



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN RESTAURANTE  
TIPO BUFFET DE ALIMENTOS SALUDABLES EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO**

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

Profesor Guía  
Andrés Alejandro Galvis Correa

Autoras  
María José Espinosa Cevallos  
Carolina Monserratte Becerra Robalino

Año  
2013

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Andrés Alejandro Galvis Correa

Ingeniero

C.I.: 172319750-3

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Carolina Monserratte Becerra Robalino

C.I.: 172255287-2

---

María José Espinosa Cevallos

C.I.: 172238326-0

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, nuestros padres, hermanas, Director de Tesis, Universidad de las Américas y a todas aquellas personas que estuvieron involucradas dentro de nuestra vida universitaria.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por guiarnos y darnos fuerza en todo momento para seguir adelante alcanzando nuestras metas y objetivos personales.

### **A NUESTROS PADRES**

Por todo su esfuerzo, cariño, apoyo incondicional, consejos e impulsarnos a seguir luchando y superar cada reto que se presente en nuestras vidas.

### **A NUESTRAS HERMANAS**

Por su constante compañía, colaboración y alegría brindada en cada momento.

### **A NUESTROS MAESTROS Y GUÍAS**

Ing. Alejandro Galvis por los conocimientos impartidos, apoyo incondicional y dedicación en cada etapa para culminar con éxito la elaboración de la presente tesis y nuestros estudios profesionales.

MBA. Carlos Valladares por el apoyo y motivación a lo largo de la carrera, así como su esfuerzo y sus labores diarios como Coordinador Académico para el desarrollo de la carrera de finanzas.

Y por último a cada uno de los maestros que contribuyeron a nuestro aprendizaje y fortalecimiento académico.

## RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación, plantea un estudio elaborado con el fin de medir la factibilidad de implantar un restaurante de comida saludable en el Distrito Metropolitano de Quito. El cual abarca un estudio completo de macro y micro factores trascendentales para el éxito del negocio.

El análisis comienza con el estudio de la industria para medir tendencias, crecimientos, y aspectos generales sobre el sector al que pertenece. Canalizando las amenazas, oportunidades, posibles fortalezas y debilidades en la creación de planes estratégicos para el óptimo desempeño del negocio.

Se procedió a levantar información primaria y secundaria para el estudio de mercado, para obtener información relevante sobre el mercado meta, con el fin de direccionar esfuerzos en la creación de valor agregado y atractivo del producto para el perfil del cliente.

A través del plan de operaciones y producción se describen los procesos del negocio elaborados para la optimización de recursos, manejo adecuado de los inventarios y políticas que regirán la cultura organizacional.

El organigrama del negocio está conformado de tal manera que cada recurso aporte sus máximas capacidades en el rol desempeñado, cada cargo esta detallado con el perfil requerido, para la obtención de resultados esperados y para la creación de valor al negocio, enfocando al desarrollo de una cultura dirigida al cliente.

Se utilizó el modelo browniano geométrico para el estudio financiero del proyecto, encontrando un punto de convergencia para elaboración y análisis de los escenarios; tratando de evitar sesgos en el cálculo de las variables de mayor afectación, al igual se realiza un estudio de los estados financieros con el propósito de predecir la situación del negocio para cada periodo.

## ABSTRACT

The presented Thesis raises a study in order to measure the feasibility of implementing a health food restaurant in the Metropolitan District of Quito. The analysis contains a comprehensive study of macro and micro transcendental factors for business success.

The analysis begins with the study of the industry in order to measure trends, growth, and an overview of the sector which it belongs. Furthermore it allows obtaining specific information about: threats, opportunities, potential strengths and weaknesses, with the finality to create strategic plans for the optimal business performance.

Market information was gathered from primary and secondary sources, in the result to obtain relevant information about the target market, in order to emphasize efforts to create value and attractiveness to the product's customer profile.

The production plan describes operations and business procedures developed for the optimization of resources, proper management of the inventory and cultural political policies.

The business organization chart is structured in such way that each resource contributes its maximum capacity in the role played, every position is detailed with the profile required to obtain expected results and creating value for the business, focusing on satisfying customer's necessities.

Geometric Brownian Model was used for the financial analysis, finding a convergence point to forecast three scenarios, trying to avoid biases in the most important variables, with the purpose to budget financial statements in order to predict the business situation for each period.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.2.1 Objetivo General .....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
<b>2 CAPÍTULO II: INDUSTRIA</b> .....	<b>6</b>
2.1 LA INDUSTRIA.....	6
2.1.1 Tendencias .....	6
2.1.2 Estructura de la Industria .....	9
2.1.3 Cadena de Valor .....	12
2.1.4 Factores Económicos y Regulatorios.....	14
2.1.4.1 Factores Económicos.....	14
2.1.4.2 Factores Sociales y Culturales.....	17
2.1.5 Canales de Distribución .....	18
2.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	19
2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada) .....	19
2.2.2 Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos .....	21
2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores .....	21
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.....	22
2.2.5 Intensidad de la Rivalidad.....	24
2.2.5.1 Conclusiones de las Cinco Fuerzas de Porter .....	25
2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	25
2.3.1 La Idea y Modelo del Negocio.....	26
2.3.2 Estructura Legal de la Empresa.....	26
2.3.3 Misión .....	28
2.3.4 Visión .....	28
2.3.5 Objetivos.....	28
2.3.5.1 Objetivos a Corto Plazo .....	28
2.3.5.2 Objetivos a Mediano Plazo.....	29
2.3.5.3 Objetivos Largo Plazo .....	29
2.4 EL PRODUCTO O SERVICIO.....	29
2.5 ESTRATEGIAS .....	31
2.5.1 Estrategia de Diferenciación Enfocada en la Calidad .....	31
2.5.2 Estrategia de Penetración en el Mercado .....	32
2.5.3 Estrategia de Fidelización del Cliente .....	32
2.5.4 Estrategia de Comunicación .....	32
2.6 ANÁLISIS FODA .....	33
2.7 MATRIZ EFI y EFE.....	33
2.7.1 Análisis FODA.....	36



2.8	MATRIZ FODA .....	37
2.9	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO .....	38
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>39</b>
3.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.2	PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.3	PROBLEMA GERENCIAL .....	39
3.4	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	40
3.5	HIPÓTESIS .....	41
3.6	OBJETIVOS .....	41
3.6.1	Objetivo General .....	41
3.6.2	Objetivos Específicos .....	41
3.7	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
3.7.1	Investigación de Fuentes Secundarias .....	42
3.7.2	Investigación Cualitativa .....	43
3.7.2.1	Entrevista con Expertos .....	43
3.7.2.2	Grupo Focal .....	50
3.7.3	Investigación Cuantitativa .....	55
3.7.3.1	Encuestas .....	55
3.8	MERCADO OBJETIVO .....	61
3.9	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	61
3.10	TAMAÑO DE MERCADO .....	62
3.10.1	Demanda .....	62
3.11	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS .....	62
3.11.1	Competencia .....	62
3.12	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA .....	66
3.13	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN .....	66
3.14	CONCLUSIONES .....	67
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>69</b>
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	69
4.2	PÚBLICO META .....	69
4.3	MIX DE MARKETING .....	70
4.3.1	Producto .....	70
4.3.1.1	Alimentos y bebidas .....	70
4.3.1.2	Dimensión del Producto .....	71
4.3.1.3	Presentación del Producto .....	72
4.3.2	Servicios .....	73
4.3.2.1	Política de Servicio al Cliente y Garantías .....	73
4.3.3	Ciclo de Vida del Producto .....	75
4.3.3.1	Gestación .....	76
4.3.3.2	Introducción .....	76
4.3.3.3	Crecimiento .....	76

4.3.3.4	Madurez .....	77
4.3.3.5	Declive .....	77
4.4	IMAGEN CORPORATIVA .....	78
4.4.1	Marca.....	78
4.4.2	Slogan.....	78
4.4.3	Logo.....	79
4.4.4	Teoría del Color .....	79
4.4.5	Descripción del Local.....	80
4.5	PLAZA.....	80
4.6	PRECIO.....	81
4.6.1	Política de Precios .....	81
4.6.2	Determinación del Precio.....	81
4.6.2.1	Determinación del Ticket medio objetivo por comensal y del intervalo de Ticket medio.....	82
4.6.2.2	Determinación del Consumo Estándar por Comensal.....	83
4.6.2.3	Fijación de los Criterios de Margen y Determinación de los Límites de Coste.....	85
4.6.2.4	Definición de los Intervalos de Precios por cada familia de la oferta .....	86
4.6.2.5	Fijación de Precios de la Carta .....	87
4.6.3	Característica de la Demanda y Estrategia de Precios.....	88
4.7	TÁCTICA DE VENTAS.....	88
4.7.1	La Preventa.....	88
4.7.2	La Venta .....	89
4.7.3	La Post Venta .....	89
4.8	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	89
4.8.1	Publicidad .....	89
4.8.1.1	Comunicación Personal .....	90
4.8.1.2	Comunicación Impresa .....	92
4.8.1.3	Comunicación Transmitida.....	94
4.8.2	Relaciones Públicas.....	94
4.8.3	Promoción de Ventas.....	94
4.9	DISTRIBUCIÓN.....	95

<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>97</b>
5.1	OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN .....	97
5.2	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	97
5.3	POLÍTICAS Y OPERACIONES .....	98
5.3.1	Política General de Comportamiento .....	98
5.3.2	Política de Empleo .....	99
5.3.3	Política de Confidencialidad.....	100
5.3.4	Política de Presentación, Vestuario e Higiene .....	101
5.4	CICLO DE OPERACIONES .....	102
5.4.1	Subproceso de Compra .....	102
5.4.2	Selección del Proveedor .....	103

5.4.3	Tiempos de Entrega.....	103
5.4.4	Verificación del Pedido .....	104
5.4.5	Almacenamiento .....	104
5.4.6	Flujo Grama Subproceso de Compra .....	106
5.5	SUBPROCESO DE OPERACIONES .....	108
5.5.1	Flujo Grama Subproceso de Operaciones.....	108
5.6	FLUJO GRAMA DE SUBPROCESO DE VENTA.....	109
5.7	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....	109
5.8	INSTALACIONES Y MEJORAS .....	110
5.9	DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL .....	111
5.10	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	112
5.11	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	113
<b>6</b>	<b>CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>116</b>
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	116
6.1.1	Organigrama.....	116
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	116
6.2.1	Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo.....	116
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	117
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	117
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	120
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	120
<b>7</b>	<b>CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>122</b>
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	122
7.1.1	Análisis del Mercado.....	122
7.1.2	Definición del Modelo de Negocio.....	122
7.1.3	Análisis Financiero y Contable.....	122
7.1.4	Selección del Local .....	123
7.1.5	Selección de los Proveedores.....	123
7.1.6	Selección del Personal .....	123
7.1.7	Constitución y Legalización de la Compañía .....	123
7.1.8	Mercadotecnia .....	123
7.1.9	Lanzamiento y Operación .....	123
7.2	DIAGRAMA DE GANTT .....	124
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	124

<b>8</b>	<b>CAPITULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>126</b>
8.1	ANÁLISIS DE RIESGO DEL PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	126
8.2	ANÁLISIS DE RIESGOS PROPIOS DEL NEGOCIO DE RESTAURACIÓN .....	127
8.2.1	Riesgos de Mercado .....	127
8.2.2	Riesgos Financieros .....	127
8.2.3	Riesgos Administrativos.....	128
8.2.4	Riesgo Operativo .....	129
<b>9</b>	<b>CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>131</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	131
9.1.1	Inmueble Acondicionado.....	131
9.1.2	Investigación y Permisos .....	131
9.1.3	Área de Cocina y Almacenaje.....	132
9.1.4	Área de Comedor.....	132
9.1.5	Equipos de Cómputo .....	132
9.1.6	Menaje de Cocina .....	132
9.1.7	Fondo de Maniobra.....	132
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	133
9.2.1	Ingresos .....	133
9.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y GASTOS .....	133
9.3.1	Costos Variables.....	133
9.3.2	Costos Fijos .....	134
9.3.2.1	Nómina Mano de Obra Directa.....	134
9.3.2.2	Servicios Básicos .....	134
9.3.2.3	Costo de Depreciación.....	135
9.3.3	Gastos Administrativos .....	135
9.3.3.1	Nómina del Personal.....	135
9.3.3.2	Arriendo del Local y Servicios Básicos .....	136
9.3.3.3	Gasto de Mantenimiento de Activos Fijos, Limpieza y Útiles de Oficina .....	136
9.3.3.4	Gasto de Uniformes .....	137
9.3.3.5	Gasto de Depreciación y Amortización .....	137
9.3.3.6	Gasto de Adecuaciones .....	137
9.3.4	Gastos de Ventas .....	137
9.3.4.1	Gasto de Publicidad .....	137
9.3.4.2	Provisión de Reposición para Menaje de Cocina.....	138
9.3.5	Gasto Financiero.....	138
9.4	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .....	138
9.4.1	Ventas.....	139
9.4.2	Costos.....	139
9.4.3	Gastos .....	140

9.4.4	Utilidad.....	140
9.4.5	Proyección de Estado de Resultados .....	142
9.4.5.1	Supuestos .....	142
9.4.5.2	Resultados .....	144
9.4.5.3	Análisis.....	148
9.5	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	149
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	149
9.6.1	Activo.....	149
9.6.1.1	Activo Corriente.....	149
9.6.1.2	Activo Fijo.....	151
9.6.1.3	Activo Diferido .....	151
9.6.2	Pasivo .....	153
9.6.2.1	Pasivo Corriente.....	153
9.6.2.2	Pasivo Largo Plazo .....	154
9.6.3	Patrimonio.....	157
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	158
9.7.1	Flujo de Efectivo Operativo.....	159
9.7.2	Capital de Trabajo Neto .....	159
9.7.3	Gastos de Capital .....	160
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	160
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES .....	162
9.9.1	Índices Financieros .....	163
9.9.1.1	Liquidez.....	163
9.9.1.2	Rentabilidad .....	164
9.9.1.3	Desempeño.....	165
9.9.1.4	Endeudamiento y Apalancamiento.....	165
9.10	VALUACIÓN.....	167

## **10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO ..... 169**

10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	169
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA .....	169
10.3	CAPITALIZACIÓN.....	171
10.4	USO DE FONDOS .....	171
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	172

## **11 CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 176**

11.1	CONCLUSIONES.....	176
11.1.1	Industria .....	176
11.1.2	Investigación de Mercados y su Análisis .....	177
11.1.3	Plan de Marketing .....	178
11.1.4	Plan de Operaciones y Producción.....	179
11.1.5	Equipo Gerencial .....	179
11.1.6	Cronograma General .....	180

11.1.7 Riegos Críticos Problemas y Supuestos .....	180
11.1.8 Plan Financiero y Propuesta de Negocio .....	181
11.2 RECOMENDACIONES .....	183

<b>Referencias .....</b>	<b>186</b>
--------------------------	------------

<b>Anexos .....</b>	<b>190</b>
---------------------	------------

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Descripción Código CIUU 4.....	6
Tabla 2.	Distribución del Subsector Servicios de Alimentos y Bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito .....	10
Tabla 3.	Empresas más importantes del sector de alojamiento y servicios ubicadas en Pichincha.....	11
Tabla 4.	Cadena de Valor.....	14
Tabla 5.	Matriz EFI .....	33
Tabla 6.	Matriz EFE.....	34
Tabla 7.	Análisis FODA .....	35
Tabla 8.	Matriz FODA.....	36
Tabla 9.	Matriz Perfil Competitivo.....	37
Tabla 10.	Factores que influyen al momento de elegir un restaurante.....	56
Tabla 11.	Pregunta N° 13 ¿Qué tipo de alimentos son de su preferencia? .....	59
Tabla 12.	Características del Servicio .....	72
Tabla 13.	Intervalo de Ticket Objetivo .....	82
Tabla 14.	Cálculo índice de penetración .....	83
Tabla 15.	Intervalo de precios .....	85
Tabla 16.	Costo de campaña publicitaria primer mes .....	91
Tabla 17.	Costo Tiraje Revista Vida Activa .....	91
Tabla 18.	Costo Hosting Página Web .....	93
Tabla 19.	Márgenes de temperatura según tipo de alimento .....	104
Tabla 20.	Narrativa del subproceso de compra.....	106
Tabla 21.	Definición de un proceso de elaboración de comidas .....	107
Tabla 22.	Narrativa subproceso de operaciones .....	107
Tabla 23.	Narrativa subproceso de venta.....	108
Tabla 24.	Compensación salarial Nivel 1 .....	116
Tabla 25.	Compensación salarial Nivel 2 .....	118
Tabla 26.	Compensación salarial Nivel 3 .....	118
Tabla 27.	Compensación salarial Nivel 4 .....	118

Tabla 28. Riesgos y supuestos del planteamiento del negocio .....	125
Tabla 29. Riesgos de Mercado.....	126
Tabla 30. Riesgos Financieros .....	127
Tabla 31. Riesgos Administrativos .....	128
Tabla 32. Riesgos Operativos .....	129
Tabla 33. Estado de resultados para escenario esperado .....	144
Tabla 34. Estado de resultados para escenario pesimista .....	145
Tabla 35. Estado de resultados para escenario optimista .....	145
Tabla 36. Estado de resultados análisis vertical y horizontal .....	146
Tabla 37. Márgenes de rentabilidad .....	148
Tabla 38. Activo, análisis horizontal y vertical .....	151
Tabla 39. Pasivo, análisis horizontal y vertical .....	154
Tabla 40. Patrimonio, análisis horizontal y vertical .....	156
Tabla 41. Índices de liquidez .....	162
Tabla 42. Índices de rentabilidad.....	163
Tabla 43. Índices de rotación .....	164
Tabla 44. Cobertura de gasto financiero .....	164
Tabla 45. Índices de endeudamiento y apalancamiento .....	165
Tabla 46. Cálculo CAPM .....	167
Tabla 47. Estructura de Capital .....	169
Tabla 48. Participación accionaria.....	170
Tabla 49. Uso de fondos .....	171
Tabla 50. Cálculo de WACC.....	173



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Producto Interno Bruto Industria de Alojamiento y Servicios de Comida.....	7
Figura 2.	Actividad por Provincia.....	8
Figura 3.	Serie Histórica de Encuesta Anual de Hoteles Restaurantes y Servicios.....	9
Figura 4.	Cadena de valor del Negocio.....	14
Figura 5.	Serie Histórica del Producto Interno Bruto y PIB Per Cápita Ecuador.....	15
Figura 6.	Índice de Precios al Consumidor abril 2013.....	15
Figura 7.	Serie Histórica Salario Básico Unificado en el Ecuador.....	16
Figura 8.	Competencia.....	62
Figura 9.	Dimensiones de un producto.....	70
Figura 10.	Ciclo de vida de un producto.....	75
Figura 11.	Distribución de frecuencias de ticket medio.....	82
Figura 12.	Operaciones principales y puntos críticos del negocio.....	101
Figura 13.	Localización Geográfica.....	112
Figura 14.	Organigrama.....	115
Figura 15.	Movimiento Browniano.....	141
Figura 16.	Ciclo de ventas.....	144
Figura 17.	Evolución de Liquidez.....	162
Figura 18.	Evolución de Rentabilidad.....	163
Figura 19.	Endeudamiento y Apalancamiento.....	165
Figura 20.	Estructura de Financiamiento.....	168

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocio detallado a continuación plantea la creación de un restaurante tipo buffet de comida saludable en el Distrito Metropolitano de Quito, para el análisis de factibilidad del proyecto se ha procedido a realizar un estudio de cada factor interno y externo, influyente para el comportamiento del negocio.

La propuesta es crear un restaurante innovador con un concepto de alimentación saludable, alineado a la corriente mundial, que implica nuevos estilos de alimentación enfocados a mantener un estilo de vida saludable. Se determinó como mercado objetivo, a la zona 135, de la parroquia de Iñaquito, de la ciudad de Quito.

En base a los estudios realizados en las fuentes primarias y secundarias, se determina que la industria de servicio de alimentos y bebidas, ha tenido un crecimiento superior al del PIB ecuatoriano; esto se debe al incremento que han tenido el consumo de los hogares en los últimos años, y a los programas del sector establecidos por el gobierno, lo cual potencia la factibilidad del negocio si se plantea un concepto diferenciador al de la industria.

Se determinó que existe una demanda amplia de ejecutivos en el sector que buscan una nueva opción que les permita alimentarse de forma saludable, a un precio razonable y en el tiempo limitado que ellos poseen. Además enfermedades como la diabetes e hipertensión son muy comunes en cada familia y ningún restaurante está preparado para atender a personas que sufren de estas patologías.

