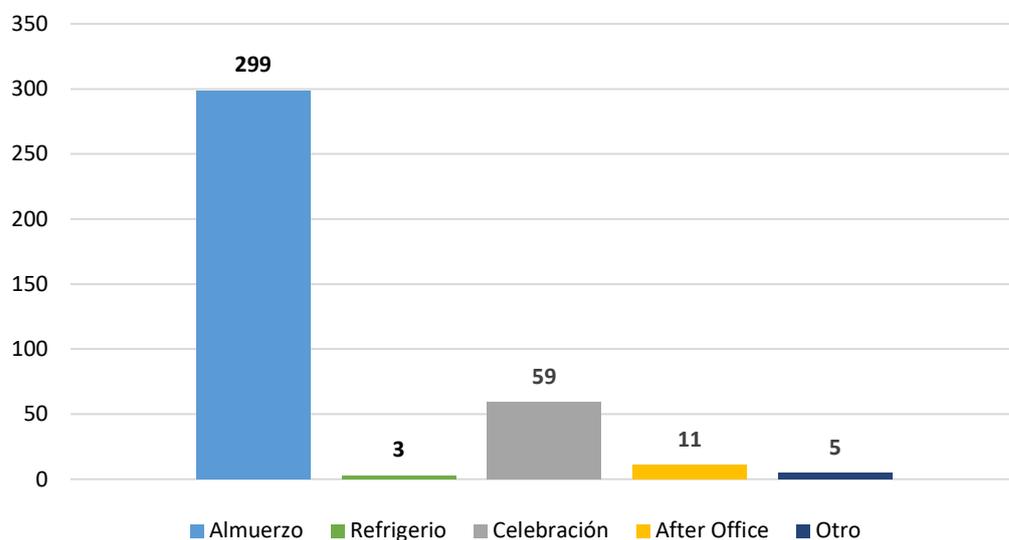
Si	94,60%	333
No	5,40%	19
Total de encuestados		352

9. ¿Cuántas veces iría a ese restaurante? (Marque solo una opción).



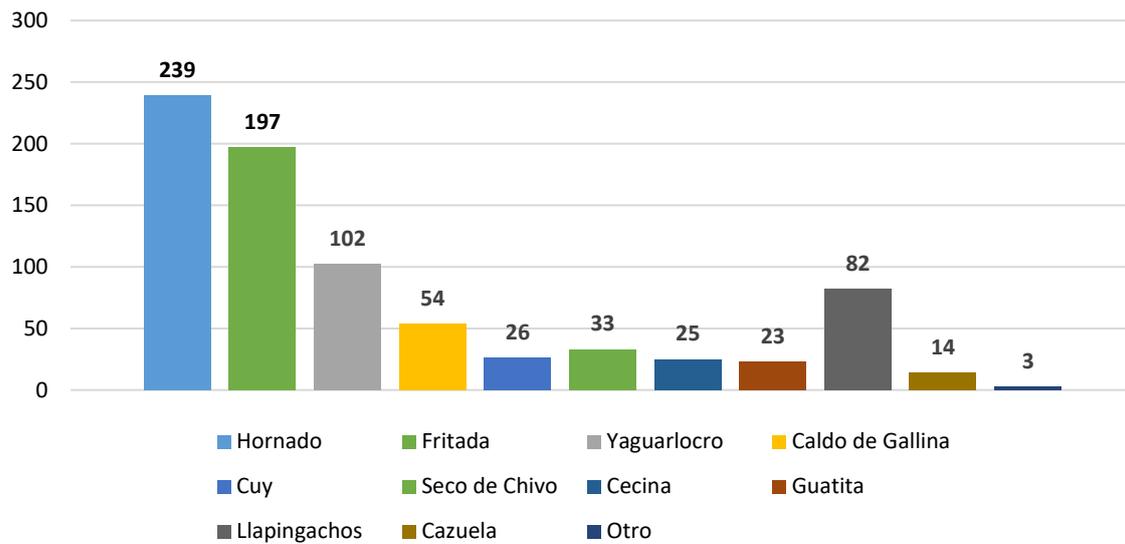
1 vez a la semana	47,75%	159
2 veces a la semana	28,83%	96
3 veces a la semana	2,40%	8
1 vez cada 15 días	15,92%	53
1 vez al mes	5,11%	17
Total de encuestados		333

10. ¿En qué ocasiones visitaría el restaurante? (Marque las opciones que aplique).



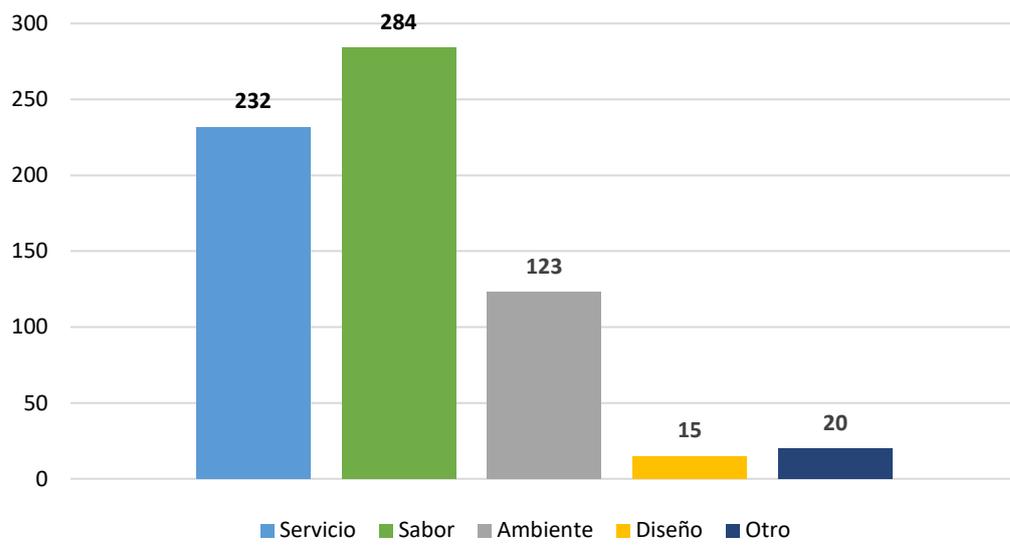
Almuerzo	84,70%	299
Refrigerio	0,85%	3
Celebración	16,71%	59
After Office	3,12%	11
Otro	1,42%	5
Total de encuestados		333

11. ¿Cuál de los siguientes platos le interesaría consumir? (Marque las opciones que aplique).



Hornado	67,71%	239
Fritada	55,81%	197
Yaguarlocro	28,90%	102
Caldo de Gallina	15,30%	54
Cuy	7,37%	26
Seco de Chivo	9,35%	33
Cecina	7,08%	25
Guatita	6,52%	23
Llapingachos	23,23%	82
Cazuela	3,97%	14
Otro	0,85%	3
Total de encuestados		333

12. A más de la comida, ¿Por qué elige un restaurante? (Marque las opciones que aplique).



Servicio	65,72%	232
Sabor	80,45%	284
Ambiente	34,84%	123
Diseño	4,25%	15
Otro	5,67%	20
Total de encuestados		333

## Anexo 5: Cuantificación de la demanda

La cuantificación de la demanda se la realiza partiendo de la población de 7350 personas y de acuerdo a los criterios establecidos:

1. Personas que viven y trabajan en el sector.

Considerando que se toma el total de personas que viven y trabajan en el sector, corresponde a 7350 personas.

2. Personas que les gusta la comida tradicional.

La base para el cálculo es de 7350 personas, y se consideran las personas que responden a “Si” respecto al gusto por la comida tradicional.

<b>Personas que les gusta la comida tradicional</b>		
Criterio	Porcentaje	Cantidad
Si	<b>96,44%</b>	<b>7088</b>
No	3,56%	262

Con este criterio se obtienen 7088 personas, que es la nueva base para aplicar el siguiente criterio.

3. Personas que están entre las edades de 25 y 45 años.

Considerando la base de 7088 personas y las personas que están entre las edades de 25 y 45 años.

<b>Personas entre 25 y 45 años</b>		
Criterio	Porcentaje	Cantidad
De 25 a 35	<b>39,77%</b>	<b>2819</b>
De 36 a 45	<b>41,76%</b>	<b>2960</b>
De 46 a 55	14,20%	1007
De 56 en adelante	4,26%	302

Se obtiene que el 81,53% corresponde a este criterio, lo cual da como resultado 5799 personas.

4. Persona que están dispuestas a gastar entre \$ 5 y \$ 20 en un restaurante.

Con la base de 5799 personas y que están dispuestas a gastar entre \$ 5 y \$ 20 en un restaurante, se obtiene:

<b>Personas que gastan entre \$ 5 y \$ 20</b>		
Criterio	Porcentaje	Cantidad
Entre \$ 5 y \$ 20	<b>75%</b>	<b>4334</b>

El total de personas ahora es de 4344.

5. Personas que irían a comer al restaurante propuesto.

La base para aplicar este criterio es de 4344 personas, de éstas personas se filtran la cantidad de personas que sí comerían en el restaurante, se obtiene lo siguiente:

<b>Personas que irían a comer al restaurante</b>		
	Porcentaje	Cantidad
Si	<b>96,59%</b>	<b>4187</b>
No	3,41%	148

Aplicando el criterio, se determina que la demanda corresponde a **4187 personas.**

## Anexo 6: Requerimientos de utensilios, equipamiento, limpieza y otros

A continuación, se listan los utensilios, equipos, insumos de limpieza y otros para la operación del restaurante.

Tabla 1. Utensilios para la cocina y el salón

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Ajicero	20	\$6,00	\$120,00
Balanza	1	\$125,00	\$125,00
Bandeja	4	\$2,50	\$10,00
Batea	2	\$10,00	\$20,00
Bowl	5	\$7,00	\$35,00
Cernidor	6	\$4,00	\$24,00
Chaira	1	\$5,00	\$5,00
Cuchara de palo	4	\$5,00	\$20,00
Cucharas	100	\$1,60	\$160,00
Cuchareta	2	\$5,00	\$10,00
Cucharón	5	\$6,00	\$30,00
Cuchillo	5	\$12,00	\$60,00
Espátula	2	\$5,00	\$10,00
Espumadera	2	\$15,00	\$30,00
Exprimidor	1	\$3,00	\$3,00
Jarra	30	\$3,00	\$90,00
Olla de barro	5	\$50,00	\$250,00
Paila de bronce	1	\$500,00	\$500,00
Pasa puré	2	\$20,00	\$40,00
Pelador de papas	3	\$7,00	\$21,00
Piedra de moler	2	\$8,00	\$16,00
Pinzas	5	\$4,00	\$20,00
Plato de barro	150	\$2,50	\$375,00
Recipiente para mise en place	10	\$18,00	\$180,00
Rodillo	2	\$8,00	\$16,00
Salero	20	\$6,00	\$120,00
Tabla de picar	5	\$25,00	\$125,00
Tenedores	100	\$1,60	\$160,00
Termómetro	4	\$25,00	\$100,00
Tiesto	1	\$12,00	\$12,00
Tijeras	1	\$12,00	\$12,00
Vaso	200	\$1,00	\$200,00
		<b>Total</b>	<b>\$2.899,00</b>