En el estudio de mercados realizado a través de información primaria, se estableció que los tres aspectos clave para el éxito del negocio planteado son: la calidad de los alimentos, el servicio al cliente y el precio. Además se

determinó que el 85% de las personas de la muestra planteada, estarían dispuestas a asistir al restaurante.

Aun cuando en el mercado existen restaurantes que ofrecen alimentos saludables, hasta el momento no existe una marca posicionada con un concepto de servicio de alimentos saludables; por lo cual el negocio planteado se constituye como una oportunidad de inversión.

La administración del negocio planteado se fundamenta en el manejo de prácticas de buen gobierno corporativo, creando lineamientos para una administración estratégica, impulsando mejoras continuas y desarrollando una organización enfocada en satisfacer las necesidades del cliente.

Las instalaciones se encuentran en una posición estratégica debido a la gran cantidad de oficinas y afluencia de personas del sector, el local cuenta con una capacidad instalada para 60 personas, generando flujos suficientes para hacer de este un negocio rentable.

La valoración del proyecto es planteada mediante el Modelo Browniano Geométrico, lo que implica un cambio continuo en el comportamiento de los variables clave para el desarrollo del negocio; según la metodología planteada se obtiene un VPN positivo y luego de analizar los factores de riesgo se demuestra que el proyecto es viable, siempre y cuando se lleve a cabo cada uno de los parámetros establecidos en el plan de negocio, con el fin de crear una organización estable y rentable para el inversionista.

# 1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

## 1.1 ANTECEDENTES

La idea de negocio presentada nace de la necesidad de alimentación saludable, una tendencia creciente mundial. Al analizar que en Distrito Metropolitano de Quito a pesar de que existen un sin número de restaurantes con gran diversificación, no hay ninguno que presente un concepto centralizado en el servicio de comida saludable.

“Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) las principales causa de mortalidad en general en años anteriores, han sido enfermedades hipertensivas con el 7%, la diabetes 6,5%”. Al darnos cuenta que la diabetes e hipertensión es más común en nuestra sociedad, se fortalece la necesidad de crear un restaurante en el cual se ofrezca comida sana, fresca, sin niveles elevados de sal y azúcar, al cual puedan acudir las personas diabéticas, hipertensas, o que simplemente quieran cuidar su salud.

Sugar Free plantea un concepto innovador para el sector de alimentos y bebidas, generando estrategias diferenciadoras frente a la competencia, brindando una solución alimenticia para las personas que sufran de patologías como la diabetes o hipertensión o simplemente que quieran cuidar de su salud y su línea.

Se plantea infundir las nuevas tendencias de alimentación saludable, generando estrategias para un fortalecimiento de la marca.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la creación de un restaurante tipo buffet de comida saludable en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de determinar la factibilidad del negocio.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la Industria a la que pertenece el plan de negocio con el fin de obtener información necesaria sobre los competidores y la situación del mercado, determinando los factores macroeconómicos influyentes en el desarrollo y comportamiento del negocio.
- Investigar y analizar los factores críticos para el consumidor al momento de seleccionar un establecimiento de servicio de alimentos, y conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Desarrollar estrategias de marketing que impulsen el crecimiento del negocio, fortaleciendo la creación de una marca con un nuevo concepto alimenticio, generando un valor agregado frente a la competencia.
- Crear el organigrama para el manejo adecuado del negocio, optimizando gastos y creando eficiencia en el desarrollo de las labores de cada recurso humano.
- Diseñar el cronograma general de las actividades a ser desarrolladas previa apertura del negocio, para la adecuada planificación de cada actividad y optimización de tiempo.

- Desarrollar un plan de operaciones y producción para la adecuada administración del restaurante creando valores corporativos en beneficio de los clientes y a su vez de los inversionistas.
- Elaborar los estados financieros del negocio para analizar la factibilidad y conocer las necesidades de financiamiento para las actividades de operación.

## 2 CAPÍTULO II: INDUSTRIA

El presente capítulo tiene por objetivo determinar la composición, características, así como comportamiento histórico de la industria a la que pertenece el plan de negocio planteado. El capítulo se elaborará en base a la recolección y análisis de información secundaria de fuentes oficiales de información, específicamente datos provenientes del Banco Central del Ecuador, del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Ministerio de Turismo y Ministerio de Salud.

### 2.1 LA INDUSTRIA

La clasificación de la industria en la cual se encuentra el proyecto se define a continuación:

Tabla 1. Descripción Código CIUU 4

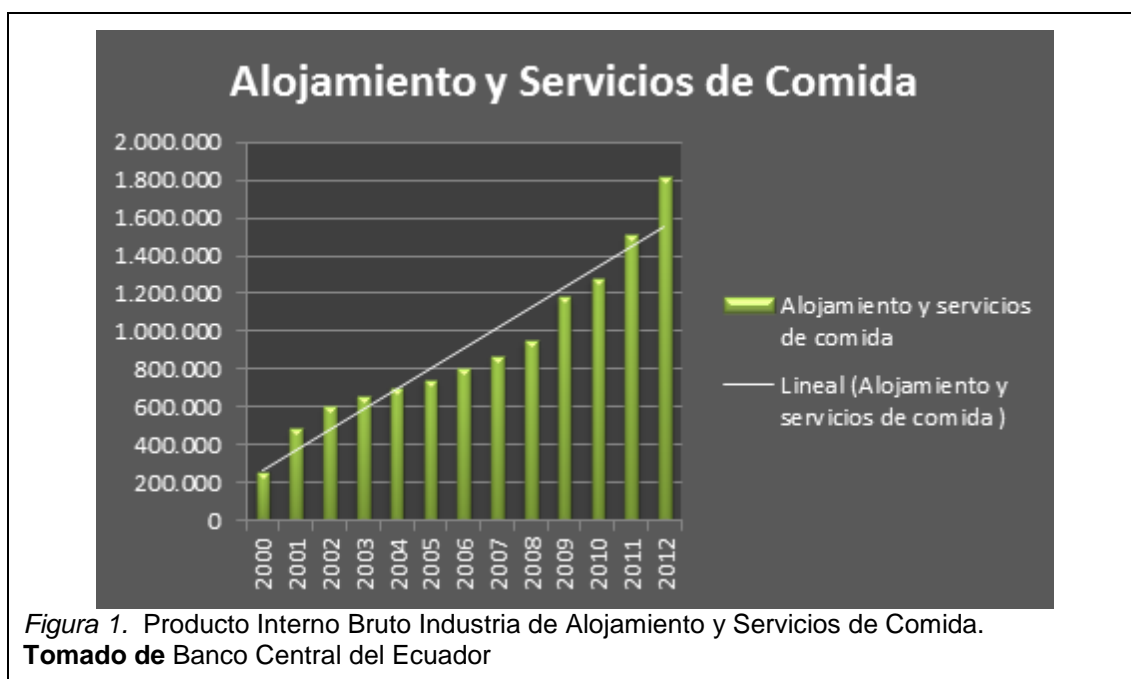
CÓDIGO CIUU4.0	DESCRIPCIÓN CIUU4.0
156	SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA.
1561	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.
15610	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.
15610.1	RESTAURANTES.
15610.11	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera.

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

#### 2.1.1 Tendencias

Según las previsiones macroeconómicas de Banco Central del Ecuador (2012), el Ecuador ha presentado tasas de crecimiento superiores al 3,5%, en los últimos 3 años, se espera que la actividad económica del Ecuador siga creciendo debido a la alta inversión pública y altos precios del petróleo.

De acuerdo a la información estadística mensual de Banco Central del Ecuador (2012), la industria de alojamiento y servicios de comida mantiene una tendencia creciente como se muestra en la figura 1, cuya tasa de crecimiento presenta una media geométrica a partir del 2007 al 2012 del 13.24%, la cual supera a la tasa de crecimiento del PIB total del Ecuador, la cual presenta una media geométrica del 8%, en el mismo periodo de tiempo.



En el 2012 esta industria presentó una contribución del 2% del total del PIB Ecuatoriano. A diciembre del 2012 el monto del PIB de esta industria ascendió a USD \$1.813.650 frente a un PIB TOTAL de \$ 84.682.266.

El estudio realizado por Ordóñez (2011) establece que el sector otros servicios aporta en un 56% al Valor agregado Bruto del Ecuador. La rama venta al por mayor, comercio al por menor, restaurantes y hoteles tiene un peso histórico promedio del 14%.

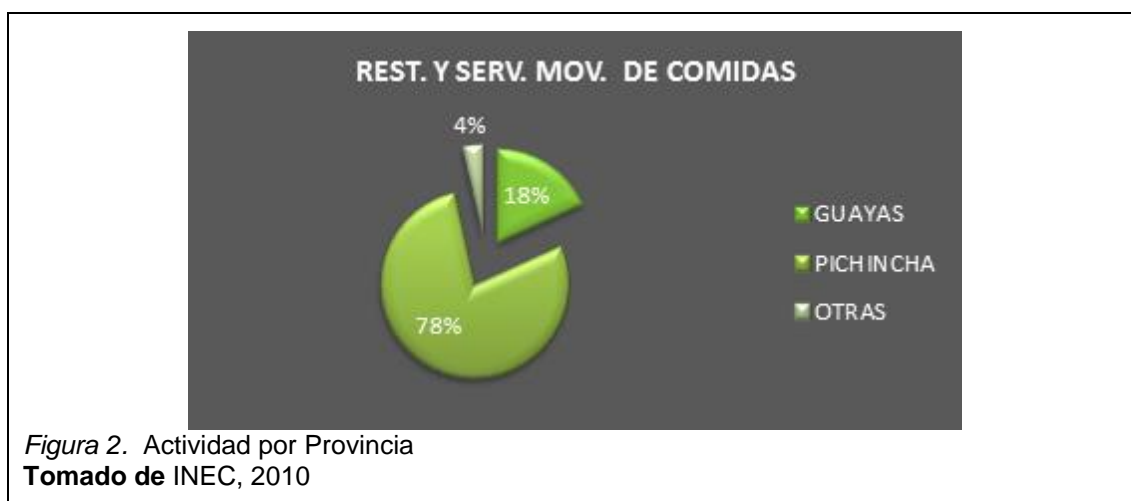
Gracias al incremento del consumo de servicios por parte de los hogares, de los consumos intermedios y del comercio internacional de servicios, el sector de servicios adquiere cada vez mayor importancia en la economía ecuatoriana.



Por tanto en este entorno, todo indicaría que la evolución de este sector mantendrá su etapa de crecimiento.

Según la CIG (2009) esta industria, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país, su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

De acuerdo a la encuesta anual de Hoteles, Restaurantes y servicios realizada por el INEC (2010), como se observa en la figura 3, el sector muestra un incremento anual en el número de establecimientos a partir del año 2000; sin embargo en los años 2007 y 2008 existió una contracción, y el año 2009 se genera nuevamente un incremento llegando en el 2010 a un total de 1013 establecimientos de los cuales, el 78% se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha como se evidencia en la figura 2. De igual manera la producción total históricamente presenta una tendencia al alza, por tanto se puede asumir que si bien no existió un número representativo de establecimientos nuevos en los últimos dos años, si ha existido un crecimiento constante de la demanda.



La figura 3 ilustra la relación directa que tiene el incremento de establecimientos con el incremento del personal ocupado en el sector, como se aprecia el personal ocupado ha ido incrementando a medida que se implantado

mayor número de establecimientos, generando una ocupación total del sector de 100,215 personas en el 2010.



En base al análisis precedente, se puede concluir que la industria de Restaurantes, Hoteles y similares, se mantiene a través del tiempo como una industria atractiva pues presenta una tendencia creciente tanto en la producción como en la demanda. Es una industria que por sus características permite ofrecer mayor innovación en los productos, pues las necesidades alimenticias de las personas siempre estarán presentes y se encuentran en un cambio constante debido a las tendencias que se imponen con el pasar del tiempo.

En el año 2012 el entorno macroeconómico se presentó favorable para el sector y se espera que la tendencia se siga manteniendo, incentivando el consumo en los hogares e impulsando su crecimiento.

### 2.1.2 Estructura de la Industria

De acuerdo a los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías(2012), en el Distrito Metropolitano de Quito a Octubre del 2012, existen 419 expendios de alimentos clasificados bajo el Subsector servicios de alimentos y bebidas,

actividad económica: restaurantes, cevicherías picanterías, cafetería, etc. Los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

**Tabla 2. Distribución del Subsector Servicios de Alimentos y Bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito**

Sector	No. de Establecimientos
ALANGASI	1
CONOCOTO	1
CUMBAYÁ	12
NAYÓN	2
QUITO	403
SAN ANTONIO	1
SAN RAFAEL	1
TUMBACO	5
<b>Total general</b>	<b>426</b>

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2009

Según los datos publicados en la Superintendencia de Compañías (2009), los estados financieros de la industria reflejaron activos por USD 90.412.128,09, pasivos por USD 73.817.029,69. Un patrimonio por 16.595.098,40 al 2009, la diferencia entre activo corriente y no corriente ascendió al valor de USD 658,227.33. En este tipo de industria es muy común ver que el pasivo corriente sea superior al pasivo a largo plazo, al 2009 el pasivo corriente de la industria ascendió al valor de USD 44.741.562,75. Esta actividad económica presenta un alto índice de rotación de capital de trabajo neto operativo, es decir que el activo rota un mayor número de veces.

Como se puede observar en los datos anteriormente mencionados la inversión inicial para esta actividad económica no es muy elevada, al 2009 el capital ascendió al valor de USD 8.127.941,24, este factor se debe a que los equipos necesarios para operar este tipo de negocio no tienen costos muy elevados, y es muy común ver que los locales donde se desarrolla la actividad económica no son propios.

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías (2009), las utilidades netas del ejercicio económico del año 2009 de la industria ascendieron a un total de USD 8.127.941,24; obteniendo un rendimiento de la inversión de alrededor del 46.22%.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2009), la Industria de Hoteles, Bares y Restaurantes es una industria segmenta, está conformada por pequeñas, medianas y grandes empresas; el mayor número de establecimientos se concentra en la categoría de microempresas y pequeñas empresas; la categoría de grandes empresas abarca el 1% del número total de compañías y está representada por un grupo muy limitado; entre las más destacadas encontramos a Deli Internacional S.A., Shelmon S.A. La Tablita Group Cía. Ltda., Sociedad de Turismo Sodetur S.A., Sushicorp S.A., entre otras.

A continuación en la tabla 3, se detallan las empresas más importantes del sector de alojamiento y servicios ubicadas en Pichincha, que presentaron información financiera NIFF y NEC a Diciembre 2011.

**Tabla 3. Empresas más importantes del sector de alojamiento y servicios ubicadas en Pichincha**

Ranking Global	Información Financiera NEC
296	La Tablita Group Cia. Ltda.
351	Sushicorp S.A.
393	Dulcafé S.A.
431	Compañía de Alimentos y Servicios Coalse S.A.
484	Admihotel Cial. Ltda.
530	Quitolindo Quito lindo S.A.
553	Alimentos y Servicios Ecuatorianos Aliservis S.A.
603	Citymaxis S.A.
645	Gate Gourmet del Ecuador Cia Ltda.
775	Karabu Turismo CA
Ranking Global	Información Financiera NIIF
246	Hov. Hotelera Quito S.A.
294	Hotel Colon Internacional C.A.
370	Deli Internacional S.A.
376	Amazonashot S.A.
435	Tecfood Servicios de Alimentación S.A.
588	Shelmon S.A.
648	Sihama Servicios Integrales de Hotelería, Alimentación y mantenimiento C.L.

Tomado de Superintendencia de Compañías

Como se mencionó anteriormente la mayor cantidad de locales se encuentran concentrados en Quito, al mismo tiempo la tendencia de la industria se encuentra en crecimiento por lo que existe gran competencia en el mercado, los consumidores pueden escoger entre una amplia gama de opciones de acuerdo a sus gustos y necesidades; sin embargo, hasta el momento no existe un establecimiento con una marca posicionada que ofrezca alimentos saludables adecuados para personas diabéticas o hipertensas.

### **2.1.3 Cadena de Valor**

De acuerdo a Ortiz (2009), la cadena de valor permite comprender como se organizan las actividades empresariales y analizar la eficiencia del proceso del negocio, enfocándose en la creación de valor. Por tanto, un proceso se vuelve económicamente eficiente cuando sus costes de creación de valor son inferiores al precio del producto final.

Ortiz (2009) afirma que un restaurante al igual que cualquier empresa también organiza sus actividades en torno al proceso de creación de valor, y por tanto también se puede utilizar en restauración el concepto de cadena de valor. En este tipo de negocio los inputs son los ingredientes para la creación de alimentos y bebidas, el contingente humano que colabora en la operación del negocio y todos los elementos que componen el establecimiento contribuyendo en actividades como son el transporte, almacenamiento, la elaboración y el servicio, creando así el servicio de restauración.

Ortiz (2009) , menciona que las actividades del proceso de creación de valor se pueden dividir en: actividades principales, mismas que son esenciales para la transformación de las materias primas en el producto final; y las actividades auxiliares, cuyo objetivo es potenciar las actividades principales generando eficiencia en el proceso de creación de valor.

Ortiz (2009) plantea que las principales actividades de un restaurante referentes a la logística interna son: el proceso de compra enfocado a la selección de productos adecuados, logística, la recepción y almacenaje, conservación y devolución de las materias primas; las actividades de operación comprenden las actividades de preparación de los alimentos y cocción de los mismos, para la creación de un plato final, control de calidad y presentación; las actividades de logística externa comprenden el servicio y entrega del producto final a los clientes, organización, limpieza y mantenimiento; las actividades de marketing y ventas comprenden las maneras de promocionar el producto y las actividades referentes al servicio post venta comprenden seguimiento de los clientes.

Finalmente, Ortiz (2009) establece que las actividades auxiliares de un negocio de restauración se pueden dividir en cinco grupos: las de infraestructura, investigación y desarrollo; las del área de gestión del contingente humano; las de tecnología y compras dependiendo del enfoque del negocio. Las actividades de infraestructura comprende la organización del restaurante, planificación, previsiones, las finanzas, la contabilidad, el control de presupuestos, la gestión de la calidad, y los temas legales y fiscales. Las actividades de Investigación y desarrollo comprende la constante innovación en la creación de platos. Las actividades del contingente humano comprende todo lo referente a la fuerza laboral del negocio como: selección, concentración, formación, retribución, motivación, política laboral, estructura, etc. Las actividades de tecnología comprende los aspectos relacionados a mejorar los procesos aplicando las más modernas tecnologías ya sea en sistemas de control, o en dispositivos para la conservación y regeneración de alimentos. A continuación se puede apreciar la cadena de valor propuesta para el restaurante.