Tabla 2. Equipamiento para la cocina

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Campana extractora	1	\$600,00	\$600,00
Cocina para leña	1	\$500,00	\$500,00
Congelador	1	\$4.000,00	\$4.000,00
Dispensador de papel	3	\$18,00	\$54,00
Dispensador de toalla baño	2	\$25,00	\$50,00
Dispensador de toalla industrial	1	\$30,00	\$30,00
Enfriador de bebidas	1	\$0,00	\$0,00
Estanterías	2	\$100,00	\$200,00
Esterilizador de cubiertos	1	\$800,00	\$800,00
Gaveta	5	\$10,00	\$50,00
Horno de leña	1	\$800,00	\$800,00
Juguera	1	\$1.600,00	\$1.600,00
Lavabo industrial	1	\$700,00	\$700,00
Licuadaora	2	\$100,00	\$200,00
Mesa de trabajo	2	\$600,00	\$1.200,00
Mueble de platos	2	\$80,00	\$160,00
Mueble para ollas	1	\$130,00	\$130,00
Mueble para utensilios	1	\$100,00	\$100,00
Mueble para vasos y jarras	1	\$240,00	\$240,00
Olla de presión	1	\$250,00	\$250,00
Plancha	1	\$500,00	\$500,00
Refrigerador	1	\$1.300,00	\$1.300,00
Selfservice	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Tacho	4	\$15,00	\$60,00
<b>Total</b>			<b>\$15.524,00</b>

Tabla 3. Equipamiento para el salón

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Adorno	8	\$30,00	\$240,00
Barra	1	\$400,00	\$400,00
Caja registradora	1	\$550,00	\$550,00
Cartel	1	\$600,00	\$600,00
Computador	2	\$400,00	\$800,00
Cuadro	4	\$20,00	\$80,00
Extintor	3	\$35,00	\$105,00
Juego de mesa para 4 personas	15	\$400,00	\$6.000,00
Lámpara	8	\$25,00	\$200,00
Mesa para niños	4	\$35,00	\$140,00

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Petit ménage	1	\$100,00	\$100,00
Software de administración	1	\$600,00	\$600,00
Teléfono	1	\$20,00	\$20,00
Televisor	4	\$500,00	\$2000,00
Varios	1	\$500,00	\$500,00
<b>Total</b>			<b>\$12.335,00</b>

Tabla 4. Insumos para limpieza

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cloro	2	\$5,00	\$10,00
Desengrasante	3	\$15,00	\$45,00
Desinfectante	3	\$8,00	\$24,00
Desinfectante de manos	4	\$15,00	\$60,00
Detergente 5 Kg	1	\$12,00	\$12,00
Fundas de basura	10	\$1,00	\$10,00
Guantes	4	\$2,00	\$8,00
Guantes nitrilo	10	\$14,00	\$140,00
Jabón	4	\$7,00	\$28,00
Papel higiénico	20	\$1,75	\$35,00
Servilletas	2	\$16,00	\$32,00
Toalla de papel	30	\$2,00	\$60,00
<b>Mensual</b>			<b>\$464,00</b>
Basurero	10	\$25,00	\$250,00
Botas	6	\$14,00	\$84,00
Escoba	15	\$3,00	\$45,00
Recogedor	4	\$5,00	\$20,00
Trapeador	20	\$5,00	\$100,00
Uniformes	12	\$80,00	\$960,00
<b>Total anual</b>			<b>\$7.027,00</b>

Tabla 5. Otros

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Paquete de tarrinas	12	\$2,50	\$30,00
Paquete de cucharas	4	\$1,00	\$4,00
Paquete de fundas	3	\$1,50	\$4,50
Paquete de vasos	4	\$0,50	\$2,00
<b>Total mensual</b>			<b>\$40,50</b>
<b>Total anual</b>			<b>\$486,00</b>

Tabla 6. Costo de materia prima anual

<b>Ingrediente</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo</b>
Aceite	1.205,20	kg	\$2.191,80
Achiote	4,80	kg	\$218,30
Aguacate	2.030,46	u	\$738,80
Ajo	210,78	kg	\$3.354,98
Apio	5,36	kg	\$41,17
Arrocillo	5,36	kg	\$41,17
Arverjas	18,14	kg	\$112,29
Atado criollo	416,22	kg	\$75,67
Carne de cerdo	1.944,50	kg	\$11.848,95
Cebolla larga	130,42	kg	\$593,12
Cebolla paiteña	124,54	kg	\$566,43
Cerveza	109,85	kg	\$399,58
Chicha	175,77	g	\$399,58
Choclo	6.394,00	kg	\$1.454,00
Chorizo	373,66	kg	\$1.698,30
Comino	39,12	g	\$533,72
Gallina de campo	1.443,00	presa	\$2.947,50
Habas	219,71	kg	\$399,58
Hierbas	6,27	G	\$57,04
Huevos	4.396,00	Kg	\$579,42
Lechuga	859,20	Kg	\$195,35
Limón	2.274,20	Q	\$206,82
Maduro	11.667,00	Kg	\$1.061,10
Maíz	131,83	G	\$559,42
Maní	90,33	Kg	\$411,15
Menudo de borrego	462,17	Kg	\$2.180,03
Mote	777,80	G	\$1.768,50
Papa	1.408,48	Kg	\$1.601,05
Papanabo	5,36	g	\$41,17
Queso amasado	213,13	kg	\$727,00
Queso tierno	76,26	kg	\$346,68
Remolacha	659,40	kg	\$79,92
Sal	148,74	kg	\$270,54
Sangre	90,33	g	\$210,35
Tomate de árbol	1.065,67	kg	\$145,40
Tomate riñón	119,39	kg	\$543,01
Zanahoria	5,36	kg	\$41,17
<b>Total</b>			<b>\$38.640,07</b>

## Anexo 7: Producción de los productos

A continuación, se presenta la producción de los productos: Hornado, fritada, yaguarlocro, llapingachos y caldo de gallina.