Tabla 4. Cadena de Valor

<p><b>Infraestructura de la empresa:</b> Sugar Free será financiado por capital propio y apalancamiento con la banca privada, es una microempresa que implementará las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, cuyos reglamentos internos estarán enfocados en el estricto control de calidad e higiene en todos sus procedimientos.</p>				
<p><b>Investigación y Desarrollo:</b> Sugar Free se enfoca en la investigación sobre las nuevas tendencias de alimentación para combatir y prevenir patologías como la diabetes e hipertensión, de igual manera busca brindar a sus consumidores los beneficios de llevar una alimentación saludable, creando una combinación perfecta entre las bondades de los alimentos y sus exquisitos sabores.</p>				
<p><b>Gestión del Contingente humano:</b> La personas que colaboren en Sugar Free, serán personas capacitadas, capaces de contribuir a la creación de una cultura organizacional, apegándose a los reglamentos internos.</p>				
<p><b>Tecnología:</b> Inversión en última tecnología en equipos de cocina y refrigeración, sistema de control de inventarios, software contable, procesos de control de calidad.</p>				
<p><b>LOGÍSTICA INTERNA:</b></p> <p><b>Compra de inputs.</b> Selección de proveedores. Adecuada temperatura de transporte de los alimentos.</p> <p><b>Comprobación</b> Control de pesos, medidas, presentación y estado de insumos.</p> <p><b>Almacenamiento</b> Almacenar los productos limpios y en los empaques correctos para preservarlos. Control de inventarios.</p>	<p><b>OPERACIONES:</b></p> <p><b>Requisición.</b> Procedimiento de requisición de alimentos diario para elaboración del menú del día.</p> <p><b>Adecuación</b> Limpieza y verificación de los alimentos e implementos para la transformación de los mismos.</p> <p><b>Transformación</b> Preparación y control de calidad de las recetas y presentación final al consumidor.</p>	<p><b>LOGÍSTICA EXTERNA:</b></p> <p>Adecuación del restaurante. Altos estándares de servicio al cliente. Tiempo mínimo de espera. Control del despacho y disponibilidad de alimentos en el selfservice. Limpieza y despacho de utensilios. Limpieza constante en todas las áreas del restaurante.</p>	<p><b>MARKETING Y VENTAS:</b></p> <p>Marketing digital. Cupones de descuento ofrecidos en gimnasios y centros de salud. Repartición de hojas volantes en oficinas. Convenios con gimnasios. Sorteos y promoción en la ruleta por consumos establecidos. Constante creación de promociones.</p>	<p><b>SERVICIO POST VENTAS:</b></p> <p>Agradecimiento por la visita al establecimiento Buzón de quejas. Creación de una base de datos para informar sobre eventos y promociones.</p>

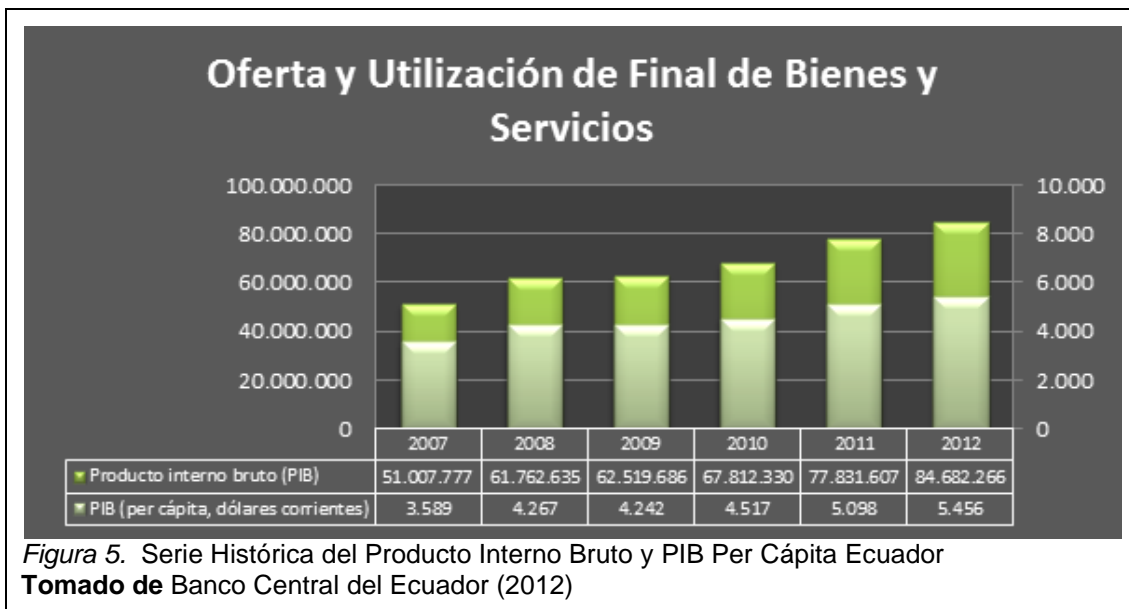
Figura 4. Cadena de valor del Negocio.

## 2.1.4 Factores Económicos y Regulatorios

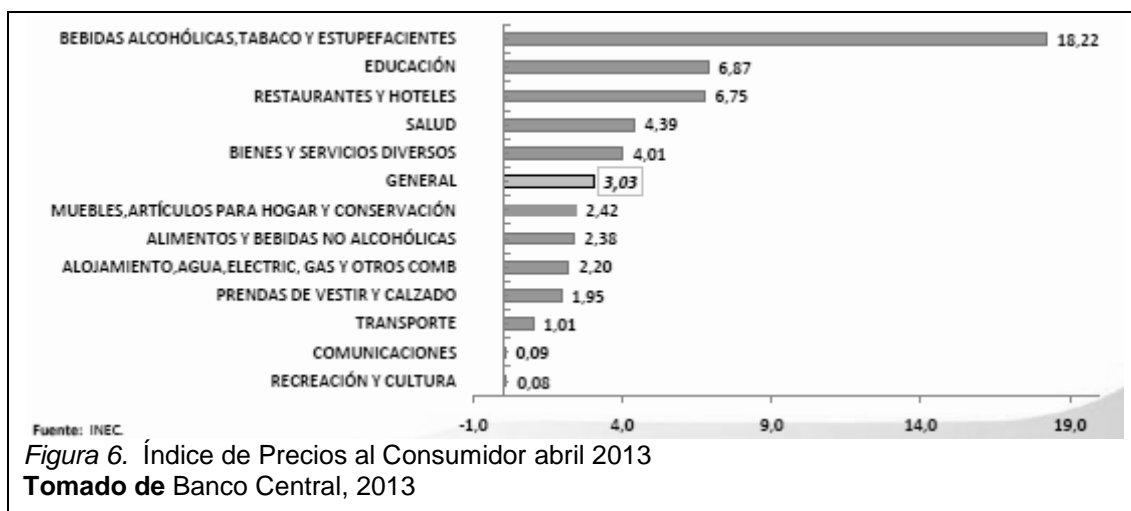
### 2.1.4.1 Factores Económicos

Como se observa en la figura 5, según estadísticas macroeconómicas emitidas por Banco Central del Ecuador (2011), el PIB nominal presentó un incremento del 8%, según las previsiones realizadas para los años 2012 y 2013 tendrá un crecimiento del 19% y 6% respectivamente. Cabe mencionar que durante el periodo analizado ha mantenido una tendencia creciente, únicamente en el año 2009 se observa desaceleración como consecuencia de la crisis vivida a nivel mundial. De igual manera el PIB per cápita evidencia una tendencia creciente,

acorde a las previsiones realizadas, este alcanzando el valor de \$5,456 dólares para el año 2012.



Según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador la inflación el IPC de Abril 2013 fue de 3.03%, como se puede observar en la figura 6, la inflación de la industria de Hoteles y Restaurantes es del 6.75%, misma que se ve afectada por la inflación de alimentos y bebidas alcohólicas que incrementó en un 2.38% y sobre todo por el incremento del consumo en los hogares ya que esto ha generado una reactivación en el sector.





Según datos publicado en el Banco Central el coeficiente de confianza del consumidor ICC, en el año 2012 presentó una tendencia creciente comenzando el primer mes del año con un índice de 38.7 y cerrando a diciembre con un índice de 45.4 según datos publicado en el Banco Central; debido a la estrecha correlación que existe entre el ICC y el consumo de hogares se espera que siga aumentando para los siguientes años, consecuentemente la demanda en el sector seguirá aumentando.

En cuanto a las tasas de interés; la tasa activa efectiva máxima se ha mantenido en un promedio de 8.17%, y la tasa pasiva en 4.53% a lo largo del 2012 y se espera se sigan manteniendo con una tendencia constante, debido a las regulaciones del Gobierno.

El salario básico unificado tiene una tendencia al alza en los últimos años acorde al crecimiento evidenciado en la economía del país, actualmente el valor nominal percibido en promedio por un trabajador del sector privado es de \$340,47 como muestra la figura 7, elaborada en base a estadísticas del BCE (2012).



## **2.1.4.2 Factores Sociales y Culturales**

### **Influencias Externas**

Flacso (2009) señala que el Ecuador es un país pluricultural arraigado a sus tradiciones, sin embargo debido a la época de globalización en la que nos encontramos y a la migración tanto nacional como extranjera, se ha producido un intercambio de culturas, generando un interés por las tendencias internacionales; estos cambios en los gustos de los consumidores han dado un giro a muchas industrias, sin dejar a un lado el sector restaurantero.

### **Desigualdad de la Riqueza**

De acuerdo a boletín económico elaborado por Banco Central del Ecuador (2013), otro aspecto importante es que en el Ecuador existe gran desigualdad social, donde el 20% de la población posee el 54.3% de la riqueza; en el actual gobierno se han generado políticas para controlar el reparto de la riqueza, generando así una disminución al coeficiente de Gini.

### **Ingresos y Gastos**

Según datos proporcionados por el INEC (2013) el 58.8% de la población ecuatoriana puede generar un ahorro; el ingreso promedio total en el Ecuador es de \$ 892.90, y el gasto promedio mensual es de \$809.06, mientras que en el sector urbano el ingreso promedio es de \$1064.3 y el gasto promedio es de \$ 943.2 dólares.

La encuesta indica que a lo largo del tiempo se ha generado una reducción en el tamaño de los hogares y un incremento del número de perceptores, esto se debe a la inclusión de la mujer en el mercado laboral.

El 24.4% del gasto está destinado a la adquisición de alimento y bebidas no alcohólicas.

### **Distribución del Tiempo**

Según los datos publicados por el INEC (2012), los ecuatorianos en el 2012 destinan 8.24 horas para comer a la semana, lo cual señala que los tiempos para comer son limitados; esto en gran parte se debe a que la mayor parte de la población económicamente activa debe cumplir con un horario de trabajo establecido.

Por lo tanto la idea de negocio plantea una solución ante este problema minimizando los tiempos de entrega de platos con la presentación buffet.

#### **2.1.5 Canales de Distribución**

Tomando en cuenta las clasificaciones establecidas por Borrero (2005) y Kotler (2003), se ha determinado que el canal de distribución más adecuado es la cuarta división del Canal de Distribución Para Productos de Consumo, la cual corresponde a Canal Agente/Intermediario o Canal 4.

Dicho canal tiene tres niveles de intermediarios detallados a continuación:

- 1) El Agente Intermediario: Actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. Son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen.
- 2) Mayoristas: Realizan habitualmente actividades de venta al por mayor y menor de bienes y/o servicios a otras empresas que adquieren para procesarlos y revenderlos.

- 3) Detallistas: cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final.

La industria maneja el siguiente canal de distribución:

Productores----->Mayorista---->Detallista---->Consumidor

Los principales proveedores de materia prima de la industria son las cadenas de Supermercados Santa María, Supermaxi y Akí; dentro de los mayoristas también se incluye a varios mercados dentro de la ciudad de Quito como Mayorista, Santa Clara, Ñaquito y El Mercado Central.

En la industria de hoteles y restaurantes el servicio se vende directamente al consumidor

## **2.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

### **2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)**

Este aspecto pretende determinar la facilidad de entrar al negocio para nuevos actores, a continuación se detallan las barreras de entrada más relevantes para los restaurantes que planean ingresar al mercado empresarial de la ciudad de Quito.

Existe una gran cantidad de oferentes en el sector de bebidas y alimentos, por lo cual es muy importante determinar el concepto del negocio y enfocarse en la creación de estrategias para atraer el mercado objetivo, ya que debido a las extensas opciones que se encuentran en el mercado, existe resistencia de los consumidores a probar nuevos productos, y tienden a escoger las cadenas tradicionales.

Dependiendo del segmento al que se enfoque el negocio, el precio resulta clave al momento de escoger una opción por parte de los consumidores; por lo

tanto, contar con una estrategia de costos es esencial para que el negocio subsista frente a la competencia.

Un aspecto que no limita la implantación de este tipo de negocio, pero sin embargo es determinante para el éxito, es la ubicación del mismo, y debido a la alta demanda de locales comerciales en zonas que cuentan con alta afluencia de personas, es muy difícil encontrar locales disponibles.

La inversión que se requiere para la adecuación de un local de servicio de alimentos es muy volátil ya que dependerá del segmento al que se enfoque y del tamaño de las instalaciones, en este caso la inversión requerida es de \$90.904,61, la cual se considera alta.

- Adicional a la inversión de capital se requiere invertir un monto considerable en la creación de una marca ya que existen cadenas tradicionales que ocupan los puestos del “*top of mind*”.
- Para el legal funcionamiento de un restaurante se requiere obtener las siguientes patentes y licencias:
  - Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF)
  - Registro Único de Contribuyentes
  - Número Patronal
  - Permiso Sanitario
  - Certificado de Salud de Empleados
  - Patente Municipal
  - Permiso para Rótulos y Publicidad del Exterior
  - Permiso Anual de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
  - Certificado Ambiental

Se considera un trámite extenso, con la necesidad de recursos limitados.

Se considera que las barreras de entrada para el tipo de negocio planteado son medias.

### **2.2.2 Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos**

En el entorno de la industria se pueden determinar tres tipos de sustitutos para el negocio planteado, los cuales se detallan a continuación:

- Alimentos preparados en el hogar.
- Expendio de alimentos por empresas de catering en los lugares de trabajo.
- Expendio de alimentos por Restaurantes que no proporcionen productos bajo el mismo concepto de negocio ubicado en las zonas cercanas, entre los más destacados encontramos a restaurantes de comida rápida como Mc Donalds, Pizza Hut, El Corral, Ch Farina, Mayflower entre otros.

El precio juega un papel fundamental al momento de elegir entre los sustitutos y el producto ofrecido. De acuerdo al sondeo realizado, el rango de precios de los productos ofrecidos en Restaurantes de la zona varía entre los USD 6.00 a USD 15.00 dólares por plato; bajo este análisis se puede concluir que el precio establecido se ajusta al precio promedio de los productos sustitutos ofrecidos en las zonas cercanas, generando un valor agregado, ya que se ofrece el servicio buffet de comida saludable, generando un producto de mejor calidad.

En referencia a los datos anteriormente mencionados se concluye que existe una alta disponibilidad de sustitutos, sin embargo, el producto es bien diferenciado de los demás, haciéndolo al servicio más atractivo.

### **2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores**

En la Industria de servicios alimenticios por lo general los compradores tienen un alto poder de negociación debido a la amplia gama de oferentes, el cliente se vuelve más exigente y vulnerable ya que tiene la opción de comparar y escoger el lugar de su preferencia dentro de una amplia gama de sustitutos y competidores.

En el negocio de bebidas y alimentos la percepción de calidad es un factor clave ante el precio pagado, por lo tanto, se podría concluir que si el cliente percibe la calidad que espera, sentirá que está pagando el precio justo por el producto recibido, según establece Acerenza (2004).

Cabe señalar que en la zona donde se plantea el negocio no existen restaurantes que ofrezcan un buffet de comida saludable, factor que limita un poco su influencia en la volatilidad de precios establecidos.

Ante el análisis anteriormente expuesto se considera que el poder de negociación de los compradores es medio.

#### **2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

En su mayoría, los proveedores tendrán un bajo poder de negociación pues al ser productos de consumo masivo, existe una gran diversidad de oferentes que venden los mismos productos con la opción de comprobar precios y aprovechar ofertas.

En el caso de esta industria, tanto compradores como proveedores, pertenecen a un mercado bastante fragmentado y por tanto los compradores tienen una alta tendencia a sustituir los insumos pues el número de productos sustitutos en el mercado es bastante amplio. De igual manera al existir un gran número de compradores, el costo de cambio de comprador para un proveedor es mínimo, únicamente si se tratara de grandes cadenas de restaurantes en los que el volumen de compra es significativo, se estaría hablando de un alto costo de cambio.

El tipo de negocio maneja una amplia red de proveedores, pues hay que abastecerse de muchos insumos como pueden ser: frutas, legumbres, carnes, enlatados, etc. A pesar de esto, encontrar productos de calidad a buen precio no es tan sencillo, y ahí es donde existe una mayor percepción de diferenciación; por lo que la empresa deberá realizar un exhaustivo estudio de los proveedores, para ofrecer a los clientes productos que se diferencien de los de los competidores.

En el caso del negocio planteado, los principales insumos de diferenciación son productos dietéticos y vegetales orgánicos, cuya distribución en el Ecuador es reducida y por tanto, en este caso dichos proveedores son los únicos que poseen un amplio poder de negociación.

Los proveedores serán:

- Mercados o plazas para el abastecimiento de hortalizas, vegetales, frutas y carnes entre los principales, Mercado Santa Clara, Mercado Mayorista, Ofelia, Mercado Iñaquito.
- Supermercados: Mi Comisariato, Santa María y Supermaxi proveen de especias, productos dietéticos, otros productos no perecibles y de limpieza.
- Proveedores especializados

Adicional cabe señalar que la Secretaria Nacional de Comunicación informa que el gobierno emite una lista de precios oficiales de los bienes de primera necesidad, lo cual permite eliminar la especulación por parte de los productores y regularizar el mercado.



En conclusión con la información expuesta se considera que la negociación de los proveedores de bienes de primera necesidad es baja, sin embargo los proveedores especializados de los productos tratados como: la sal a base de potasio, el arroz integral, sacarina, entre otros; cuentan con un poder de negociación más alto debido a las limitadas opciones en el mercado.

### **2.2.5 Intensidad de la Rivalidad**

En este aspecto se señala la intensidad de competencia entre los diferentes actores. Dentro de la industria alojamiento y servicios de comida existe una gran variedad de opciones de acuerdo al enfoque de cada negocio, especialmente en los restaurantes existe una competencia intensa en los de consumo masivo y especializados en algún tipo de comida al estilo gourmet; involucrando una guerra de precios en la mayoría de los casos para atraer mayor parte del mercado.

Considerando que el costo de cambio es casi nulo, es importante contar con una estrategia diferenciada a la de la competencia, además existe gran variedad de posibles productos sustitutos que en caso de no presentar una diferenciación pueden reemplazar fácilmente al producto. Por lo tanto a la hora de abrir un restaurante hay que tener en cuenta los nichos de mercado, los puntos fuertes, la diferenciación y la especialización, para poder alcanzar el éxito, este factor es muy importante desde el punto de vista de captación de clientes. Como se explicó anteriormente es un sector explotado y con una elevada competencia, por lo que la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir.

La industria cuenta con un gran número de empresas que suministran los insumos necesarios, por tanto, los cambios que ocurren en el medio de los proveedores, tienen un impacto sustancial sobre las operaciones del restaurante y sus precios, evento que puede fortalecer o debilitar al negocio frente a la competencia. Por ejemplo, una subida en el precio de los

suministros que marcan la diferenciación, puede llevar a la empresa a aumentar el precio de los productos y servicios del restaurante, haciendo que sus competidores tengan precios más accesibles, afectando de esta manera al negocio.

La industria de restaurantes es una industria bastante competitiva debido a la gran variedad de opciones presentes en el medio, por lo cual la intensidad de la rivalidad es bastante alta.

#### **2.2.5.1 Conclusiones de las Cinco Fuerzas de Porter**

En base al análisis realizado se concluye que existe una intensidad media en las barreras de entrada para la segmentación deseada; un nivel de sustitos altos en el mercado; un poder de negociación alto por parte de los compradores; un poder de negociación medio por parte de los proveedores; considerando la ponderación entre los proveedores de productos de primera necesidad y la materia prima tratada y una intensiva rivalidad entre competidores.

El negocio planteado pretende superar las diferencias planteadas en el análisis de las cinco fuerzas de Porter con su estrategia de diferenciación y atacando a un mercado desatendido que busque cuidar su salud ante la generación de un ahorro en sacrificio de la calidad de alimentación.

En el mercado alimenticio ecuatoriano aún no se encuentra ninguna marca posicionada con el concepto de comida saludable y se pretende crear una marca pionera con este concepto, superando las falencias del mesoentorno ante una creación de valor.

### **2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.3.1 La Idea y Modelo del Negocio**

Según el reporte emitido por el Diario Hoy “En cada familia ecuatoriana hay por lo menos un paciente con diabetes, asegura Byron Cifuentes, presidente de la federación Ecuatoriana de diabetes, quien revela que la enfermedad crece en forma desmedida” (Diario Hoy, 2011).

Existen 800 mil ecuatorianos que padecen de diabetes. (Revista Vistazo, 2011), según datos proporcionados por el Ministerio de Salud, en el 2010 las causas de mortalidad fueron la diabetes con el 6,5% y las enfermedades hipertensivas con el 7%.

La idea de negocio es la implantación de un restaurante tipo buffet de comida saludable, que brinde a sus clientes la experiencia de disfrutar el placer de comer, sin tener que preocuparse porque su salud se vea afectada. Ofrecer alimentos sin sal, sin gluten, sin azúcar, sin grasas saturadas y de bajo contenido calórico, para que los clientes puedan seleccionar entre una amplia gama de opciones.

Al ser un nicho prácticamente sin explotar en nuestro país, vemos como una oportunidad de negocio abrir un restaurante especializado en platos y comidas saludables para que las personas diabéticas, hipertensas, que tengan principios de la misma o simplemente quieran cuidar de su salud y de su línea, puedan disfrutar de los placeres de comer, contribuyendo a que lleven una vida completamente normal. Tomando en cuenta que en el país la mayoría de los restaurantes, heladerías y tiendas de dulces no están preparadas para atender a este nicho de mercado como merecen y ofrecerles platos o productos elaborados de acuerdo a sus necesidades.

### **2.3.2 Estructura Legal de la Empresa**

El restaurante se constituirá como compañía de responsabilidad limitada.