Tabla 1. Producción del producto Hornado

Receta Estándar		Hornado		
Rendimiento		30 porciones		
Cantidad	Unidad	Ingredientes	Especificación	Costo
5	kg	Carne de cerdo	Brazo o pierna	\$33,50
250	g	Cebolla larga	Troceada	\$1,25
250	g	Cebolla paiteña	Troceada	\$1,25
500	g	Ajo	Pepa	\$8,75
100	g	Comino	Molido	\$1,50
5	u	Limón	Exprimido	\$0,50
5	u	Tomate de árbol	Pulpa	\$0,75
250	g	Sal		\$0,50
2000	g	Papa	Peladas - cortadas	\$2,50
250	g	Cebolla larga	Brunoise	\$1,25
5	g	Achiote	Pepa	\$0,25
100	g	Queso tierno	Picado	\$0,50
2000	g	Mote	Cocinado	\$5,00
3	u	Lechuga	Juliana	\$0,75
5	u	Aguacate	Tajas	\$2,00
30	u	Choclo	Cocinado entero	\$7,50
1000	g	Queso amasado	Tajas	\$3,75
30	u	Maduro	Frito	\$3,00
500	g	Aceite	Líquido	\$1,00
<b>Costo total</b>				<b>\$75,50</b>
<b>Costo por unidad</b>				<b>\$2,52</b>
<b>Utensilios</b>				
Balanza, cuchillo, pelador de papas, paila de bronce, bowl, horno de leña, rallador, cuchillo, espátula, pinza, cuchareta, tabla de picar, pasa puré, olla de barro, plancha, licuadora.				
<b>Procedimiento</b>				

Poner en la licuadora cebolla larga, cebolla paiteña, ajo, comino, sal, tomate de árbol y limón, licuar hasta que todo se triture, la mezclar poner en el brazo o pierna de cerdo, dejar condimentado durante 12 horas en el equipo frio a 3°C.

Calentar el horno de leña a 180°C, hornear durante 8 horas.

Para las tortillas, poner en una paila el aceite de achiote, incorporar la cebolla larga hasta dorar.

La papa cocinada y molida, hacer la masa y luego bolas, rellenar con queso y freír en la paila.

#### Presentación

Servir en un plato de barro de una porción de hornado, acompañado de una porción de mote, tres tortillas, un maduro, una taja de queso, un choclo, una taja de aguacate y una porción de lechuga.

Elaborado por: Cocinero Manuel Alejandro Cisneros

Adaptado por: El autor

Tabla 2. Producción del producto Fritada

Receta Estándar	Fritada			
Rendimiento	24 porciones			
Cantidad	Unidad	Ingredientes	Especificación	Costo
4	kg	Carne de cerdo	Troceada	\$26,80
200	g	Sal		\$0,40
60	g	Comino	Molido - tostado	\$0,90
400	g	Ajo	Pepa	\$7,00
500	g	Cerveza		\$2,00
800	g	Chicha	Jora fermentada	\$2,00
4000	g	Aceite	Líquido	\$8,00
1600	g	Papa	Pelada - cocinada	\$2,00
1600	g	Mote	Cocinado	\$4,00
600	g	Maíz	Tostado	\$2,80
200	g	Cebolla paiteña	Troceada - pluma	\$1,00
24	u	Maduro	Frito	\$2,40
1000	g	Habas	Cocinadas	\$2,00
4	u	Limón	Exprimido	\$0,40
400	u	Tomate riñón	Picado cubitos	\$2,00
100	g	Sal		\$0,20
<b>Costo total</b>				<b>\$63,90</b>
<b>Costo por unidad</b>				<b>\$2,66</b>
Utensilios				
Paila de bronce, olla de barro, licuadora, tiesto, espumadera, cuchara de palo, rallador, pasa puré, bowls, balanza, exprimidor, espumadera, pinza, cuchillo.				

### Procedimiento

Colocar en la licuadora la cebolla paiteña, ajo, comino, cerveza y chicha, licuar hasta que todo se triture, la mezclar poner sobre la carne troceada, refrigerar a 3°C durante 2 horas, calentar la paila de bronce y poner la carne a cocinar durante 3 horas, incorporar el aceite para dorar la carne.

Cortar la cebolla, incorporar con el tomate y el limón para la ensalada.

Freír las tortillas.

### Presentación

Servir en un plato de barro una porción de fritada, acompañada de una porción de mote, tres tortillas, un maduro, una porción de habas, una porción de tostado y una porción de ensalada.

Elaborado por: Cocinero Manuel Alejandro Cisneros

Adaptado por: El autor

Tabla 3. Producción del producto Yaguarlocro

Receta Estándar	Yaguarlocro			
Rendimiento	13 porciones			
Cantidad	Unidad	Ingredientes	Especificación	Costo
2200	g	Menudo de borrego	Cocido y picado	\$11,40
55	g	Cebolla larga	Brunoise	\$0,50
22	g	Cebolla paiteña	Brunoise	\$0,11
22	g	Hierbas	Corte batalla	\$0,22
430	g	Maní	Licudo	\$2,15
65	g	Ajo	Molido	\$1,14
54	g	Sal		\$0,11
22	g	Comino	Tostado - molido	\$0,33
1	u	Atado criollo		\$0,20
880	g	Papa	Cubitos 1 cm	\$1,11
430	g	Sangre	Cocinadas	\$1,10
108	g	Cebolla paiteña	Pluma	\$0,54
4	g	Ajo	Pasta	\$0,07
150	g	Tomate riñón	Rodajas	\$0,75
2,5	u	Aguacate	Tajas	\$1,00
<b>Costo total</b>				<b>\$20,73</b>
<b>Costo por unidad</b>				<b>\$1,59</b>
Utensilios				
Balanza, cuchara de palo, olla de barro, rallador, cuchillo, sartén, cucharón, bowl.				