Para la constitución de la empresa se necesitan mínimo 2 socios, los cuales van a ser las generadoras de la idea:

- Carolina Becerra
- María José Espinosa

El Capital mínimo requerido para la constitución de una compañía limitada es de USD 400 dólares, sin embargo el capital social será de \$40,904.61.

El procedimiento legal a seguir es el siguiente:

1. Reservar el nombre para la sociedad ante la Superintendencia de Compañías.
2. Aperturar una cuenta de integración de capital en cualquier institución financiera del país.
3. Elaborar la minuta de los estatutos de la empresa por un abogado, para que posteriormente sean elevados a escritura pública ante un notario.
4. Publicar en un diario de circulación nacional la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías.
5. Proceder al pago de la patente municipal y del 1.5 x 1000.
6. Obtener el certificado de cumplimiento de obligaciones.
7. Inscribir la sociedad en el Registro Mercantil de Quito.
8. Elaborar un acta de junta para nombrar a los representantes.

9. Inscribir los documentos en el Registro Mercantil y solicitar a la Superintendencia de Compañías los documentos habilitantes para la obtención del RUC.
10. Entregar al Servicio de Rentas Internas los documentos habilitantes para la obtención del Registro Único de Contribuyente.
11. Solicitar a la Superintendencia de Compañías una carta dirigida a la institución financiera donde se abrió la cuenta de integración para poder disponer de los fondos.

### **2.3.3 Misión**

Promover la cultura del buen comer, entregando un producto de excelente calidad a los clientes, elaborado con ingredientes de primera. Superando sus expectativas mediante una amplia gama de opciones, con personal capacitado y un buen servicio. Teniendo presente los gustos por la comida sana, permitiendo mejorar la salud de las personas.

### **2.3.4 Visión**

Llegar a ser la cadena de restaurantes más exitosos en nuestra especialidad y constituirnos como franquicia, así como en una muy atractiva fuente de trabajo e inversión para el desarrollo socio-económico del Ecuador.

### **2.3.5 Objetivos**

#### **2.3.5.1 Objetivos a Corto Plazo**

- Llegar a un crecimiento en ventas del 5% para el primer año.
- Obtener suficiente liquidez para cubrir el capital de trabajo.

- Crear una marca que se posicione con el concepto de alimentación saludable.

#### **2.3.5.2 Objetivos a Mediano Plazo**

- Integración Horizontal, con la venta de productos para diabéticos.
- Lograr un crecimiento de la participación del mercado de al menos un 15% anual.

#### **2.3.5.3 Objetivos Largo Plazo**

- Abrir una sucursal en las ciudades de Guayaquil, Manta y Cuenca.
- Franquiciar la marca.
- Abrir una cadena propia de tiendas alimenticias para diabéticos e hipertensos.
- Integración vertical con la plantación de huertos orgánicos.

### **2.4 EL PRODUCTO O SERVICIO**

El servicio que se ofrece es un buffet de comida saludable, contando con una amplia gama de platos de distintos tipos tanto de comida nacional como internacional.

El negocio ofrece un concepto innovador en la creación de sus platos, para su preparación se utiliza alimentos frescos, sanos, nutritivos y sobre todo deliciosos, con ingredientes de la más alta calidad. Todos los productos son preparados con sacarina, sal elaborada a base de potasio, aceite en aerosol y de oliva, frutas y vegetales orgánicos.

Todos los platos son elaborados con recetas originales y exclusivas, buscando la mejor manera de ofrecer platos nutritivamente equilibrados.

El restaurante presenta un entorno agradable y casual, con un diseño moderno y vanguardista, detalles minimalistas en su mobiliario, contará el ingreso de luz natural para dar así un ambiente amplio y fresco. Tendrá una decoración temática sobre cómo llevar un estilo de vida saludable a través de su alimentación, proporcionando información y consejos para sus clientes. Además se ofrecerá cada cierto tiempo festivales de comida de acuerdo a diferentes países o en días de festividades adecuando el local de acuerdo al tema.

El negocio estará enfocado a sus clientes, generando una experiencia placentera en cada visita, el personal que colabore en la compañía estará capacitado para prestar un servicio excepcional.

Permitiendo al consumidor disfrutar del placer de comer sin tener que preocuparse porque su salud se vea afectada. Proporcionando un servicio de calidad donde los clientes puedan pasar momentos agradables con la familia, amigos o atender reuniones de negocio, disfrutando de deliciosos y saludables alimentos.

El nombre comercial que se escogió para el restaurante es “Sugar Free”, haciendo referencia al valor agregado del negocio, que en el menú ofrecido no está incluido el azúcar como ingrediente.

La implantación de Sugar Free busca romper paradigmas entre lo sano y lo rico, ofreciendo estas dos cualidades en su menú. Adicional se busca crear una atmosfera acogedora y moderna, en donde sus consumidores se sientan inspirados en llevar una vida saludable a través de sus estilos de vida.

Los alimentos estarán presentados en mostradores para autoservicio, diseñados para preservar cada tipo de alimento.

## **2.5 ESTRATEGIAS**

### **2.5.1 Estrategia de Diferenciación Enfocada en la Calidad**

De acuerdo a Thompson (2001), para lograr esta estrategia es conveniente comprender qué es lo que lo que valora el cliente y en que parte de la cadena de valor se deben crear los atributos, y cuáles son los recursos y habilidades necesarios para producir las característica únicas del local. La cuidadosa y estricta selección de proveedores y materias primas; la orientación a reducir los tiempos de espera de los clientes; la investigación permanente sobre rasgos de los clientes; la permanente tendencia a métodos de producción más seguros y confiables; la rapidez en la entrega de los pedidos; son actividades que generan posibilidad potencial de diferenciación.

El objetivo es mejorar continuamente la calidad de los servicios, detallando los métodos y procedimientos de inspección definidos, según los cuales se determina la conformidad y realizado un seguimiento de los procesos y necesidades internas.

Calidad de los platos:

Asegurarse que los estándares de calidad en cuanto a los alimentos sean los mejores; el sistema de logística comenzará con la recepción de todos los ingredientes previamente seleccionados con características específicas para poder ingresar al inventario. Después los alimentos serán sometidos a procesos de desinfección, así como almacenamiento a temperaturas específicas para su correcta conservación.

Calidad en la atención a clientes:

Los empleados deben mostrar una actitud cooperadora en todo momento, los empleados del restaurante deberán ser conscientes que se aspira a la calidad



total; aspectos como limpieza de las instalaciones; del mismo personal; atención personalizada; presentación de los platos, y la ambientación; son de vital importancia para poder satisfacer las expectativas del cliente.

### **2.5.2 Estrategia de Penetración en el Mercado**

Thompson (2001) afirma, que la estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que va a operar y con los productos y servicios que va a ofrecer, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Esta estrategia estará basada en una campaña publicitaria de alto impacto, ofreciendo promociones, degustaciones, convenios con organizaciones especialmente con gimnasios, publicidad boca a boca y merchandising del restaurante.

### **2.5.3 Estrategia de Fidelización del Cliente**

Recompras: un cliente satisfecho con los productos y servicios de nuestro Restaurante, puede volver a demandarlos en el futuro.

Procesos de referencia o "el boca en boca": los clientes acostumbran a hablar entre sí de sus experiencias acerca de los productos y servicios que reciben.

Satisfacción del personal: las empresas que tienen clientes fieles cuentan con empleados más satisfechos, lo que se traduce en una menor rotación y disminución de costos de selección y formación.

### **2.5.4 Estrategia de Comunicación**

Identificación del público meta: Nuestro público meta pertenece a dos segmentos:

- Consumidores que tienen una conciencia sobre la importancia de una vida saludable. Buscan una alimentación sana tanto para cuidar su línea como para mantener su salud futura. Normalmente es un público que sigue las nuevas tendencias saludables, se encuentra entre los 25 y 40 años de edad y buscan un ambiente tranquilo y relajado.
- Consumidores que debido a que sufren patologías como la diabetes o la hipertensión se ven obligados a alimentarse bajo ciertos lineamientos y restricciones en su alimentación.

## **2.6 ANÁLISIS FODA**

“El análisis Foda es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.” (Thompson, Stricklandl & Gamble, 2001, p. 97)

Para la elaboración de la Matriz FODA del proyecto se construyeron inicialmente las matrices EFE y EFI, identificando los factores internos y externos que influyen en el negocio.

## **2.7 MATRIZ EFI Y EFE**

**Tabla 5. Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
F1. Se cuenta con un concepto innovador, aplicado tanto en el producto como en el precio y su imagen, permitiendo que exista diferenciación con respecto a otros restaurantes	0,12	4	0,48
F2. Los platos son elaborados con materia prima de excelente calidad, ingredientes orgánicos y saludables, distinguiéndose de la competencia.	0,1	4	0,4
F3. Organización enfocada al servicio al cliente.	0,09	3	0,27
F4. Ubicación estratégica, alta afluencia de público.	0,1	3	0,3
F5. Se cuenta con una amplia variedad de platos, que tienen como base la comida tradicional pero saludable, introduciendo además elementos de la alta cocina. Con lo cual los clientes pueden elegir entre una amplia variedad de opciones.	0,07	3	0,21
F6. Planificación organizacional que permite enfocar el trabajo hacia el cumplimiento de objetivos y una optimización de procesos.	0,05	3	0,15
F7. Altos estándares de control de calidad e higiene en la preparación de alimentos.	0,05	3	0,15
F8. Campaña publicitaria intensiva que permite captar el mercado de una manera más rápida.	0,05	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
D1. Nuevos en el mercado. Al ser un negocio fruto de una nueva creación, no se dispone de una marca que los clientes puedan identificar.	0,05	1	0,05
D2. Alta inversión en creación de valor, coste de instalación alto.	0,1	2	0,2
D3. Costo de los insumos para elaboración de platos superior al de los ingredientes normales	0,08	2	0,16
D4. Materia prima perecible, por tanto no se puede comprar en cantidades al por mayor lo cual hace que el costo de compra sea mayor.	0,05	3	0,15
D5. No se cuenta con un software contable ni sistemas de tecnologías de la información para el negocio a causa del alto costo de los mismos.	0,02	4	0,08
D6. No se cuenta con un local propio, por tanto el realizar las adecuaciones necesarias en el local se constituye como un gasto.	0,02	4	0,08
D7. Falta de experiencia en el negocio frente a restaurantes tradicionales con varios años en el mercado.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,93</b>

Como resultado de la matriz EFI, se obtuvo una calificación ponderada del 2.93, lo que nos indica que las fuerzas internas del negocio son altas y un buen manejo y planteamiento de operaciones se puede superar las debilidades.

**Tabla 6. Matriz EFE**

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
O1. Creciente tendencia del consumo de comida saludable	0,1	3	0,3
O2. En el mercado Ecuatoriano hay pocos restaurantes especializados alimentos saludables lo cual da una alta capacidad de diferenciación	0,1	4	0,4
O3. El sector de hoteles y restaurantes mantiene un crecimiento anual sostenido con una tasa promedio del 18.45%.	0,08	3	0,24
O4. Incremento de personas que sufren de diabetes e hipertensión, al 2011 en Ecuador existen 8 mil Ecuatorianos que sufren de diabetes.	0,05	2	0,1
O5. Nicho de mercado desatendido	0,08	3	0,24
O6. Amplia disponibilidad de materia prima y proveedores.	0,05	3	0,15
O7. Incremento de incentivos por parte del gobierno para el desarrollo de nuevos proyectos y facilidad de créditos.	0,05	3	0,15
O8. Limitación de tiempo para la hora de almuerzo en el mercado objetivo.	0,05	3	0,15
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
A1. Industria de competencia amplia y diversa .	0,1	2	0,2
A2. Inestabilidad política, monetaria, y socioeconómica. Existe una dependencia alta frente a la coyuntura económica, en momentos de crisis económica, la baja de ingresos supone la disminución de consumo y por tanto la demanda se contrae no porque se deje de consumir sino porque se ajusta el consumo a las posibilidades de gasto.	0,08	3	0,24
A3. Consumidores poco fieles, al existir una gran variedad de opciones los clientes tienden a sustituir de forma rápida sus preferencias.	0,03	2	0,06
A4. Alto número de sustitutos y comida casera a precio inferiores	0,08	2	0,16
A5. Los principales insumos son productos de consumo los mismos que se ven afectados seriamente por la inflación.	0,05	3	0,15
A6. La idea de negocio puede ser imitada por la competencia.	0,05	3	0,15
A7. Incremento constante en los últimos años en la remuneración básica unificada.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,84</b>

En la matriz EFE se obtuvo una calificación ponderada del 2.84, lo que nos indica que las oportunidades son superiores a las amenazas del negocio, sin embargo se debe contar con estrategias y planes de contingencia para superar las diferentes adversidades que se puedan presentar.

## 2.7.1 Análisis FODA

Tabla 7. Análisis FODA

	INTERNAS	EXTERNAS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	F1. Se cuenta con un concepto innovador, aplicado tanto en el producto como en el precio y su imagen, permitiendo que exista diferenciación con respecto a otros restaurantes	O1. Creciente tendencia del consumo de comida saludable
	F2. Los platos son elaborados con materia prima de excelente calidad, ingredientes orgánicos y saludables, distinguiéndose de la competencia.	O2. En el mercado Ecuatoriano hay pocos restaurantes especializados alimentos saludables lo cual da una alta capacidad de diferenciación
	F3. Organización enfocada al servicio al cliente.	O3. El sector de hoteles y restaurantes mantiene un crecimiento anual sostenido con una tasa promedio del 18.45%.
	F4. Ubicación estratégica, alta afluencia de público.	O4. Incremento de personas que sufren de diabetes e hipertensión, al 2011 en Ecuador existen 8 mil Ecuatorianos que sufren de diabetes.
	F5. Se cuenta con una amplia variedad de platos, que tienen como base la comida tradicional pero saludable, introduciendo además elementos de la alta cocina. Con lo cual los clientes pueden elegir entre una amplia variedad de opciones.	O5. Nicho de mercado desatendido
	F6. Planificación organizacional que permite enfocar el trabajo hacia el cumplimiento de objetivos y una optimización de procesos.	O6. Amplia disponibilidad de materia prima y proveedores.
	F7. Altos estándares de control de calidad e higiene en la preparación de alimentos.	O7. Incremento de incentivos por parte del gobierno para el desarrollo de nuevos proyectos y facilidad de créditos.
	F8. Campaña publicitaria intensiva que permite captar el mercado de una manera más rápida.	O8. Cultura de salir a comer con la familia por lo menos 1 día por semana
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	D1. Nuevos en el mercado. Al ser un negocio fruto de una nueva creación, no se dispone de una marca que los clientes puedan identificar.	A1. Industria de competencia amplia y diversa .
	D2. Alta inversión en creación de valor, coste de instalación alto.	A2. Inestabilidad política, monetaria, y socioeconómica. Existe una dependencia alta frente a la coyuntura económica, en momentos de crisis económica, la baja de ingresos supone la disminución de consumo y por tanto la demanda se contrae no porque se deje de consumir sino porque se ajusta el consumo a las posibilidades de gasto.
	D3. Costo de los insumos para elaboración de platos superior al de los ingredientes normales	A3. Consumidores poco fieles, al existir una gran variedad de opciones los clientes tienden a sustituir de forma rápida sus preferencias.
	D4. Materia prima perecible, por tanto no se puede comprar en cantidades al por mayor lo cual hace que el costo de compra sea mayor.	A4. Alto número de sustitutos y comida casera a precio inferiores
	D5. No se cuenta con un software contable ni sistemas de tecnologías de la información para el negocio a causa del alto costo de los mismos.	A5. Los principales insumos son productos de consumo los mismos que se ven afectados seriamente por la inflación.
	D6. No se cuenta con un local propio, por tanto el realizar las adecuaciones necesarias en el local se constituye como un gasto.	A6. La idea de negocio puede ser imitada por la competencia.
	D7. Falta de experiencia en el negocio frente a restaurantes tradicionales con varios años en el mercado.	A7. Incremento constante en los últimos años en la remuneración básica unificada.

## 2.8 MATRIZ FODA

Tabla 8. Matriz FODA

	<b>Fuerzas- F</b>	<b>Debilidades- D</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	F1. Se cuenta con un concepto innovador, aplicado tanto en el producto como en el precio y su imagen, permitiendo que exista diferenciación con respecto a otros restaurantes	D1. Nuevos en el mercado. Al ser un negocio fruto de una nueva creación, no se dispone de una marca que los clientes puedan identificar.
	F2. Los platos son elaborados con materia prima de excelente calidad, ingredientes orgánicos y saludables, distinguiéndose de la competencia.	D2. Alta inversión en creación de valor, coste de instalación alto.
	F3. Organización enfocada al servicio al cliente.	D3. Costo de los insumos para elaboración de platos superior al de los ingredientes normales
	F4. Ubicación estratégica, alta afluencia de público.	D4. Materia prima perecible, por tanto no se puede comprar en cantidades al por mayor lo cual hace que el costo de compra sea mayor.
<b>Oportunidades- O</b>	<b>Estrategias- FO</b>	<b>Estrategias- DO</b>
O1. Creciente tendencia del consumo de comida saludable	F1O1.- Atraer al mercado objetivo, ofreciendo un concepto innovador, tanto en la preparación de sus productos como en el método de pago.	D4O1.- Manejar una política de compra semanal basada en la proyección de ventas.
O2. En el mercado Ecuatoriano hay pocos restaurantes especializados alimentos saludables lo cual da una alta capacidad de diferenciación	F2O2O4.- Especializarse en la preparación de platos saludables, aprovechando un nicho desatendido y generando diferenciación frente a la competencia	D1O2.- Trabajar en la creación de una marca pionera de comida saludable, que se diferencie de los conceptos tradicionales de la restauración.
O3. El sector de hoteles y restaurantes mantiene un crecimiento anual sostenido con una tasa promedio del 18.45%.	F4O3O4. Ubicación estratégica generando alta afluencia y un crecimiento superior al del sector.	D2D3O4.- Invertir en la creación de valor, produciendo un producto con calidad superior al de la competencia, para especializarse en la atención de un nicho de mercado.
O4. Nicho de mercado desatendido	F3O2. Crear una cultura organizacional enfocada al cliente, generando valor agregado frente a la competencia.	
<b>Amenazas- A</b>	<b>Estrategias- FA</b>	<b>Estrategias- DA</b>
A1. Industria de competencia amplia y diversa .	F3A1.- Generar altos estándares de calidad y atención al cliente, generando fidelidad por parte de los mismos.	D1A1.- Posicionar la marca, liderando el mercado de comida saludable
A2. Inestabilidad política, monetaria, y socioeconómica. Existe una dependencia alta frente a la coyuntura económica, en momentos de crisis económica, la baja de ingresos supone la disminución de consumo y por tanto la demanda se contrae no porque se deje de consumir sino porque se ajusta el consumo a las posibilidades de gasto.	F1A2.- Crear un producto accesible por su forma de establecer precios, en el cual el cliente paga por lo que escoge.	D2A3. Invertir en el diseño y adecuación del local generando un ambiente cómodo y de distracción para los clientes
A3. Alto número de sustitutos y comida casera a precios inferiores.	F2A3.- Generar una calidad del producto superior al de la competencia por su rigurosa selección de ingredientes.	D3A3.- Castigar la rentabilidad del producto, debido a los costos superiores, ofreciendo un producto de primera calidad a precios cómodos.
A4. Los principales insumos son productos de consumo los mismos que se ven afectados seriamente por la inflación.	F4O4.- Generar un crecimiento en la demanda para abaratar costos con el concepto de producción a escala.	D3D4A4.- Tener acuerdos con proveedores que permitan fijar precios a corto plazo

## 2.9 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Tabla 9. Matriz Perfil Competitivo

Restaurante		Della Casa		Mesa Cocina		Mundo Light		La Man-Sana Food		Hansel y Gretel		Maple		Sugar Free	
Factores Claves de Éxito	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Fidelidad de los clientes	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Precios competitivos	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Servicio al cliente	0,12	2	0,24	1	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	2	0,24	4	0,48
Calidad del producto	0,14	3	0,42	1	0,14	1	0,14	2	0,28	3	0,42	1	0,14	4	0,56
Alimentos elaborados con ingredientes saludables	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15	2	0,3	4	0,6
Rapidez en la atención	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	3	0,36	1	0,12	2	0,24	3	0,36
Variedad de opciones	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	4	0,48	2	0,24	3	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>2,64</b>	<b>14</b>	<b>1,72</b>	<b>17</b>	<b>2,16</b>	<b>20</b>	<b>2,59</b>	<b>20</b>	<b>2,4</b>	<b>16</b>	<b>1,96</b>	<b>23</b>	<b>3,01</b>

### **3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

Este capítulo tiene por objetivo recolectar y analizar información de los gustos, preferencias, estilos de vida, tendencias gastronómicas, capacidad económica y comportamientos al momento de elegir un restaurante.

Se analizará las principales características de los locales establecidos en el sector, ratificando así las necesidades de un segmento de mercado insatisfecho, con el fin de obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis planteada, determinar el nivel de competencia y las características de los clientes potenciales.

#### **3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de la investigación tiene como objetivo determinar el nivel de aceptación que tendrá un restaurante tipo Buffet de comida saludable en la zona 135, de la parroquia de Iñaquito, en la ciudad de Quito (delimitada en el Anexo 1.) y las preferencias de los clientes potenciales al momento de elegir un sitio de comida.

#### **3.2 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Malhotra (2007), es indispensable un planteamiento amplio del problema gerencial y la identificación de los componentes específicos del problema de investigación de mercados, pues todo esfuerzo, tiempo y dinero invertidos, serán infructuosos si el problema está mal definido.

#### **3.3 PROBLEMA GERENCIAL**

¿Tendrá aceptación la implantación de un restaurante tipo buffet de comida saludable, en la zona 135, de la parroquia de Iñaquito, de la ciudad de Quito, generando ingresos suficientes, para hacer de este un negocio rentable?



### 3.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No se cuenta con información acertada sobre el nivel de aceptación de un Restaurante de comida saludable en la ciudad de Quito, por lo cual surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Está preparada la parroquia de Ñaquito para la introducción de un restaurante tipo buffet de comida saludable?
- ¿Cuál sería el nivel de aceptación del restaurante? ¿Cuál es la perspectiva de la sociedad ante este nuevo producto?
- ¿Cuáles es el perfil de los consumidores potenciales? ¿Cuáles son sus gustos y preferencias?
- ¿Qué estilo de alimentación llevan?
- ¿Se preocupan de la influencia que tiene el tipo de alimentación que llevan en su salud?
- ¿Qué factores son influyentes en su decisión de compra?
- ¿Tienen conocimiento de la existencia de comida saludable en el sector?

Además, es necesario obtener información con respecto a la competencia dentro del sector de alimentos y bebidas. Información referente a:

- Servicio
- Producto con el que se diferencian
- Segmento de mercado al que se dirigen
- Precios
- Forma de promocionar el producto
- Ambiente

### **3.5 HIPÓTESIS**

La implantación de un restaurante buffet de comida saludable contribuirá a satisfacer las necesidades de alimentación sana de las personas que frecuentan el sector, mismas que se encuentran desatendidas a causa de la ausencia de un establecimiento que ofrezca este tipo de producto, haciendo de éste una oportunidad de negocio rentable.

### **3.6 OBJETIVOS**

#### **3.6.1 Objetivo General**

Investigar el nivel de aceptación en personas de 20 a 45 años que frecuentan la Zona 135 de la parroquia de Ñaquito, en la ciudad Quito.

#### **3.6.2 Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son los principales factores que influyen en las personas al momento de elegir un restaurante.
- Definir el precio que están dispuestos a pagar los consumidores potenciales.
- Definir el nivel de importancia que le dan los posibles consumidores a su estilo de alimentación.
- Determinar el posicionamiento de restaurantes de comida saludables en la mente de las personas para definir competidores potenciales.
- Analizar las preferencias en cuanto a tipo de alimentos a servir, el ambiente y la decoración del restaurante.
- Analizar la competencia del sector.

### 3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

Previamente se realizará una investigación exploratoria para la obtención de información básica mediante un proceso flexible y no estructurado proveniente de fuentes secundarias.

Después, se utilizará un diseño concluyente, descriptivo y transversal simple, pues se realizará una asignación aleatoria de las personas a participar en la investigación; a través de un muestreo por conveniencia e interceptar de manera que la información obtenida sea lo menos sesgada, con la mayor simetría y además representativa con respecto a la población.

Con la investigación elegida se podrá conocer el nivel de aceptación y la perspectiva que tiene la sociedad hacia la propuesta de la implantación del restaurante.

#### 3.7.1 Investigación de Fuentes Secundarias

- “En cada familia ecuatoriana hay por lo menos un paciente con diabetes, asegura Byron Cifuentes, presidente de la Federación Ecuatoriana de Diabetes, quien revela que la enfermedad crece de forma desmedida”. (Diario Hoy, 2011)
- “Según cifras oficiales, al menos 800 mil ecuatorianos padecen la enfermedad, aunque solo 100 mil lo saben y solo 20 mil se tratan la enfermedad”. (Revista Vistazo, 2011)
- “Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) las principales causa de mortalidad en general en 2010, son las enfermedades hipertensivas con el 7%, la diabetes 6,5%”. (Ministerio de Salud, 2011)

- De acuerdo al artículo de Diario Hoy (2011), la mayoría de casos de diabetes se presentan como consecuencia de la obesidad, falta de ejercicio, sedentarismo y malos hábitos alimenticios. El mal afecta a unos 350 millones de personas en el mundo, y se estima que el 11% es de mayores de 20 años.
- Según datos recogidos por Castillo (2009), la prevalencia de hipertensión arterial en Ecuador en la población adulta (sobre los 20 años), se puede tener una prevalencia entre el 30 y el 40% de hipertensión arterial, es decir, uno de cada tres adultos puede tener hipertensión arterial y la mayoría de estos pacientes son obesos o diabéticos y las principales dificultades que conlleva la enfermedad se presentan al momento de alimentarse.
- De acuerdo al artículo de la revista Entrepreneur, Castaños (2010) establece que el *Fast-good* es una tendencia universal de la alimentación que es de fácil acceso y rápida elaboración. Estos negocios se caracterizan por su agilidad al servir, ofrecer precios moderados y manejar una cantidad limitada de alimentos sencillos de preparar, trayendo como ventajas menús que favorecen a personas que sufren enfermedades como la diabetes, que no pueden consumir dulces, ni grasas, pero que siempre ansían la presencia de un plato bondadoso y delicioso sobre sus mesas. El margen de utilidad en este sector de alimentos llega a ser de más del 50%.

### **3.7.2 Investigación Cualitativa**

#### **3.7.2.1 Entrevista con Expertos**

Con el fin de obtener información acerca el giro del negocio y principales características de la industria de hoteles y restaurantes se realizó las siguientes entrevistas:

## **Participantes**

Chef Jaime Zurita, Propietario del restaurante el Cafetal, Gerente General de Pollo Staf.

## **Diseño de entrevista**

**Inicio:** Buenos días,... ¿cómo le va?

**Proceso:** (NOMBRE DEL ENTREVISTADO, el motivo de esta entrevista es conocer un poco más sobre el negocio de los restaurantes, los aspectos clave del funcionamiento, las tendencias actuales de alimentación y su opinión acerca de la aceptación de restaurantes de comida saludable en el medio.

Empecemos.

1. ¿Cuáles son los aspectos generales de la industria?
2. Mencione algunos aspectos claves para alcanzar el éxito en el negocio.
3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de alimentación?
4. ¿Cuál es su apreciación acerca de la competencia y aceptación de restaurantes de comida saludable en el medio?

## **Cierre:**

Muchas gracias.

## **Hallazgos**

La entrevista con el Chef Jaime Zurita fue muy productiva, con la cual se obtuvieron los siguientes hallazgos:

La industria de alimentos y bebidas es la de mayor crecimiento en el país, se encuentra en un cambio constante abriendo nuevas gamas de oportunidades como son restaurantes de menús diarios, especialidades de comidas regionales, tradicionales; la cultura gastronómica tiene una infinidad de opciones haciendo de la industria de alimentos y bebidas un negocio atractivo incluso en un futuro.

Existe una gran posibilidad de diversificación, muchos nichos distintos a los cuales dirigirse con necesidades específicas por ejemplo jóvenes, ejecutivos, familias, etc.

Los principales aspectos claves a ser tomados en cuenta son:

- Analizar las tendencias del mercado, estar pendientes de las exigencias del cliente y de los cambios constantes de la cultura.
- Determinar el segmento a dirigirse y saber llegar a los clientes de dicho segmento analizando sus características y necesidades, para poder determinar el concepto del negocio y realizar la oferta y la promoción adecuada.
- Realizar un estudio del sector en el que se va a ubicar el restaurante, no todos son propicios ni comerciales.
- Manejar las normas y regulaciones necesarias para el funcionamiento del negocio.

Actualmente existe una mayor rigurosidad por parte de las personas hacia su alimentación, toman en cuenta más aspectos que puedan afectar su salud como cantidad calórica, niveles de azúcar, etc. Los consumidores ya no se preocupan tanto por la cantidad sino más por la calidad.

Debido a la premura con la que viven las personas, se está perdiendo el comer en casa, por lo tanto, buscan comida similar a la de hogar, más sana.

Existen nuevas tendencias culturales hacia una comida gourmet más sofisticada.

Todos en algún punto van a tender a buscar una comida más sana, actualmente la competencia en este tipo de negocio es escasa pues en general los locales de comida se enfocan a que se venda más, mas no a lo que se debería vender, a que es más comercial, mas no que es más nutricional.

Es un segmento que debe ser atendido, la gente busca a diario comida de casa, sana; que no sobrepase la cantidad calórica que necesite, es un segmento nuevo no satisfecho.

### **Participante**

Chef Andrés Granja, Coordinador de la carrera de Gastronomía de la Universidad de las Américas.

### **Diseño de entrevista**

**Inicio:** Buenos días,... ¿cómo le va?

**Proceso:** (NOMBRE DEL ENTREVISTADO, el motivo de esta entrevista es conocer un poco más sobre el negocio de los restaurantes, los aspectos de una alimentación saludable, las tendencias actuales de alimentación y la importancia de una alimentación sana para la salud. Además deseamos conocer su opinión acerca de la aceptación de restaurantes de comida saludable en el medio.

A continuación le voy a hacer una serie de preguntas, Empecemos.

1. ¿Cuáles son las principales características del negocio? Y cuáles son los aspectos claves para tener éxito en el mercado Ecuatoriano.
2. ¿Cuáles son las tendencias actuales de alimentación?
3. ¿Cuáles son los principales aspectos que se deben considerar al momento de alimentarse? ¿Y cómo repercutiría en la salud una mala alimentación?

### **Cierre:**

Muchas gracias por su tiempo y por aportar sus conocimientos y experiencias, fue de gran ayuda esta entrevista.

### **Hallazgos**

La charla con el Chef Andrés Granja fue de gran ayuda para comprender el giro del negocio, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Para tener éxito en el negocio de un restaurante no solo se debe saber cocinar, sino tener una idea clara de cómo administrar el mismo, pues el no saber cómo administrar el negocio es una de las principales razones para el fracaso de muchos.
- Lo más importante es tener el concepto claro de lo que se va a ofrecer y plasmarlo tanto en los platos, como el ambiente y la decoración del negocio.
- Es un negocio bastante sacrificado, pues requiere de un gran control por parte de la administración tomando en cuenta que el proceso de



producción en este caso es de minutos y requiere de un estricto control de calidad para que el plato cumpla con las características deseadas y sea elaborado de una manera adecuada.

- Si bien en el Ecuador no existe tanta preocupación por las tendencias de alimentación, pues los niveles de obesidad son bajos en comparación con otros países del mundo, gracias a la alimentación balanceada que llevan los habitantes en general. Cada vez existe una tendencia mayor hacia el cuidado de la línea y de la salud por lo que los restaurantes implementan opciones saludables como sopas y ensaladas.

## **Participante**

Lidia Cruz, Propietaria del restaurante La Man-sana Food.

## **Diseño de entrevista**

**Inicio:** Buenos días,... ¿cómo le va?

**Proceso:** El motivo de la entrevista es conocer un poco más sobre su negocio, los beneficios del vegetarianismo y su opinión acerca de la aceptación del mercado Ecuatoriano hacia esta tendencia.

## **Preguntas:**

1. ¿Cómo nació la idea, el concepto de “La Man-sana Food”?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado y cuál es la acogida que ha tenido en el sector?
3. ¿Crees que la tendencia hacia el vegetarianismo está en crecimiento?

4. ¿Cuáles son los beneficios de una alimentación saludable y en este caso únicamente a base de vegetales y frutas?

**Cierre:**

Muchas gracias por su tiempo.

**Hallazgos**

La Man-Sana Food nace de la necesidad de tener un sitio en donde se ofrezca almuerzos vegetarianos, por el sector de la amazonas no existía esta opción y su propietaria al ser vegetariana vio en esta tendencia una oportunidad de negocio. Ofrece almuerzos vegetarianos a un precio de \$3,50, además tiene a disposición de sus clientes variedad de ensaladas a la carta y productos vegetarianos para preparar en casa como salchichas de soya, frituras de soya, carne de fibra y torta de soya.

Lleva en el sector casi 2 años y la acogida ha sido buena, cada vez asisten más clientes, especialmente desde las 12h00 a las 14h30, sus mesas siempre están llenas inclusive algunos clientes que llegan solos o en pareja tienen que compartir mesa con otras personas.

El vegetarianismo no es una tendencia nueva, ha existido por décadas, sin embargo actualmente más personas la practican no solo por los ideales sino por la preocupación por una dieta sana y equilibrada.

Es indispensable, especialmente una dieta vegetariana proporciona muchos beneficios al organismo. Evita enfermedades al corazón, hipertensión, obesidad, diabetes, cáncer etc.

### **3.7.2.2 Grupo Focal**

El focus group se realizó con un grupo de 6 ejecutivos que trabajan en las zonas aledañas a la Av. Amazonas, se contó con la presencia de las siguientes personas:

- Laura Benavides, Departamento de Comunicación del Registro Civil.
- Verónica Paredes, Departamento Administrativo de la SETEC.
- Jorge King, Departamento de Riesgos, Banco Pichincha.
- Gabriel Revelo, Departamento de Banca Empresarial, Banco Pichincha.
- Norman Montoya, Crédito Habitar, Banco Pichincha.
- Johana Rodríguez, Departamento de Tesorería, Banco Pichincha.

Se realizó en un ambiente informal, el grupo elegido fue homogéneo y heterogéneo a la vez, pues son personas ejecutivas entre los 25 y 35 años que trabajan en la misma zona; sin embargo trabajan en distintas empresas y departamentos, tienen diversas profesiones y por tanto difieren sus intereses. El registro se lo realizó mediante cinta de video.

### **Diseño Focus Group**

#### **Inicio**

Presentación del moderador

#### **Rapport**

Discusión sobre el clima

## Proceso

### Preguntas

1. ¿Qué piensa usted sobre los restaurantes de comida rápida?
2. ¿Qué importancia le da a los hábitos de alimentación?
3. ¿Dónde almuerza la mayoría de días entre semana?
4. ¿Qué tipo de comida es de su preferencia al escoger un restaurante?

### Cima

1. ¿Cuál es el horario en que almuerza? ¿Y cuánto tiempo toma de sus horas laborales?
2. ¿Al momento de asistir a un restaurante se ha sentido limitado a comer debido al tipo de alimentos que ofrece?
3. ¿Qué distancia está dispuesto a recorrer para asistir a un buen restaurante?
4. ¿Mencione cuál es su restaurante preferido y por qué lo considera el mejor?
5. ¿Mencione los tres aspectos más importantes al momento de escoger un restaurante?
6. Piensa que el comer fuera de casa ha afectado o está afectando de alguna manera su salud.
7. ¿Al momento de comer, toma en cuenta aspectos como el nivel de azúcar que ingiere o las calorías que consume?

8. ¿Usted o alguien de su familia presentan alguna patología como diabetes e hipertensión? / Como ha afectado esto en su estilo de vida principalmente en la alimentación.
9. ¿Qué considera usted que es alimentarse sanamente?
10. ¿Qué opina sobre la tendencia actual de alimentarse de manera saludable?
11. ¿Conoce usted algún restaurante que brinde este tipo de productos por el sector?
12. ¿Asistiría usted a este tipo de restaurante?
13. ¿Con qué frecuencia visitaría el establecimiento?
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un buffet en el que ofrezcan comida saludable?
15. ¿Qué preferiría pagar USD 10 dólares por un buffet o un precio promedio de USD 8 dólares por plato?
16. ¿Qué tipo de ambiente prefiere en un restaurante (formal o informal)?

## **Cierre**

Agradecimiento por la asistencia.

## **Hallazgos**

Con la realización del focus group se obtuvo la siguiente información:

Los participantes piensan que la comida rápida es dañina, engorda, poco nutritiva pero que sin embargo es rica en su sabor.

Debido a la premura con la que viven día a día en el trabajo, no le dan la suficiente importancia a la alimentación sin embargo, piensan que es importante alimentarse de forma saludable y balanceada y procurar al menos tener 3 comidas al día.

Los participantes que trabajan en Banco Pichincha almuerzan la mayoría de días de la semana en el catering que les ofrece el Banco sin embargo, no están conformes con el tipo de comida. Las participantes que trabajan en el Registro Civil y en la Cetec almuerzan en restaurantes de almuerzos.

Toman una hora de almuerzo que es el tiempo que se les permite en cada uno de los trabajos, procuran almorzar en menos tiempo para poder tener tiempo de caminar unos minutos con el fin de digerir de mejor manera la comida.

Existe una limitación en los restaurantes del sector, si es un restaurante de almuerzos únicamente ofrecen una opción y existe la posibilidad de que estén llenos. Otros restaurantes que ofrecen varias opciones de platos a la carta se demoran en la preparación, no pueden asistir por falta de tiempo además que son opciones más costosas, fuera del presupuesto, por lo que no se puede asistir diariamente.

No conocen restaurantes con este tipo de concepto, únicamente mencionaron el restaurante Maple de comida Vegetariana y restaurantes de Sushi.

Como parte de los aspectos más importantes a considerar al elegir un restaurante se nombraron el precio, la calidad, buen ambiente y la higiene del local.

Se han visto afectados por alimentarse fuera de casa, han sufrido enfermedades ocasionales, además piensan que es algo que afectará su salud en el largo plazo.

Consideran que alimentarse saludablemente es mantener una dieta balanceada, con todos los nutrientes necesarios y el número de comidas necesarias día a día.

En el Ecuador aún no existe tanta acogida hacia la comida saludable, esta tendencia tiene mayor impacto en países como Estados Unidos donde los índices de obesidad son altos, en el país el problema de obesidad no es tan notorio.

No conocen restaurantes que ofrezcan este tipo de comida en el sector, solo un restaurante vegetariano, si bien es sano es para un nicho específico, consideran como saludable restaurantes como Pollo Staf y Della Casa.

Estarían dispuestos a frecuentar un restaurante de este tipo siempre y cuando este cerca, el precio sea cómodo y la comida sea buena. Existe un factor importante, el precio frente al beneficio, tiene que ser algo muy bueno para dejar de lado el beneficio que les da la empresa, frente a tener que afrontar un costo diario por su alimentación. Estarían dispuestos a pagar un precio menor a \$7 si fuera para asistir varios días a la semana, si el precio fuera más alto asistirían de forma ocasional, para darse un gusto.

No solo debería haber buffet, sino otra opción más rápida como almuerzos.

El ambiente debería ser relajado, un sitio que los permita liberarse de las tensiones diarias del trabajo, colorido, casual.

### 3.7.3 Investigación Cuantitativa

#### 3.7.3.1 Encuestas

##### Diseño del Cuestionario

El cuestionario está conformado por de 3 secciones:

1. **Datos:** Los datos del encuestado sirven para poder validar la veracidad al realizar la investigación.
2. **Filtro:** sirve poder depurar algunas encuestas que no van hacer útiles para la investigación.
3. **Cuestionario:** consta de las preguntas que hemos seleccionado para la investigación.

El cuestionario fue diseñado con preguntas sencillas y concretas para que a los encuestadores les tome como máximo 10 minutos. El mismo que se detalla en el Anexo 2.

##### Cálculo de muestra

De acuerdo a Galindo (2010) el cálculo del tamaño de muestra necesario, con un error predefinido E a un nivel de confianza de  $(\alpha-1)$ , partiendo de una población N, se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * N}{4NE^2 P + (Z_{\alpha/2})^2}$$

Ecuación 1. Galindo, 2010



Por tanto para la definición de la muestra del número de encuestas necesarias se definió el mercado objetivo, el cual pertenece a la Zona 135 detallada en los datos proporcionados por el INEC en el Anexo N° 1. Esta zona cuenta con 2349 habitantes de una edad entre 15 a 65 años y 402 habitantes mayores a 65 años, lo cual hace que nuestro mercado objetivo (N) tenga un tamaño de 2751. Al no tener conocimiento de la estimación p techo, se ha tomado el máximo de la muestra con  $\bar{p} = \bar{q} = 0.5$ . Con lo cual, a un nivel de confianza del 5%, con un  $Z_{\alpha/2}$  de 1,96, el tamaño de la muestra será de 93 personas.