### Procedimiento

Lavar el menudo de borrego con abundante agua, limón, sal, luego cocinar en la olla de barro durante 4 horas, una vez cocinado, picar. En el sartén poner la cebolla paiteña, el ajo, comino y las hierbas, incorporar las papas, el maní. En el agua de la cocción del menudo, incorporar la mezcla del sartén junto con el menudo picado, cocinar durante 30 minutos.

### Presentación

Servir en un plato de barro el Yaguarlocro, acompañada de una porción de sangre, una rodaja de tomate riñón, una porción cebolla paiteña y una taja aguacate.

Elaborado por: Cocinero Manuel Alejandro Cisneros

Adaptado por: El autor

Tabla 4. Producción del producto Llapingachos

Receta Estándar		Llapingachos		
Rendimiento	10 porciones			
Cantidad	Unidad	Ingredientes	Especificación	Costo
1700	g	Papa	Peladas - cocinadas	\$2,13
17	g	Achiote	Pepa	\$0,85
40	g	Cebolla larga	Brunoise	\$0,20
250	g	Queso tierno	Rallado	\$1,25
1700	g	Chorizo	Ambateño	\$8,50
20	u	Huevos	Fritos	\$2,90
2	u	Aguacate	Trozos	\$0,80
3	u	Remolacha	Cubitos de 0,5 cm	\$0,40
1	u	Lechuga	Juliana	\$0,25
1,5	u	Limón	Exprimido	\$0,15
50	g	Sal	Al gusto	\$0,10
1000	g	Aceite	Líquido	\$2,00
<b>Costo total</b>				<b>\$19,53</b>
<b>Costo por unidad</b>				<b>\$1,95</b>
Utensilios				
Paila de broce, sartén, pinza, cuchara de palo, espátula, cuchillo, rallador, pasa puré, bowl.				
Procedimiento				
Cocinar las papas y rallarlas. En un sartén colocar el achiote, la cebolla larga, incorporar la papa rallada y hacer una masa,				

formar tortillas y rellenar de queso tierno y freír.  
Freír el chorizo y los huevos.

#### Presentación

Servir en un plato de barro 4 tortillas de papa acompañadas de tres chorizos, dos huevos, una taja de aguacate, una porción de remolacha y una porción de lechuga.

Elaborado por: Cocinero Manuel Alejandro Cisneros

Adaptado por: El autor

Tabla 5. Producción del producto Caldo de Gallina

Receta Estándar		Caldo de Gallina		
Rendimiento	7 porciones			
Cantidad	Unidad	Ingredientes	Especificación	Costo
7	presa	Gallina de campo	En presas	\$15,75
26	g	Zanahoria	Brunoise	\$0,22
26	g	Apio	Brunoise	\$0,22
26	g	Papanabo	Brunoise	\$0,22
26	g	Arrocillo		\$0,22
8	g	Hierbas	Brunoise fina	\$0,08
88	g	Arvejas	Tiernas	\$0,60
350	g	Papa	Cocinadas enteras	\$0,44
13	g	Ajo	Pasta	\$0,23
35	g	Sal		\$0,07
1	u	Atado criollo		\$0,20
17	g	Cebolla larga	Brunoise fina	\$0,09
<b>Costo total</b>				<b>\$18,34</b>
<b>Costo por unidad</b>				<b>\$2,62</b>
Utensilios				
Olla de barro, cuchillo, cucharón, balanza, pinza, bowl, tabla de picar.				
Procedimiento				
Lavar bien las presas de gallina, poner a cocinar durante 1 hora, luego incorporar la zanahoria, apio, papanabo, ajo, arrocillo, continuar con la cocción durante 20 minutos, agregar el atado criollo.				

### Presentación

Servir en un plato de barro el caldo con una presa de gallina, una papa y una porción de picadillo.

Elaborado por: Cocinero Manuel Alejandro Cisneros

Adaptado por: El autor

## **Anexo 8: Normativas, leyes, procedimientos y manuales establecidos para controlar la producción de alimentos en el ámbito alimenticio.**

Normativa Técnica Sanitaria Unificada para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras de Alimentos, Establecimientos de Distribución, Comercialización, Transporte de Alimentos y Establecimientos de Alimentación Colectiva, Resolución ARCSA-DE-067- 2015-GGG de 21 de diciembre de 2015.

Ley Orgánica de Salud Art. 129 y Art. 145.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) ha establecido el “Manual de Prácticas Correctas de Higiene y Manipulación de Alimentos en Restaurantes/Cafeterías”. “ARCSA. II-E.2.3-ALI-01. Versión 03 de mayo 2015”.

El Instituto de Servicio Ecuatoriano de Normalización, mediante la Norma Técnica “NTE INEN ISO/IEC 17020:2013” establece los Requisitos Generales de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental para restaurantes ecuatorianos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), propone el sistema de Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACPP) para garantizar la inocuidad alimentaria.