<b>ZONA 135</b>	
<b>15 a 64 años</b>	2349
<b>65 a mas</b>	402
<b>Total Poblacional</b>	2751

<b>N=</b>	2751
<b>Z<math>\alpha/2</math>=</b>	1,96
<b>E=</b>	10%
<b>n=</b>	92,8003

## **Datos de Clasificación**

### **C1. Edad**

Como se describe en la figura del Anexo 3. El 54% de las encuestas fueron realizadas a personas entre los 25-35 años de edad; el 19% a personas entre los 36-45 años de edad; el 12% a personas entre los 46-55 años; el 11% a personas entre los 18-24 años; y el 4% a personas entre los 56-65 años de edad.

### **C2. Género**

Como detalla la figura del Anexo 3. El 51% de las personas encuestas fueron realizadas al género femenino, y el 49% al género masculino.

**Pregunta N° 1. En un rango estimado, su nivel de ingresos mensuales está entre:**

Como se observa en la figura del Anexo 3 el 35% de las personas entrevistadas tienen ingresos entre \$1200 y \$2000 seguido de un 33% con ingresos entre \$600 y \$1200. Con lo cual se demuestra que la mayor parte de la población del sector pertenece a una clase social media alta y alta.

**Pregunta N° 2. ¿En qué sitio almuerza la mayoría de días entre semana?**

Según los datos obtenidos en la encuestas realizadas el 53% de las personas almuerzan en otros lugares la mayoría de días entre semana, el 30% en restaurantes; el 9% en casa; y el 8% en lugares de comida rápida. Como se observa en el Anexo 3.

**Pregunta N° 3. ¿Cuál es el precio promedio que usted está dispuesto a pagar en un restaurante por un plato fuerte?**

En el Anexo 3 se aprecia que el 31% de los encuestados está dispuesto a pagar un precio promedio de \$8 y el 29% un precio de \$10.

**Pregunta N° 4. De los siguientes aspectos cuales son los factores que influyen en usted al momento de elegir un restaurante:**

**Tabla 10. Factores que influyen al momento de elegir un restaurante**

	Responses		Percent of Cases	
	N	Percent		
Aspectos importantes en elección de restaurantes	Servicio a Clientes	63	20,3%	74,1%
	Calidad de los Alimentos	73	23,5%	85,9%
	Precio	41	13,2%	48,2%
	Imagen y Comodidad	36	11,6%	42,4%
	Variedad de Platos	29	9,3%	34,1%
	Ubicación	23	7,4%	27,1%
	Parqueadero	30	9,6%	35,3%
	Forma de Pago	16	5,1%	18,8%
Total	311	100,0%	365,9%	

De las personas encuestadas, 85.9% consideraron como aspecto fundamental la calidad de los alimentos al elegir un restaurante; el segundo aspecto más importante al elegir un restaurante es el servicio al cliente cuya respuesta fue del 74,1%; el tercer aspecto es el precio con una respuesta del 48,2%; seguido de la imagen y comodidad del lugar, que fue considerado por un 42,4%; el quinto aspecto es la disponibilidad de parqueaderos considerado por el 35,3%, seguido de la variedad de alimentos con un porcentaje del 34,10% y los aspectos menos importantes son la ubicación y la forma de pago con unas respuestas del 27,1% y del 18,8% respectivamente.

**Pregunta N° 5. ¿El comer en sitios fuera de casa ha afectado de alguna manera su salud?**

El 64% de las personas se ha visto afectado a causa de consumir alimentos que no han sido preparados en casa.

$$(0.54 < p < 0.91) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95%, el número de personas que se han visto afectadas por alimentarse fuera de casa se encuentra entre el 54% y 73% de acuerdo a los cálculos detallados en el Anexo 3.

**Pregunta N° 6. Actualmente existe una tendencia mundial hacia una alimentación saludable. ¿Estaría dispuesto a aplicarla?**

Según los datos obtenidos en las encuestas el 85% de las personas estarían dispuestas a aplicar la nueva tendencia de alimentarse saludablemente.

$$(0.78 < p < 0.91) = 0.95$$

Con un intervalo de confianza del 95% como mínimo un 78% de personas estaría dispuesta a aplicar dicha tendencia y como máximo un 91% de personas. Como se detalla en el Anexo 3.

**Pregunta N° 7. Pensando en Restaurantes que ofrecen comida saludable díganos por favor que Restaurante conoce aunque solo sea de nombre.**

Como se observa en el Anexo 3. El 61% de las personas encuestadas no conoce un restaurante de comida saludable, aunque sea solo de nombre, mientras el 39% de las personas si lo conocían; siendo los más nombrados:

- NOE
- Mi Cocina
- El Maple

Sin embargo no hubo ningún restaurante que tuviera un fuerte posicionamiento con el concepto de comida saludable.

**Pregunta N° 8. ¿Al momento de comer cuida el nivel de azúcar que ingiere?**

El 52% de las personas cuida el nivel de azúcar que ingiere, por tanto se puede inferir que desearían productos libres de azúcar que eviten esta preocupación. Según se observa en la figura del Anexo 3.

**Pregunta N° 9. ¿Usted o alguien de su familia presentan alguna patología como diabetes e hipertensión?**

Como se muestra en el Anexo 3, el 48% de los entrevistados presenta o vive de cerca una enfermedad como la diabetes y la hipertensión.

**Pregunta N° 10. ¿Asistiría a un restaurant tipo buffet de comida saludable?**

De acuerdo a la figura del Anexo 3. El 85% de las personas encuestadas estarían dispuestos a asistir a un restaurante tipo buffet de comida saludable; mientras el 15% no lo estaría.

$$(0.78 < p < 0.91) = 0.95$$

Con un nivel confianza del 95%, se espera que las personas dispuestas a asistir se encuentren entre el 78% y 91% de los clientes potenciales.

### **Pregunta N° 11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?**

Como se observa en el Anexo 3, del 85% de personas que están dispuestas a asistir, el 29% está dispuesto a pagar un precio de \$10 por el producto ofrecido mientras el 27% está dispuesto a pagar un precio de \$8.

### **Pregunta N° 12. ¿Con que frecuencia a la semana estaría dispuesto a visitar el establecimiento?**

De las personas entrevistadas, el 47,6% están dispuestas a visitar el establecimiento una vez a la semana; el 30,59% dos veces a la semana y el 17,65% tres veces a la semana. Como se evidencia en el Anexo 3.

### **Pregunta N° 13. ¿Qué tipo de alimentos son de su preferencia?**

**Tabla 11. Pregunta N. 13 ¿Qué tipo de alimentos son de su preferencia?**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Elección de alimentos <sup>a</sup>	Sopa	21	11,3%	24,7%
	Carne	31	16,7%	36,5%
	Pollo	46	24,7%	54,1%
	Pescado	27	14,5%	31,8%
	Ensalada	40	21,5%	47,1%
	Pasta	21	11,3%	24,7%
Total		186	100,0%	218,8%

Los platos de mayor preferencia entre el 85% de personas dispuestas a asistir son el pollo, con una respuesta del 54,1% de las personas encuestadas y la ensalada cuya respuesta fue del 47,10% de las personas encuestadas.

### **Pregunta N° 14. ¿Qué tipo de ambiente preferiría en el local?**

De acuerdo al Anexo 3. El 61% de los entrevistados dispuestos a asistir, preferirían un ambiente casual.

a) Mercado Relevante y Cliente Potencial

### **3.8 MERCADO OBJETIVO**

Según la información obtenida del estudio cuantitativo y en base al análisis de los datos se ha definido que el mercado objetivo para el negocio a implantar; son personas que tengan ingresos per cápita iguales o superiores a los USD 600; personas que cuiden su salud, o que sufran de patologías como la diabetes o hipertensión; personas que estén acostumbradas a almorzar fuera de casa. Según la información proporcionada por el INEC, las personas entre los 20 y 44 años de edad son las que menos tiempo libre cuentan, por lo cual se considera una clasificación importante para nuestro mercado objetivo.

### **3.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

#### **Segmentación geográfica**

El mercado está dirigido a personas que vivan o trabajen en la ciudad de Quito, en la parroquia de Iñaquito, en la zona 135.

#### **Segmentación Demográfica**

**Edad:** Nuestros consumidores serán personas entre 18 a 55 años.

**Género:** Masculino y femenino.

**Ingresos:** Ingresos per cápita superiores a los USD 600, sin tomar en cuenta las cargas familiares.

**Clase social:** Clase media y alta.

**Educación:** Superior.

## **Segmentación Psicográfica**

El producto es ideal para aquellas personas que buscan cuidar su salud, mantener su línea o que sufren de patologías como diabetes e hipertensión, personas que lleven un estilo de vida urbano, personas económicamente activas y que el tiempo sea un factor importante en sus vidas.

### **3.10 TAMAÑO DE MERCADO**

#### **3.10.1 Demanda**

En base a los datos obtenidos en las 100 encuestas realizadas, el 85% de las personas que vive o trabaja por el sector está dispuesta a asistir, por tanto al trasladar este valor a la población total de 2.751 de personas entre 18 a 65 años se tendría un total de 2.338 consumidores potenciales. La media de las personas está dispuesta a asistir al menos 1 vez por semana. Con lo cual se espera una asistencia diaria de 334 personas. Considerando la capacidad instalada del local de 60 personas y una rotación de las mismas cada hora se espera una asistencia diaria de 180 personas considerando las horas de mayor afluencia 12h30 a 15h30. Cabe mencionar que con las 180 personas se estaría tomando en cuenta el 54% de las personas dispuestas a asistir por lo menos 1 vez a la semana. Con un consumo promedio de \$6 por persona se tendría un ingreso promedio diario de \$1.080.

### **3.11 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

#### **3.11.1 Competencia**

Dentro del sector analizado no existen restaurantes que ofrezcan el concepto propuesto, sin embargo hay restaurantes que ofrecen alimentos saludables. Haciendo un análisis del tipo de comida, el sector donde están ubicados y el mercado al que están dirigidos mencionamos los siguientes siendo los más estacados:



Figura 8. Competencia



Los restaurantes anteriormente mencionados son restaurantes cuyo enfoque es ofrecer comida saludable, en un rango de precios que varía desde los \$7 a los \$15 dólares promedio por plato; o en su lugar almuerzos a un precio de promedio de \$3,50, todos ofrecen productos preparados con altos estándares de calidad, en un ambiente confortable e informal.

La comida vegetariana en la ciudad de Quito posee su posicionamiento de mercado pequeño y definido y la comida rápida tipo sánduches ha querido dar la opción Light.

Otro tipo de restaurantes que es importante analizar son los restaurantes que ofrecen el servicio de buffet, en el distrito metropolitano se destacan los siguientes:

- Parrilladas Columbus: Restaurante tipo buffet que ofrece parrilladas argentinas; el precio es de USD 17,00.
- Restaurante Cochapamba: Restaurante tipo buffet que ofrece comida ecuatoriana e internacional, el precio es de USD 15,00.
- Buffet de los grandes hoteles, tales como el hotel Colón, el Swiss Hotel, Sheraton, cuyo precio oscila entre los \$20 y \$30 dólares.

Los restaurantes tipo Buffet, ofrecen una diversidad de platos, ofreciendo una amplia gama a sus consumidores, ofrecen un ambiente confortable y casual, sus precios son superiores por lo que su enfoque está dirigido a personas con ingresos medio alto y alto.

Existen una gran variedad de restaurantes de todo tipo tales como: restaurantes de comida rápida: mexicana, japonesa, suiza, peruana, ecuatoriana, entre otros; los mismos que representarían una competencia indirecta para el proyecto a implementar.

Ningún restaurante del sector ofrece el mismo concepto que ofrece Sugar Free, es decir no existe competencia directa.

Los sitios de alimentos y bebidas del sector no ofrecen el servicio de buffet, ofrecen platos a la carta, los mismos que se tienen un tiempo promedio de ser servidos en la mesa de 15 a 20 minutos, lo cual no es conveniente para la gente que tiene un tiempo limitado para comer.

Un factor importante dentro de la industria alimenticia es el precio, factor que determina el valor del producto a consumir. La mayor parte de los restaurantes del sector, presentan platos que exceden los 7 dólares, sin incluir bebidas o platos adicionales como postre o entrada.

Existe un gran número de restaurantes cuyo enfoque es la comida casera, por tanto son una fuerte competencia, sin embargo se superará dicha barrera mediante la diferenciación que ofrece el producto, infraestructura del local y ambientación.

El servicio de los restaurantes ya mencionados, no están dirigidos a personas que buscan cuidar su salud o sufren de enfermedades como la diabetes e hipertensión, en la mayoría de casos ofrecen el concepto de comida casera, sin embargo los ingredientes que utilizan no son adecuados para personas que sufren estas patologías.

Ningún establecimiento de alimentos y bebidas en el sector prepara sus alimentos con sacarina, sal a base de potasio y brindan un ambiente confortable en el que se den consejos para llevar una vida saludable, a través de una buena alimentación.

Ningún restaurante de la competencia tiene el concepto con el cual nace Sugar Free, siendo este aspecto una oportunidad para el restaurante a implantarse.

### **3.12 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA**

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, las utilidades netas del ejercicio económico del año 2012 de la industria, ascendieron a un total de USD 8.127.941,24; obteniendo un rendimiento de la inversión de alrededor el 46.22%.

La Industria de Hoteles, Bares y Restaurantes es una industria segmentada está conformada por pequeñas, medianas y grandes empresas, el mayor número de establecimientos se concentran en la categoría de microempresas y pequeñas empresas; la categoría de grandes empresas abarca el 1% del número total de compañías y está representada por un grupo muy limitado; entre las más destacadas encontramos a Deli Internacional S.A., Shelmon S.A. La tablita Group Cía. Ltda., Sociedad de Turismo Sodetur S.A., Sushicorp S.A., entre otros.

### **3.13 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN**

Según los estudios realizados y debido a que la industria de alimentos y bebidas crece constantemente, se puede deducir que la gente estará dispuesta a consumir un producto nuevo; los factores críticos para que los consumidores se vuelvan clientes estarán predeterminados por el precio, el servicio, el sabor y presentación de los platos; además, es importante que el restaurante realice promociones y este innovando constantemente en la variedad de platos para incentivar el consumo de los mismos.

Por tanto durante la implementación del restaurante así como en el crecimiento del negocio será importante realizar un sondeo constante sobre la opinión de los clientes y sus sugerencias mediante encuestas de satisfacción, información proporcionada por el personal que ha recibido quejas de los clientes y un buzón de sugerencias, con el fin de tener un mejoramiento continuo.

### 3.14 CONCLUSIONES

La industria de alimentos y bebidas es la de mayor crecimiento en el país, se encuentra en un cambio constante abriendo nuevas gamas de oportunidades como son restaurantes de menús diarios, especialidades de comidas regionales, tradicionales, la cultura gastronómica tiene una infinidad de opciones haciendo de la industria de alimentos y bebidas un negocio atractivo incluso en un futuro.

Debido a que la nueva tendencia de alimentarse sanamente está creciendo, existe una demanda amplia de ejecutivos en el sector que buscan una nueva opción que les permita alimentarse de forma saludable, a un precio razonable y en el tiempo limitado que ellos poseen. Además enfermedades como la diabetes e hipertensión son muy comunes en cada familia y ningún restaurante esté preparado para atender a personas que sufren estas patologías. Por tanto es una gran oportunidad para Sugar Free, convirtiéndose en el pionero en emprender un negocio alimenticio que parta de este concepto.

Ningún establecimiento de alimentos y bebidas en el sector, prepara sus alimentos con sacarina, sal a base de potasio y brindan un ambiente confortable en el que se den consejos para llevar una vida saludable, a través de una buena alimentación.

Existe una limitación en los restaurantes del sector, si es un restaurante de almuerzos únicamente ofrecen una opción y existe la posibilidad de que estén llenos. Otros restaurantes que ofrecen varias opciones de platos a la carta se demoran en la preparación y son opciones más costosas.

Según los datos obtenidos, el 85.9% de los encuestados consideraron como aspecto fundamental la calidad de los alimentos al elegir un restaurante. El 64% de los encuestados piensan que su salud se ha visto afectada por consumir alimentos fuera de casa constantemente. Un 85% de los

encuestados establecieron que estarían dispuestos a seguir las tendencias de una alimentación saludable. Al 61% no se le vino a la mente ningún restaurante con un concepto de comida saludable.

Por lo mencionado anteriormente el 85% de los encuestados estarían dispuestos a asistir restaurante de comida saludable. Con un nivel confianza del 95%, se espera que las personas dispuestas a asistir se encuentren entre 78% y 91% de los clientes potenciales. Del 85% de personas que están dispuestas a asistir el 29% está dispuesto a pagar un precio de \$10 por el producto ofrecido mientras el 27% está dispuesto a pagar un precio de \$8.

## **4    CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1   ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

De acuerdo a Kotler (2006) Michel Porter, plantea tres estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En cuanto a la estrategia de diferenciación, la empresa basa la generación de resultados en alguna ventaja importante que valore el mercado y se centra en las principales fortalezas que generen la diferenciación. Haciendo de esta la estrategia más adecuada para implementarse en el negocio.

La diferenciación del beneficio del producto se centra en ofrecer una gama de distintas opciones de platos saludables preparados con ingredientes de calidad e inofensivos para la salud.

La estrategia de marketing tiene por objeto dar a conocer los productos de la empresa definiendo el público meta y el mix de marketing.

### **4.2   PÚBLICO META**

El público meta pertenece a dos segmentos: el primero lo conforman consumidores que tienen una conciencia sobre la importancia de una vida saludable, su prioridad es el cuidado de su alimentación, con el fin de cuidar su línea y preservar su salud en un futuro. Normalmente es un público influenciado por las nuevas tendencias saludables, se encuentra entre los 25 y 40 años de edad y buscan un ambiente tranquilo y relajado que disperse su mente del estrés al que está sometida su vida cotidiana. El segundo se refiere a consumidores que debido a su edad o que sufren patologías como la diabetes o la hipertensión se ven obligados a alimentarse bajo ciertos lineamientos y restricciones en su alimentación.

### **4.3 MIX DE MARKETING**

La estrategia de mercadeo se centra en el Mix de Marketing, producto, plaza, precio y promoción, mismos que se detallan a continuación.

#### **4.3.1 Producto**

Nacares (2001), determina que “los tres productos que se ofrecen en un restaurante son alimentos, bebidas y servicios. Siendo los dos primeros tangibles y por tanto su calidad y especialización debe proporcionar satisfacción al cliente “(p. 49).

Tomando como producto tangible de acuerdo a Kotler (2006) como un conjunto de materias primas, semi-elaboradas y elaboradas que son manipuladas y combinadas para transformar un producto de consumo inmediato a gusto del consumidor.

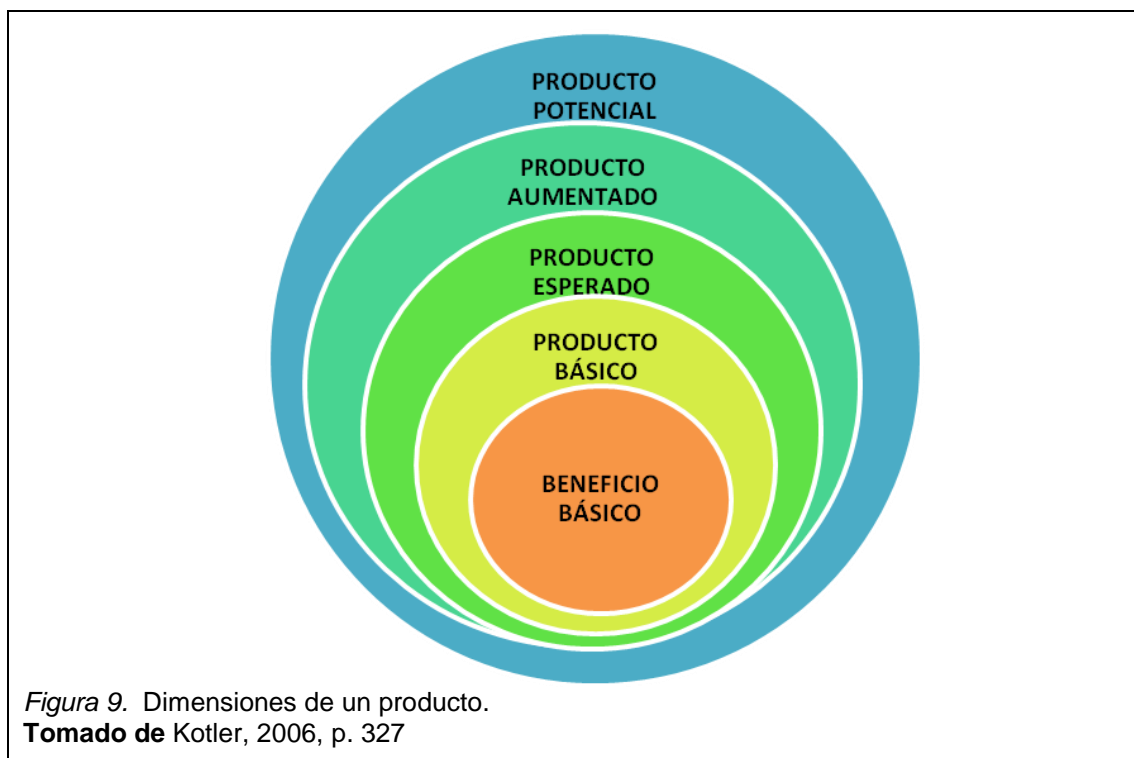
Nacares (2001) establece que un buen cocinero es indispensable tanto para la calidad en la preparación como para el rendimiento económico que se puede lograr con la eficaz manipulación de la materia prima. En función de su destino se clasifica como producto manufacturado, puesto que se utiliza una serie de productos para obtener otros. En cuanto a los servicios al ser intangibles son complementarios de la oferta de alimentos y bebidas.

##### **4.3.1.1 Alimentos y bebidas**

En base a lo explicado, se ofrece un buffet de comida saludable, el cual cuenta con una amplia gama de platos de distintos tipos tanto de comida nacional como internacional. Elaborados con recetas originales y exclusivas, buscando la mejor manera de ofrecer platos nutritivamente equilibrados. Para su preparación se utiliza ingredientes frescos, sanos, de la más alta calidad. Todos los productos son preparados con sacarina, sal elaborada a base de potasio, aceite en aerosol y de oliva, frutas y vegetales orgánicos.

### 4.3.1.2 Dimensión del Producto

Kotler (2006), afirma que al diseñar una oferta se deben considerar 5 dimensiones; de acuerdo a la Figura 9, cada nivel agrega valor al producto y en conjunto estas 5 dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor.



En base a lo descrito, las dimensiones del producto a ofrecer se describen a continuación:

**Beneficio Básico:** Alimentarse.

**Producto Básico:** Sopa, proteína, carbohidratos, ensalada, postre, bebidas.

**Producto esperado:** Calidad, higiene, comodidad.

**Producto aumentado:** Buen servicio al cliente, platos deliciosos, atención rápida, opciones distintas.



**Producto potencial:** Gama de diversas opciones, platos preparados con ingredientes saludables. Permitiendo al consumidor disfrutar del placer de comer sin tener que preocuparse porque su salud se vea afectada.

### **Platos a ofrecer y características principales**

En base a la lista de platos detallada en el Anexo 4, se cuenta con 20 menús con distintas opciones de sopas, ensaladas, proteínas, guarniciones, postres y bebidas los cuales se alternaran día a día.

- Sopas: Cada día se ofrecerá 3 tipos de sopa a elegir.
- Ensaladas: Se contará con 4 tipos distintos de ensalada a elegir, elaboradas con los vegetales frescos.
- Proteína: Se pondrá a disposición de los clientes 3 proteínas, a base de diferentes tipos de pescado, pollo y carne de soya en distintas presentaciones.
- Guarniciones: Existirá 3 guarniciones distintas para complementar los platos.
- Postres: Tres opciones de postre, dos tipos de fruta picada y un postre.
- Bebidas: Cuatro bebidas a elección, agua natural, agua aromática y dos tipos de jugo de fruta pura.

#### **4.3.1.3 Presentación del Producto**

Los distintos platos se encontraran distribuidos en los respectivos mostradores, distribuidos en distintas secciones, sopas, proteínas, guarniciones, ensaladas, postres, bebidas y los respectivos utensilios.

Las opciones de cada sección contarán con carteles que detallen el nombre de plato, una pequeña descripción del mismo y el precio de cada porción. Como se detalla el ejemplo en el Anexo 5.

### 4.3.2 Servicios

De acuerdo a Nacares (2001), un buen servicio es esencial, el aspecto más sencillo del servicio es ser amable y cortés con los clientes. La satisfacción del comensal está en la calidad de los alimentos y el servicio recibido. El servicio debe reunir un conjunto de características de forma que el consumidor se sienta satisfecho, las mismas que se diferencian en internas y externas, las cuales se detallan en la tabla a continuación:

**Tabla 12. Características del Servicio**

Internas	Externas
Limpieza e higiene en general. El personal debe cuidar su apariencia personal, correctamente uniformados, especialmente los meseros deben cuidarse las manos y no despedir olores desagradables.	El salón debe reflejar sensación de comodidad, paz, armonía y limpieza. Mesas y sillas cómodas, distinción en la mantelería, la cubertería y la vajilla.
La amabilidad y una discreta simpatía no solo son recomendables sino necesarias.	Debe existir un local o espacio donde se facilite a los clientes aparcamiento para sus vehículos.
El asesorar a los comensales sobre algunos platos estrellas aumenta la facturación	Buena ubicación geográfica, en zonas de aglomeración de población o de tránsito fluido.
Rapidez en el servicio.	Limpieza y mantenimiento de todas las áreas del local.

Tomado de Nacares, J., 2001, p. 54

#### 4.3.2.1 Política de Servicio al Cliente y Garantías

Acerenza (2004), afirma que el servicio al cliente es un factor indispensable en la consecución del éxito en un negocio, pero tiene una mayor importancia cuando se trata de un negocio dentro de la industria de hoteles y restaurantes, pues el valor agregado principal y la manera en que se mide el nivel de aceptación es mediante la atención al cliente, dependiendo de que tan bien se siente la persona al asistir, recomendará o descartará el sitio.

Por tanto Sugar Free estará enfocado a sus clientes, generando una experiencia placentera en cada visita, el personal que colabore en la compañía estará capacitado para prestar un servicio excepcional.

Permitiendo al consumidor disfrutar del placer de comer sin tener que preocuparse porque su salud se vea afectada. Proporcionando un servicio de calidad donde los clientes puedan pasar momentos agradables con la familia, amigos o atender reuniones de negocio disfrutando de un deliciosos y saludables alimentos.

Se ofrecerá una atención totalmente personalizada, los meseros estarán recorriendo constantemente la mesa de buffet, realizando recomendaciones sobre los platos y atendiendo cualquier duda que tengan los clientes sobre la preparación. Los meseros estarán siempre pendientes de los requerimientos del cliente.

Se realizara charlas sobre nutrición con expertos en el tema con el fin de que los clientes se interesen cada vez más en esta tendencia y vayan profundizando sus conocimientos acerca de una alimentación saludable.

Estarán a disposición folletos con tips para el cuidado de la salud y con información sobre alimentos y sus principales propiedades y beneficios.

Las políticas de atención al cliente de Sugar Free se desarrollaran en base a cuatro pilares fundamentales, atención rápida, trato amable, higiene y mostrar interés en todo momento.

### **Atención rápida**

Al estar dirigido a ejecutivos, quienes tienen el tiempo justo para almorzar, la atención debe ser muy rápida, lo cual además de permitir ganar la preferencia de los clientes, permitirá desocupar rápidamente las mesas, y poder así atender a un mayor número de personas.

## **Trato amable**

Siempre se saludará a toda persona que ingrese al establecimiento, una de las propietarias le dará la bienvenida, con una sonrisa sincera y al salir el cliente será cuestionado si todo estuvo bien y se le dará las gracias.

Se tratará con amabilidad al cliente bajo cualquier circunstancia.

Ante cualquier inconveniente o reclamo nunca se deberá discutir con el cliente, se procurará darle la razón, aun cuando no sea posible, habrá que comunicarle de manera amable que no se puede atender su sugerencia.

## **Higiene**

La higiene será una prioridad, se debe evitar todo tipo de desperdicios en el piso y todo empleado está obligado a velar por la limpieza del local; el comedor debe estar totalmente limpio al igual que la cocina y los baños, los cuales deben limpiarse constantemente.

El personal debe estar siempre bien presentando y limpio, con el uniforme impecable y el cabello corto o amarrado.

## **Mostrar interés**

Todos los empleados deben mostrarse serviciales y atentos a cualquier cosa que requiera el cliente.

Siempre deben mostrar interés y ser atentos con el cliente.

### **4.3.3 Ciclo de Vida del Producto**

De acuerdo al artículo planteado por Álvarez (2011), la evolución de un restaurante, al igual que otros negocios también obedece al concepto de ciclo de vida. Las fases del ciclo de vida, se detallan a continuación:

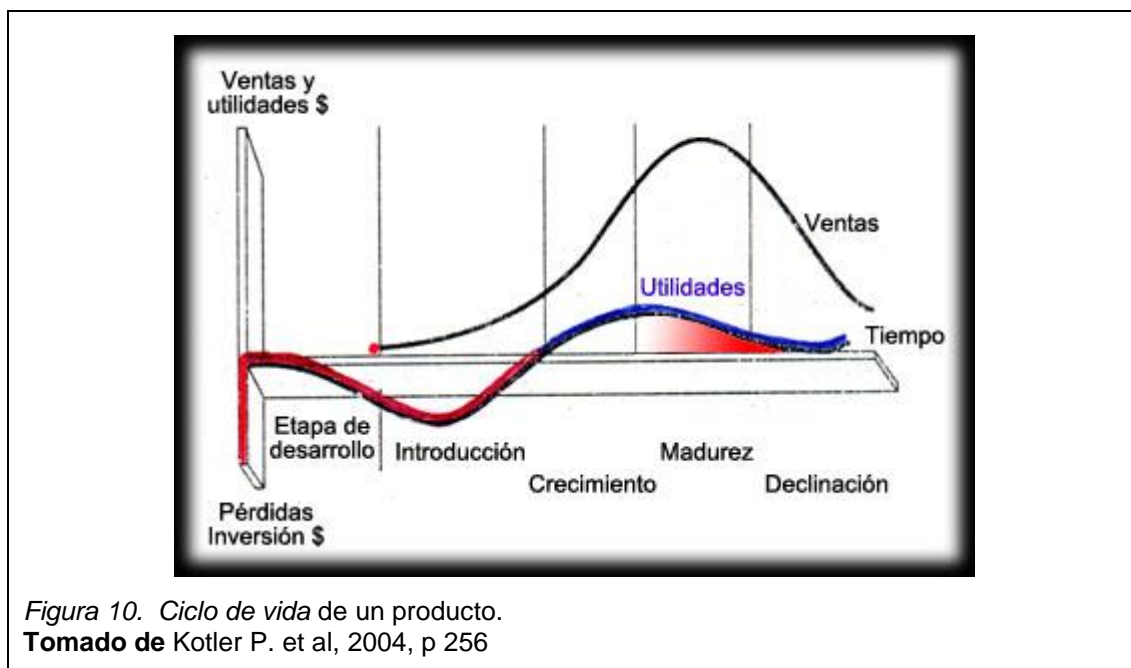


Figura 10. Ciclo de vida de un producto.  
Tomado de Kotler P. et al, 2004, p 256

#### 4.3.3.1 Gestación

Álvarez (2011) afirma que se podría añadir una quinta etapa además de las conocidas, la etapa de gestación, la cual se da antes de la apertura del restaurante, aquí se desarrolla la compañía, las ventas son mínimas y los costos de inversión son altos.

#### 4.3.3.2 Introducción

En el negocio la restauración comercial es clave, cuando se inicia se debe definir las estrategias a seguir en las distintas políticas del mix.

#### 4.3.3.3 Crecimiento

Se inicia en el punto de inflexión en que el volumen de ventas por periodo aumenta de forma considerable. Se optará por mantener los precios para acelerar esta fase y alcanzar una situación donde la capacidad se vea desbordada por la demanda.

#### 4.3.3.4 Madurez

Se inicia en el momento en que las ventas por periodo se estabilizan y dejan de crecer, ello no significa que se hayan alcanzado unos niveles de ventas o de ocupación óptimos.

Según, Kotler, et. Al. (2004), el tipo de negocio planteado pertenece a un ciclo de producto en el cual el periodo de maduración se mantiene por un largo tiempo.

#### 4.3.3.5 Declive

Esta fase empieza cuando las ventas empiezan a deteriorarse. La decisión de permanencia o no de un restaurante en fase de declive vendrá marcada en función de los costes directos. Si estos se pueden reducir se podrá optar por permanecer más tiempo, de lo contrario lo aconsejable será desinvertir.

Por tanto, el ciclo de vida del producto se ha determinado en base a las estrategias planteadas y al comportamiento del mercado en la industria, en base a los parámetros establecidos se ha determinado la siguiente distribución:

**Desarrollo:** Es el periodo previo a la inauguración del local, no existen ingresos y por tanto todo se constituye como déficit aquí se realiza todo el proceso legal y adecuación de instalaciones del local.

**Introducción:** Corresponde al primer año del proyecto en el cual se espera que la empresa incurra en resultados negativos hasta el mes 5, pues en este periodo se devengará el gasto de adecuaciones para la apertura del negocio. Se estima que las unidades vendidas incrementen en un 3% mensual, gracias a un gasto de inversión en publicidad intensiva los 3 primeros meses superior al de los años posteriores.

**Crecimiento:** Esta fase tendrá una duración de 9 años, en los cuales las ventas tendrán un crecimiento acelerado del 20% anual durante los primeros 4 años, después se espera una desaceleración en el crecimiento con una tasa del 15% anual por los 5 años restantes.

**Maduración:** Constituye el periodo posterior a los 10 años del negocio, donde se espera una tasa de crecimiento del 8% anual acorde a los crecimientos registrados en la industria.

#### **4.4 IMAGEN CORPORATIVA**

##### **4.4.1 Marca**

El nombre comercial que se escogió para el restaurante es “Sugar Free”, haciendo referencia al valor agregado del negocio, pues en el menú ofrecido no está incluido el azúcar como ingrediente.

La implantación de Sugar Free busca romper paradigmas entre lo sano y lo rico, ofreciendo estas dos cualidades en su menú. Adicional se busca crear una atmosfera acogedora y moderna, en donde sus consumidores se sientan inspirados en llevar una vida saludable a través de sus estilos de vida.

Con el fin de que al pensar en Sugar Free, el cliente piense en salud, en alimentos preparados sin azúcar o grasas. Generalmente cuando un producto tiene en su etiqueta la leyenda “light” o “sugar free” produce una percepción de salud, el consumidor está seguro que dicho producto no contiene ingredientes que puedan afectar su salud o le hagan engordar y es precisamente el efecto que se pretende causar en la mente de los consumidores de Sugar Free.

##### **4.4.2 Slogan**

El eslogan que se determinó para el negocio es “COME BIEN... COME SANO... VIVE BIEN”, lo cual hace referencia al concepto del negocio en

general, alimentos preparados con los ingredientes más sanos con el fin de que la salud de nuestros clientes se vea beneficiada.

#### **4.4.3 Logo**

Como se detalla en el Anexo 6, el logo de “Sugar Free”, se diseñó con la forma de un plato de ensalada con una vista frontal, en la mitad de los ingredientes está el nombre del local, el logo al ser una ensalada, refleja claramente la imagen del negocio y el concepto de alimentación saludable.

#### **4.4.4 Teoría del Color**

Hoy en día los colores se utilizan como una herramienta, su uso está por todas partes y los efectos que estas combinaciones en el ambiente provocan no pasa siempre apercebidas. Los restaurantes deben cerciorarse de tener un ambiente óptimo el cual lleve a los comensales a un estado de ánimo que combine con el tipo de servicio que se estará dando. Mucha fascinación hay en el estudio del color y personalidad humana. Actualmente los restaurantes toman muy en cuenta la influencia de los colores a la hora de diseñar el espacio donde se ubicará el negocio. (Birren, 1978, p. 152)

Tanto para la decoración de Sugar Free, así como para la campaña publicitaria, se utilizará la mezcla de 3 colores: verde, naranja y amarillo. Mismos que también definen el concepto de Sugar Free.

Verde: Es el color del balance y la armonía. Al ser el color de las plantas representa un nuevo crecimiento y esperanza.

Naranja: Es un color cálido, vibrante y esta psicológicamente vinculado con la salud y vitalidad.

Amarillo: Es un color estimulante y energético.



#### 4.4.5 Descripción del Local

El negocio ofrece un concepto innovador en la creación de sus platos, el restaurante presenta un entorno agradable y casual, con un diseño moderno y vanguardista, detalles minimalistas en su mobiliario, contará con amplios ventanales que permitan el ingreso de luz natural para dar así un ambiente amplio y fresco. Tendrá una decoración temática sobre cómo llevar un estilo de vida saludable a través de su alimentación, proporcionando información y consejos para sus clientes.

#### 4.5 PLAZA

El restaurante estará ubicado en la Zona 132 de la parroquia de Iñaquito, sitio donde se ubican los edificios de las principales instituciones financieras como son Pichincha, Produbanco, BIESS, Banco de Machala. Instituciones como el Municipio de Quito, Cetec, Registro Civil, Nova y Puntonet. Además como se indica en El Telégrafo (2012), el gobierno decidió construir 6 plataformas gubernamentales con el fin de concentrar entidades públicas relacionadas, tres de las cuales se construirán a partir de diciembre 2013, Gestión de Desarrollo Social, De la Producción y el área Financiera, las que empezarán a operar en 2014. La plataforma de Gestión Financiera estará ubicada en la calle Japón y avenida Amazonas, tras la Plaza Deportiva. Allí se trasladarán las siguientes instituciones: Ministerio Coordinador de la Política Económica, Ministerio de Finanzas, Servicio de Rentas Internas, Banco Nacional de Fomento, Banco Central del Ecuador, Bancos del Estado (BEDE, BEV Y BIESS), entre otros.

Por tanto en el sector se tiene una alta demanda de ejecutivos correspondientes al segmento de 25 a 45 años al cual está dirigida la idea de negocio.

## **4.6 PRECIO**

### **4.6.1 Política de Precios**

Las metas que se pretende lograr con el establecimiento del precio son las siguientes:

- Generar los ingresos necesarios que permitan afrontar todos los egresos propios del negocio con el fin de generar una rentabilidad creciente para las propietarias.
- Mantener un precio competitivo comparado con la competencia actual y potencial.
- Alcanzar un posicionamiento que permita obtener una participación creciente en el mercado.

### **4.6.2 Determinación del Precio**

De acuerdo al artículo de Álvarez (2013), como causa de la evolución del mercado de los restaurantes hacia niveles de madurez altos y una competitividad cada vez mayor entre los distintos establecimientos, el precio se ha convertido en un factor clave de decisión por parte de los consumidores. Actualmente anteponen sus restricciones presupuestarias a cualquier factor emocional, sin dejar de lado factores de valor y calidad relacionados con las expectativas derivadas de lo que van a pagar. Por tanto el precio es el factor clave a la hora de diseñar la oferta del restaurante.

El establecimiento del precio de los productos de Sugar Free se realizará en base a la metodología propuesta por Álvarez (2013), la cual es aplicable para cualquier tipo de restaurante, misma que se ha procedido a adaptar de acuerdo a las necesidades del plan de negocio y se define en los siguientes pasos:

- Determinación del Ticket medio objetivo por comensal y del intervalo de Ticket medio.
- Determinación del consumo estándar por comensal.
- Fijación de los criterios de margen y determinación de los límites de coste.
- Definición de los intervalos de precios por cada familia de la oferta.
- Fijación de precios de la carta.

#### **4.6.2.1 Determinación del Ticket medio objetivo por comensal y del intervalo de Ticket medio**

Acorde a Álvarez (2013), el ticket medio corresponde al valor del consumo que el cliente está dispuesto a realizar. Sin embargo como no todos los clientes son iguales ni en sus gustos ni en su capacidad económica, al momento de definir el ticket medio objetivo es importante fijar un intervalo, dentro de cual se espera que pueda fluctuar el consumo de los clientes.

En base a las encuestas realizadas en el capítulo de investigación de mercados, de acuerdo a la pregunta número 3 y 11, el Ticket Medio objetivo es de \$8 por comensal, por tanto se deberá establecer precios a cada producto que aplicados al consumo estándar por cliente de un resultado que permita obtener dicho ticket. De tal forma que en este valor se estarían tomando en cuenta dos factores indispensables, no todos los clientes gastan lo mismo y la tendencia es a empujar el ticket medio a la baja.