## Anexo 9: Tabla de amortización de la deuda.

Cuota	Fecha	Capital Inicial	Pago Capital	Pago Interés	Pago Dividendo	Saldo
0	ene-18					\$38.732,48
1	ene-18	\$38.732,48	\$484,12	\$362,47	\$846,59	\$38.248,36
2	feb-18	\$38.248,36	\$488,65	\$357,94	\$846,59	\$37.759,71
3	mar-18	\$37.759,71	\$493,22	\$353,37	\$846,59	\$37.266,49
4	abr-18	\$37.266,49	\$497,84	\$348,75	\$846,59	\$36.768,66
5	may-18	\$36.768,66	\$502,49	\$344,09	\$846,59	\$36.266,16
6	jun-18	\$36.266,16	\$507,20	\$339,39	\$846,59	\$35.758,97
7	jul-18	\$35.758,97	\$511,94	\$334,64	\$846,59	\$35.247,03
8	ago-18	\$35.247,03	\$516,73	\$329,85	\$846,59	\$34.730,29
9	sep-18	\$34.730,29	\$521,57	\$325,02	\$846,59	\$34.208,72
10	oct-18	\$34.208,72	\$526,45	\$320,14	\$846,59	\$33.682,27
11	nov-18	\$33.682,27	\$531,38	\$315,21	\$846,59	\$33.150,89
12	dic-18	\$33.150,89	\$536,35	\$310,24	\$846,59	\$32.614,54
13	ene-19	\$32.614,54	\$541,37	\$305,22	\$846,59	\$32.073,17
14	feb-19	\$32.073,17	\$546,44	\$300,15	\$846,59	\$31.526,74
15	mar-19	\$31.526,74	\$551,55	\$295,04	\$846,59	\$30.975,19
16	abr-19	\$30.975,19	\$556,71	\$289,88	\$846,59	\$30.418,48
17	may-19	\$30.418,48	\$561,92	\$284,67	\$846,59	\$29.856,56
18	jun-19	\$29.856,56	\$567,18	\$279,41	\$846,59	\$29.289,38
19	jul-19	\$29.289,38	\$572,49	\$274,10	\$846,59	\$28.716,89
20	ago-19	\$28.716,89	\$577,85	\$268,74	\$846,59	\$28.139,04
21	sep-19	\$28.139,04	\$583,25	\$263,33	\$846,59	\$27.555,79
22	oct-19	\$27.555,79	\$588,71	\$257,88	\$846,59	\$26.967,08
23	nov-19	\$26.967,08	\$594,22	\$252,37	\$846,59	\$26.372,86
24	dic-19	\$26.372,86	\$599,78	\$246,81	\$846,59	\$25.773,08
25	ene-20	\$25.773,08	\$605,39	\$241,19	\$846,59	\$25.167,68
26	feb-20	\$25.167,68	\$611,06	\$235,53	\$846,59	\$24.556,62
27	mar-20	\$24.556,62	\$616,78	\$229,81	\$846,59	\$23.939,84
28	abr-20	\$23.939,84	\$622,55	\$224,04	\$846,59	\$23.317,29
29	may-20	\$23.317,29	\$628,38	\$218,21	\$846,59	\$22.688,92
30	jun-20	\$22.688,92	\$634,26	\$212,33	\$846,59	\$22.054,66
31	jul-20	\$22.054,66	\$640,19	\$206,39	\$846,59	\$21.414,47
32	ago-20	\$21.414,47	\$646,18	\$200,40	\$846,59	\$20.768,28
33	sep-20	\$20.768,28	\$652,23	\$194,36	\$846,59	\$20.116,05
34	oct-20	\$20.116,05	\$658,33	\$188,25	\$846,59	\$19.457,72
35	nov-20	\$19.457,72	\$664,50	\$182,09	\$846,59	\$18.793,22
36	dic-20	\$18.793,22	\$670,71	\$175,87	\$846,59	\$18.122,51
37	ene-21	\$18.122,51	\$676,99	\$169,60	\$846,59	\$17.445,52
38	feb-21	\$17.445,52	\$683,33	\$163,26	\$846,59	\$16.762,19
39	mar-21	\$16.762,19	\$689,72	\$156,87	\$846,59	\$16.072,47
40	abr-21	\$16.072,47	\$696,18	\$150,41	\$846,59	\$15.376,29

<b>Cuota</b>	<b>Fecha</b>	<b>Capital Inicial</b>	<b>Pago Capital</b>	<b>Pago Interés</b>	<b>Pago Dividendo</b>	<b>Saldo</b>
41	may-21	\$15.376,29	\$702,69	\$143,90	\$846,59	\$14.673,60
42	jun-21	\$14.673,60	\$709,27	\$137,32	\$846,59	\$13.964,34
43	jul-21	\$13.964,34	\$715,90	\$130,68	\$846,59	\$13.248,43
44	ago-21	\$13.248,43	\$722,60	\$123,98	\$846,59	\$12.525,83
45	sep-21	\$12.525,83	\$729,37	\$117,22	\$846,59	\$11.796,46
46	oct-21	\$11.796,46	\$736,19	\$110,40	\$846,59	\$11.060,27
47	nov-21	\$11.060,27	\$743,08	\$103,51	\$846,59	\$10.317,19
48	dic-21	\$10.317,19	\$750,04	\$96,55	\$846,59	\$9.567,15
49	ene-22	\$9.567,15	\$757,05	\$89,53	\$846,59	\$8.810,10
50	feb-22	\$8.810,10	\$764,14	\$82,45	\$846,59	\$8.045,96
51	mar-22	\$8.045,96	\$771,29	\$75,30	\$846,59	\$7.274,67
52	abr-22	\$7.274,67	\$778,51	\$68,08	\$846,59	\$6.496,16
53	may-22	\$6.496,16	\$785,79	\$60,79	\$846,59	\$5.710,36
54	jun-22	\$5.710,36	\$793,15	\$53,44	\$846,59	\$4.917,22
55	jul-22	\$4.917,22	\$800,57	\$46,02	\$846,59	\$4.116,64
56	ago-22	\$4.116,64	\$808,06	\$38,52	\$846,59	\$3.308,58
57	sep-22	\$3.308,58	\$815,62	\$30,96	\$846,59	\$2.492,96
58	oct-22	\$2.492,96	\$823,26	\$23,33	\$846,59	\$1.669,70
59	nov-22	\$1.669,70	\$830,96	\$15,63	\$846,59	\$838,74
60	dic-22	\$838,74	\$838,74	\$7,85	\$846,59	\$0,00

## Anexo 10: Detalle de los sueldos y mano de obra

2018	Sueldo bruto	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte personal	Sueldo neto	Gasto en sueldos	Gasto anual
Administrador	\$1.000,00	\$111,50	\$83,33	\$31,25	\$41,67	\$94,50	\$905,50	\$1.267,75	\$15.213,00
Cocinero	\$900,00	\$100,35	\$75,00	\$31,25	\$37,50	\$85,05	\$814,95	\$1.144,10	\$13.729,20
Posillero	\$375,00	\$41,81	\$31,25	\$31,25	\$15,63	\$35,44	\$339,56	\$494,94	\$5.939,25
Mesero 1	\$375,00	\$41,81	\$31,25	\$31,25	\$15,63	\$35,44	\$339,56	\$494,94	\$5.939,25
Mesero 2	\$375,00	\$41,81	\$31,25	\$31,25	\$15,63	\$35,44	\$339,56	\$494,94	\$5.939,25
Ayudante de cocina	\$375,00	\$41,81	\$31,25	\$31,25	\$15,63	\$35,44	\$339,56	\$494,94	\$5.939,25
<b>Mano de obra</b>									<b>\$25.607,70</b>
<b>Administrativo</b>									<b>\$27.091,50</b>
<b>Total</b>									<b>\$52.699,20</b>

2019	Sueldo bruto	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte personal	Fondos de Reserva	Sueldo neto	Gasto en sueldos	Gasto anual
Administrador	\$1.008,00	\$112,39	\$84,00	\$31,25	\$42,00	\$95,26	\$83,97	\$996,71	\$1.361,61	\$16.339,30
Cocinero	\$907,20	\$101,15	\$75,60	\$31,25	\$37,80	\$85,73	\$75,57	\$897,04	\$1.228,57	\$14.742,87
Posillero	\$378,00	\$42,15	\$31,50	\$31,25	\$15,75	\$35,72	\$31,49	\$373,77	\$530,13	\$6.361,61
Mesero 1	\$378,00	\$42,15	\$31,50	\$31,25	\$15,75	\$35,72	\$31,49	\$373,77	\$530,13	\$6.361,61
Mesero 2	\$378,00	\$42,15	\$31,50	\$31,25	\$15,75	\$35,72	\$31,49	\$373,77	\$530,13	\$6.361,61
Ayudante de cocina	\$378,00	\$42,15	\$31,50	\$31,25	\$15,75	\$35,72	\$31,49	\$373,77	\$530,13	\$6.361,61
<b>Mano de obra</b>									<b>\$27.466,10</b>	
<b>Administrativo</b>									<b>\$29.062,53</b>	
<b>Total</b>									<b>\$56.528,62</b>	

2020	Sueldo bruto	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte personal	Fondos de Reserva	Sueldo neto	Gasto en sueldos	Gasto anual
Administrador	\$1.018,68	\$113,58	\$84,89	\$31,25	\$42,45	\$96,27	\$84,86	\$1.007,28	\$1.375,71	\$16.508,52
Cocinero	\$916,82	\$102,23	\$76,40	\$31,25	\$38,20	\$86,64	\$76,37	\$906,55	\$1.241,26	\$14.895,17
Posillero	\$382,01	\$42,59	\$31,83	\$31,25	\$15,92	\$36,10	\$31,82	\$377,73	\$535,42	\$6.425,07
Mesero 1	\$382,01	\$42,59	\$31,83	\$31,25	\$15,92	\$36,10	\$31,82	\$377,73	\$535,42	\$6.425,07
Mesero 2	\$382,01	\$42,59	\$31,83	\$31,25	\$15,92	\$36,10	\$31,82	\$377,73	\$535,42	\$6.425,07
Ayudante de cocina	\$382,01	\$42,59	\$31,83	\$31,25	\$15,92	\$36,10	\$31,82	\$377,73	\$535,42	\$6.425,07
									<b>Mano de obra</b>	<b>\$27.745,31</b>
									<b>Administrativo</b>	<b>\$29.358,66</b>
									<b>Total</b>	<b>\$57.103,98</b>

2021	Sueldo bruto	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte personal	Fondos de Reserva	Sueldo neto	Gasto en sueldos	Gasto anual
Administrador	\$1.030,91	\$114,95	\$85,91	\$31,25	\$42,95	\$97,42	\$85,87	\$1.019,36	\$1.391,84	\$16.702,12
Cocinero	\$927,82	\$103,45	\$77,32	\$31,25	\$38,66	\$87,68	\$77,29	\$917,43	\$1.255,78	\$15.069,41
Posillero	\$386,59	\$43,10	\$32,22	\$31,25	\$16,11	\$36,53	\$32,20	\$382,26	\$541,47	\$6.497,67
Mesero 1	\$386,59	\$43,10	\$32,22	\$31,25	\$16,11	\$36,53	\$32,20	\$382,26	\$541,47	\$6.497,67
Mesero 2	\$386,59	\$43,10	\$32,22	\$31,25	\$16,11	\$36,53	\$32,20	\$382,26	\$541,47	\$6.497,67
Ayudante de cocina	\$386,59	\$43,10	\$32,22	\$31,25	\$16,11	\$36,53	\$32,20	\$382,26	\$541,47	\$6.497,67
									<b>Mano de obra</b>	<b>\$28.064,76</b>
									<b>Administrativo</b>	<b>\$29.697,47</b>
									<b>Total</b>	<b>\$57.762,22</b>

2022	Sueldo bruto	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte personal	Fondos de Reserva	Sueldo neto	Gasto en sueldos	Gasto anual
Administrador	\$1.045,55	\$116,58	\$87,13	\$31,25	\$43,56	\$98,80	\$87,09	\$1.033,84	\$1.411,16	\$16.933,97
Cocinero	\$940,99	\$104,92	\$78,42	\$31,25	\$39,21	\$88,92	\$78,38	\$930,45	\$1.273,17	\$15.278,07
Posillero	\$392,08	\$43,72	\$32,67	\$31,25	\$16,34	\$37,05	\$32,66	\$387,69	\$548,72	\$6.584,61
Mesero 1	\$392,08	\$43,72	\$32,67	\$31,25	\$16,34	\$37,05	\$32,66	\$387,69	\$548,72	\$6.584,61
Mesero 2	\$392,08	\$43,72	\$32,67	\$31,25	\$16,34	\$37,05	\$32,66	\$387,69	\$548,72	\$6.584,61
Ayudante de cocina	\$392,08	\$43,72	\$32,67	\$31,25	\$16,34	\$37,05	\$32,66	\$387,69	\$548,72	\$6.584,61
									<b>Mano de obra</b>	<b>\$28.447,30</b>
									<b>Administrativo</b>	<b>\$30.103,20</b>
									<b>Total</b>	<b>\$58.550,50</b>

## Anexo 11: Cálculos de las tasas de descuento CAPM y WACC

Para calcular las tasas de descuento CAPM y WACC es necesario considerar empresas de restaurantes que coticen en la bolsa de valores con el propósito de utilizar sus Betas para desapalancarlas y el promedio de ellas apalancar en una Beta con la realidad del país y los datos financieros del restaurante.

Las empresas tomadas como base y sus Betas son los siguientes:

Empresa	Beta
Chipotle Mexican Grill, Inc. (CMG)	0,12
Texas Roadhouse, Inc. (TXRH)	0,27
BJ's Restaurants, Inc. (BJRI)	0,88
El Pollo Loco Holdings, Inc. (LOCO)	0,52

El gasto en impuestos y la utilidad antes de impuestos es:

Empresa	Income Tax Expense	Income Before Tax
Chipotle Mexican Grill, Inc. (CMG)	15801	38739
Texas Roadhouse, Inc. (TXRH)	51183	171756
BJ's Restaurants, Inc. (BJRI)	15534	61091
El Pollo Loco Holdings, Inc. (LOCO)	12783	31122

La deuda y el patrimonio de las empresas en análisis son las siguientes:

Empresa	Short/Current Debt	Long Term Debt	Total Stockholder Equity
Chipotle Mexican Grill, Inc. (CMG)	0	0	1402493
Texas Roadhouse, Inc. (TXRH)	167	52381	750226
BJ's Restaurants, Inc. (BJRI)	0	148000	274897
El Pollo Loco Holdings, Inc. (LOCO)	144	104317	265182

Para el cálculo de las Betas desapalancadas se utiliza la siguiente fórmula:

$$Bl = Bu \times \left[ 1 + (1 - T) \times \frac{D}{E} \right]$$

Las betas desapalancadas de las empresas son las siguientes:

Empresa	D/E	Tasa impuestos	Beta desapalancada
Chipotle Mexican Grill, Inc. (CMG)	0	40,79%	0,12
Texas Roadhouse, Inc. (TXRH)	0,07	29,80%	0,26
BJ's Restaurants, Inc. (BJRI)	0,54	25,43%	0,63
El Pollo Loco Holdings, Inc. (LOCO)	0,39	41,07%	0,42

Con la beta promedio, ahora se apalanca la Beta a la realidad del restaurante en el país, dando como resultado una Beta de 0,68.

Beta desapalancada promedio	0,36
Deuda (D)	32.614,54
Patrimonio (E)	24.068,79
D/E	1,36
T	33,70%
<b>Beta apalancada</b>	<b>0,68</b>

Como tasa libre de riesgo ( $r_f$ ) se tomará la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de la reserva federal de Estados Unidos a cinco años, con una tasa de 1,85% al 25 de septiembre del 2017.

La prima de riesgo de mercado (MRP) considerara es de 6,24%, tomada de Damodaran para los T-bons, al 25 de septiembre del 2017.

El riesgo país considerado (RP) para el análisis es del 6,92% como promedio del último año, al 31 de agosto del 2017.

Para el cálculo de la tasa de descuento CAPM ( $r_e$ ) se utiliza la siguiente fórmula:

$$r_e = r_f + \beta(MRP) + RP$$

Con los datos anteriores se obtiene la tasa de descuento CAPM de 13,00%.

Risk Free (rf)	1,85%
Beta	0,68
MRP	6,24%
Riesgo País (RP)	6,92%
<b>re (CAPM)</b>	<b>13,00%</b>

Para el cálculo de la tasa de descuento WACC se utilizan las siguientes fórmulas:

$$Rd = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Deuda}}$$

$$WACC = \frac{re \times E}{D + E} + \frac{rd \times D}{D + E} \times (1 - T)$$

Utilizando la CAMP y los datos financieros obtenidos del restaurante se obtiene la tasa de descuento WACC de 10,25%.

rd	12,39%
T	33,70%
E	24.068,79
D	32.614,54
D+E	56.683,34
re x E	3.128,20
rd x D	4.041,12
<b>WACC</b>	<b>10,25%</b>

Como resultado se tienen las siguientes tasas descuento:

<b>Tasas de descuento</b>	
<b>CAPM</b>	<b>13,00%</b>
<b>WACC</b>	<b>10,25%</b>