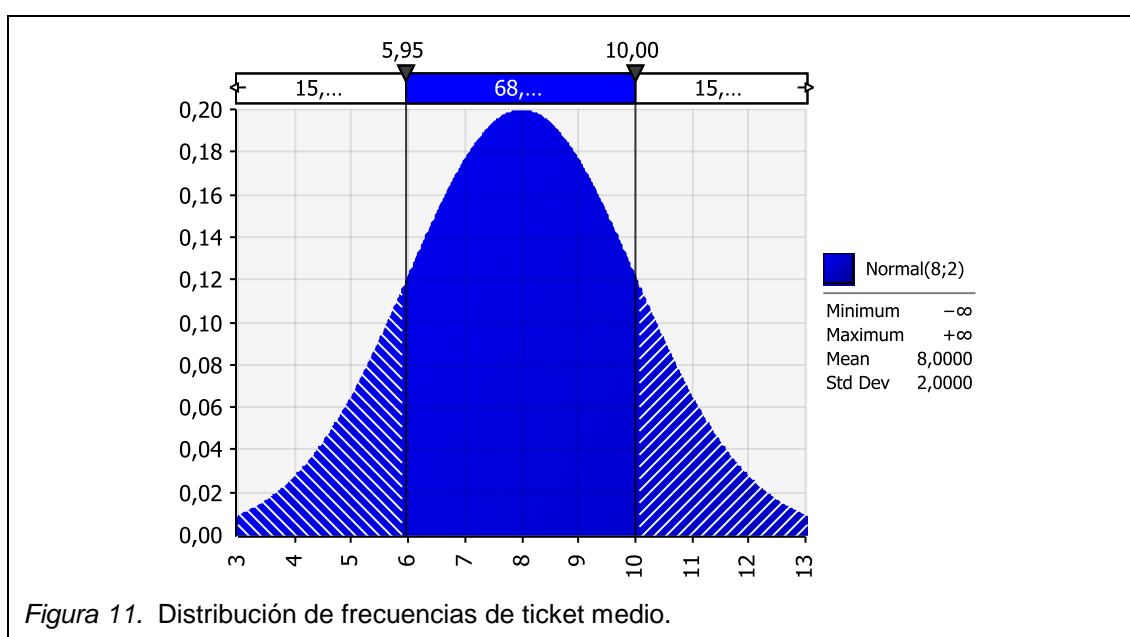
El intervalo de ticket medio objetivo, se determinó en \$6 tomando en cuenta que de acuerdo a la pregunta 3 el precio mínimo que las personas pagan únicamente por un plato es de \$5 y se tomará como máximo un valor de \$10, mismo que fue el valor más ocionado a pagar por las personas por el servicio

del restaurante de comida saludable, buscando respecto al ticket medio objetivo \$6 una menor desviación hacia un ticket menor que hacia un ticket mayor, con el fin de mantener un escenario conservador.

**Tabla 13. Intervalo de Ticket Objetivo**

<b>Ticket medio objetivo</b>	\$ 8
<b>Intervalo ticket objetivo</b>	\$6 a \$10
<b>Dispección total</b>	4
<b>Disperción respecto al ticket medio</b>	(-2 : +2)

Gráficamente como se espera que la mayoría de consumos se muevan entre los \$6 y los \$10 se tiene una distribución de frecuencias del ticket medio con esta forma:



#### 4.6.2.2 Determinación del Consumo Estándar por Comensal

El consumo estándar por comensal es la media unitaria de las referencias consumidas por los clientes. Se calcula partiendo del mix de venta esperado del restaurante con las unidades que se espera vender de cada referencia y de los índices de penetración de cada familia de productos. (Álvarez, 2013)

Vallsmadella (2009) define al índice de penetración por familia como el peso relativo de las unidades vendidas de un plato o familia sobre el total de unidades vendidas. Este índice permite analizar la tendencia en las demandas de los clientes en el tiempo eliminando factores distorsionadores como las variaciones en el número de clientes, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{TPM} = \text{Unidades vendidas de una referencia} / \text{Total unidades vendidas}$$

Para calcular este índice se toma como supuesto la tendencia existente en los restaurantes en la elección de los consumidores, Vásquez (2013) indica que en los restaurantes siempre existe una tendencia distinta en cuanto a la elección de familias de productos, generalmente el 100% de los consumidores elige un plato fuerte, el 75% toma opciones de entradas, el 81% añade algún extra a su orden, las bebidas por otro lado son seleccionadas en un 131% es decir tienen una alta frecuencia de repetición, mientras los postres son seleccionados en un 68%.

Por tanto, tomando en cuenta esta frecuencia de selección se calcula el número posible de unidades vendidas de cada familia, para un total de 180 personas diarias en 1 año, con lo cual se obtiene los siguientes índices de penetración para cada familia de la oferta de Sugar Free; a continuación se muestra el cálculo respectivo.

**Tabla 14. Cálculo índice de penetración**

Oferta	Frecuencia de Pedido	Unidades vendidas	I. de penetración
Sopa	75%	32400	0,14
Ensalada	81%	34992	0,15
Proteína	100%	43200	0,19
Guarnición	81%	34992	0,15
Postre	68%	29376	0,13
Bebida	131%	56592	0,24
<b>Total clienets anuales</b>		<b>43200</b>	
<b>Total Unidades</b>		<b>231552</b>	
<b>Refetencias por cliente</b>		<b>5</b>	

Atendiendo a 180 clientes, cantidad de clientes que se espera recibir diariamente, los cuales consumen 5 referencias.

#### **4.6.2.3 Fijación de los Criterios de Margen y Determinación de los Límites de Coste**

En todo restaurante la rentabilidad depende en gran parte del margen bruto que se obtiene. Es importante recalcar que este margen bruto, no puede ser igual para cada familia, pues cada tipo de familia tiene un límite de coste distinto. Por tanto el enfoque de precios y márgenes del restaurante desde la perspectiva competitiva, más allá de otros criterios y de forma generalizada, puede plantearse de la siguiente forma de acuerdo a Álvarez (2013):

**Ensaladas y sopas:** Es una opción que no todos los clientes escogen, además el costo del producto generalmente es más bajo que el de los platos fuertes y en consecuencia se debe buscar un buen índice de penetración a un buen margen. Es por esto que se procurará definir un rango de precios ajustado, pero con un margen por encima del 70% de margen bruto.

**Platos Principales:** En general es la familia que tiene un alto índice de penetración, pues es donde el cliente gasta más y donde espera recibir más valor. De ahí que al ser el precio más alto se debe procurar dar más valor y se puede sacrificar un poco del margen con el fin de que el precio sea más atractivo, procurando tener alrededor del 60% de margen bruto. De igual forma se realizará con las guarniciones.

**Bebidas:** Al igual que los platos tienen un índice de penetración muy elevado, es así que más del 30% de los clientes tiende a repetirse su bebida. Y es el producto en el que todos los restaurantes cargan un mayor margen por tanto se procurara tener un margen superior al 80%.

**Postres:** Son productos con índice de penetración bajo, por lo que se debe procurar determinar precios que sean competitivos con el fin de aumentar la

rotación, es estas familias se trabajará con un margen del 50% sobre el precio de venta. Sin embargo en el caso de fruta picada se aplicará el mismo margen bruto que para sopas y ensaladas es decir el 70%.

#### 4.6.2.4 Definición de los Intervalos de Precios por cada familia de la oferta

Se define precios máximos y mínimos de cada una de las familias de la oferta, tomando como precio mínimo el plato con menor coste de elaboración y como máximo el de mayor costo de elaboración, sumando un 233% de este valor en el caso de sopas y ensaladas, 150% en el caso de las proteínas y guarniciones, 100% en el caso de postres y 400% en el caso de bebidas con el fin de obtener el margen bruto para cada familia como se detalló anteriormente. Por tanto al sumar los precios de cada familia se obtiene el ticket medio mínimo y máximo real.

Tabla 15. Intervalo de precios

Familia	Precios	
Sopa	Máximo	\$ 1,80
	Medio	\$ 1,00
	Mínimo	\$ 0,53
Ensalada	Máximo	\$ 3,24
	Medio	\$ 1,26
	Mínimo	\$ 0,61
Guarnición	Máximo	\$ 1,33
	Medio	\$ 0,54
	Mínimo	\$ 0,16
Proteína	Máximo	\$ 3,50
	Medio	\$ 2,17
	Mínimo	\$ 0,51
Postre	Máximo	\$ 1,79
	Medio	\$ 0,77
	Mínimo	\$ 0,27
Bebidas	Máximo	\$ 1,29
	Medio	\$ 0,55
	Mínimo	\$ 0,39
<b>Ticket mínimo</b>		<b>\$ 2,46</b>
<b>Ticket medio</b>		<b>\$ 6,29</b>
<b>Ticket máximo</b>		<b>\$ 12,95</b>

Es importante mencionar que en la familia especialmente en sopas y postres presentan un índice de penetración inferior, lo cual significa que se debe procurar que los precios mínimos no tengan mucha dispersión pues hay clientes que son muy sensibles al precio y ajustarán su ticket medio no con el plato principal, sino con los entrantes y con los postres, compartiéndolos o simplemente no pidiendo.

Con lo cual se comprueba que el intervalo de ticket medio objetivo por comensal que se planteó al inicio se encuentra dentro del intervalo de ticket real al calcular los precios mediante el margen bruto esperado.

#### **4.6.2.5 Fijación de Precios de la Carta**

En base a los cálculos anteriores, se procedió a fijar los precios de cada una de las opciones, en torno al precio medio y con los límites de precio máximos y mínimos. Como se aprecia en el Anexo 4.

El precio dependerá de la preparación realizada, pues se cobrará por porción en el caso de las sopas el precio oscila entre \$0,60 centavos hasta \$1,80 dependiendo del tipo de sopas que se preparen cada día. De igual forma las proteínas tienen un precio entre \$1 del tipo de pollo, hasta \$3,50 por preparaciones más elaboradas como salmón. Las guarniciones tienen un rango desde \$0,20 por arroz, hasta \$1,50 las más elaboradas. Los postres tendrán un precio entre \$0,30 hasta \$2.

Por tanto el precio promedio de un menú para una persona es de \$6. Cabe mencionar que los almuerzos del sector tienen un promedio de \$4, en este caso los clientes estarían pagando una mínima diferencia considerando el valor agregado, poder elegir entre varias opciones sin tener que estar limitados al menú del día y además por platos saludables totalmente garantizados.



### **4.6.3 Característica de la Demanda y Estrategia de Precios**

La industria de alimentos y bebidas tiene por característica una demanda elástica al precio, una fuerte competencia y por tanto un mercado objetivo amplio como se detalla en Nacares (2001). En base a esto se ve la necesidad de aplicar una estrategia de precios de penetración de mercado, con el fin de generar un volumen de ventas representativo; posicionarse de la forma más rápida en este mercado masivo, lograr la participación de mercado y atraer nuevos clientes de manera constante.

Una estrategia de precios de penetración en el mercado es conveniente considerando que los costes de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas, es inminente lograr esta economía de escala pues existe mucha competencia en el mercado alimenticio y por las tendencias alimenticias hacia una alimentación saludable se espera que se presente competencia que desarrolle tipos de productos similares poco después de que se introduzca el producto. (Stanton, Etzel & Walker, 2004, p. 423)

## **4.7 TÁCTICA DE VENTAS**

En el caso del negocio planteado el método de ventas será de manera directa. “La táctica de ventas de ventas para el negocio de la restauración se basa en la preventa, la venta y la postventa” (Nacares, 2001, p. 41).

### **4.7.1 La Preventa**

Los meseros que se encuentren cerca de los mostradores deberán tener conocimiento de cada uno de los platos que se ofrecen en el menú preparado para cada día, la preparación y los ingredientes de los mismos, con el fin de que si existe un pedido de sugerencia por parte del cliente, debe tener la capacidad para hacerlo.

### **4.7.2 La Venta**

Cada uno de los clientes que ingresen al local contará con la bienvenida por parte de una de las propietarias, con el fin de que sea bien recibido, y que sienta que su presencia es importante. Los meseros deben mostrarse amables en todo momento y atender cada uno de los requerimientos del cliente.

Los alimentos deben estar servidos de la manera adecuada en todo momento, siempre frescos y de ser el caso, calientes; además el local debe estar impecable en todo momento.

Si existiera un requerimiento extra los meseros deben estar en la capacidad de solventarlo según sea posible, de lo contrario informar al cliente que no es posible su requerimiento pero que se tomará en cuenta como sugerencia.

### **4.7.3 La Post Venta**

Una de las propietarias deberá entablar una conversación con los clientes asegurándose que todo haya sido de su agrado o tomando en cuenta sugerencias con el fin de mejorar el servicio.

Se contará con una base de datos de clientes quienes recibirán vía email promociones y descuentos, así como invitaciones a charlas sobre el cuidado de la salud y boletines informativos sobre los beneficios de una buena alimentación.

## **4.8 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

### **4.8.1 Publicidad**

Nacares (2001), define a la publicidad como “un medio para dar a conocer al público en general el producto y/o servicio que se elabora” (p. 60).

Además Nacares (2001), afirma que la publicidad más efectiva y económica en la hostelería y alimentación la hacen los mismos consumidores, la transmisión boca a boca. Para que se de esta reacción es necesario que el producto sea aceptado, recordado y recomendado.

Plantea tres maneras de conocer un restaurante:

- Comunicación personal
- Comunicación impresa
- Comunicación transmitida. (Nacares, 2001, p. 60)

En base a lo mencionado se realizará la publicidad para Sugar Free, como se plantea en la descripción presentada a continuación:

#### **4.8.1.1 Comunicación Personal**

Nacares (2001), detalla que este tipo de publicidad consiste en relacionarse directamente con los clientes potenciales mediante folletos, vales de descuento, invitaciones; cuya difusión puede ser por reparto a mano, buzones o enviados por correo electrónico de manera individual. Haciendo de este un método efectivo y económico.

Este tipo de publicidad se realizara en tres etapas:

Semana previa al lanzamiento:

Las propietarias se encargarán personalmente de las oficinas cercanas al sector como son: Banco Pichincha, Diners, Municipio de Quito, Cetec, Punto Net, Nova y edificios de vivienda cercanos al sitio donde se ubica el restaurante. Con el fin de obtener una base de datos, se enviará un correo dirigido a cada uno de los ejecutivos presentando el restaurante, e informándoles acerca del día de la inauguración del local, degustación del menú y promociones.

Se realizará la entrega de volantes en las afueras de los edificios de oficinas ubicados en el sector de la Av. Amazonas, desde la intersección con la Av. Gaspar de Villarroel y la Av. Atahualpa, los mismos que precisarán el día de apertura del local y sus beneficios como se detalla en el Anexo 7.

Semana de lanzamiento:

Dos impulsadoras disfrazadas de vegetales como se muestra en el Anexo 8, se encargarán de entregar volantes en las afueras de los edificios de oficinas ubicados en el sector de la Av. Amazonas, desde la intersección con la Av. Gaspar de Villarroel y la Av. Atahualpa. Las cuales detallan en forma breve los beneficios de una comida saludable, e invitan a dirigirse al local, donde recibirán regalos (gorras, toma todos, esferos) y vales de descuento por cada persona que llegue después de 5 clientes es decir el cliente número 5, 10, 15, 20 etc.

Después del lanzamiento:

La repartición de volantes por parte de las impulsadoras fuera del local se mantendrá hasta el tercer mes, se realizará 3 veces por semana en el segundo mes y dos veces por semana en el tercer mes. Además se encargaran de dar degustaciones a los clientes de los nuevos platos para tener una noción de la acogida que tendrán los mismos.

Se entregará un formulario a cada cliente que esté interesado en ser parte de la familia de Sugar Free, con el fin de crear una amplia base de datos, estos clientes recibirán vía email promociones y descuentos, así como invitaciones a charlas sobre el cuidado de la salud y boletines informativos sobre los beneficios de una buena alimentación.

Folleto sobre la importancia de una alimentación saludable con la respectiva descripción e información sobre Sugar Free, se pondrán a disposición en el

local y en sitios estratégicos como las recepciones de las oficinas, farmacias, consultorios médicos etc. Estos trípticos se elaboraran todos los meses, el diseño de los mismos se puede apreciar en el Anexo 7.

Las compras de implementos publicitarios como son gorras, esferos y toma todos se realizará pasando un mes en una cantidad de 50 unidades, pues se entregarán por el cumpleaños de los clientes.

A continuación se presenta un detalle del costo de los implementos para esta publicidad, en el primer mes. Cabe mencionar que en la etapa de lanzamiento es cuando más esfuerzo y recursos son necesarios para dar a conocer el concepto e interactuar con los clientes y por tanto representan un alto rubro en el gasto de ventas:

**Tabla 16. Costo de campaña publicitaria primer mes**

Unidades	Descripción	Precio
1000	Volantes Imp. Full Color A Los Dos Lados, 1/2 pg A4	\$ 70,00
1000	Trípticos A4 Full Color ambos lados	\$ 110,00
4	Disfraces	\$ 300,00
2	Impulsadoras (\$20 la hora)	\$ 800,00
100	Boligrafos Ecológicos	\$ 40,00
100	Termos	\$ 250,00
100	Camisetas	\$ 275,00
100	Gorras	\$ 229,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.074,00</b>

Por tanto, para el primer trimestre esta cuenta tiene un monto mayor a causa de que se realiza una campaña publicitaria intensiva con el fin de dar a conocer el negocio, monto que después de este periodo irá disminuyendo. El monto de publicidad para los primeros 3 meses asciende a \$6.845. Como se describe en el Anexo 9.

#### **4.8.1.2 Comunicación Impresa**

Consiste en publicaciones hechas en medios de comunicación impresa como periódicos, revistas, vallas etc.

Con el fin de llegar a un mayor número de clientes localizados en otras zonas pero que llevan el estilo de vida del consumidor de Sugar Free, se realizará publicidad en la revista especializada Vida Activa, cuya cotización se la puede apreciar en el Anexo 10, sus características se describen a continuación:

### **Tiraje**

Son 10 Ediciones al año. Distribución en Supermercados, Farmacias, Gimnasios y Tiendas Deportivas a nivel Nacional, son 20.000 ediciones, y tenemos una base de 8.000 Suscriptores.

### **Lectoría**

Dirigida a un target, medio y medio alto. Es el único medio impreso que cubre y habla sobre Deportes, Vida Sana y Nutrición. Tiene temas relacionados con deportes, salud, nutrición, y belleza. VidActiva ha asumido el compromiso de incentivar al lector a formar una sociedad más saludable y consciente de la importancia de la práctica de la actividad física y la buena alimentación como base fundamental para mejorar su calidad de vida.

Se ha seleccionado publicar un anuncio en esta revista durante los 3 primeros meses del negocio.

**Tabla 17. Costo Tiraje Revista Vida Activa**

<b>Revista Vida Activa</b>	
<b>Formato</b>	1/3 de página
<b>Ediciones</b>	3
<b>Tipo de papel</b>	Couché de 90 gramos
<b>Valor tarifa</b>	\$900 + IVA por edición
<b>Valor fina por 3 ediciones</b>	\$600 + IVA por edición

#### 4.8.1.3 Comunicación Transmitida

Se refiere a transmisión percibida a través de Radio, Televisión e Internet. (Nacares, 2001, p. 63)

Se realizará Mediante una página web propia y en la red social Facebook. En el Anexo 11 se puede observar el portal de la página web.

El hosting de página web se realizará mediante Hostingecuador.com. Bajo el siguiente plan:

**Tabla 18. Costo Hosting Página Web**

<b>Hostingecuador.com</b>	
Diseño de página Web	\$ 85
Hosting página Web anual	\$ 79
<b>Plan Premium</b>	
Almacenamiento	10.000 MG
Transferencia / mes	80 GB
Correos	Ilimitado
Ftp	Ilimitado
Bases de Datos	Ilimitado

#### 4.8.2 Relaciones Públicas

Establecer alianzas con relacionados al negocio como médicos, centros de nutrición, grupos de diabéticos e hipertensos para ofrecer promociones y descuentos a las personas relacionadas con los mismos. Auspiciar eventos que tengan que ver con un estilo saludable, fundaciones etc.

#### 4.8.3 Promoción de Ventas

Las impulsadoras entregarán degustaciones a los clientes de los nuevos platos para tener una noción de la acogida que tendrán los mismos.

Se entregará un formulario a cada cliente que esté interesado en ser parte de la familia de Sugar Free, con el fin de crear una amplia base de datos, estos clientes recibirán vía email promociones y descuentos, así como invitaciones a charlas sobre el cuidado de la salud y boletines informativos sobre los beneficios de una buena alimentación.

En el día de su cumpleaños, los clientes recibirán una gorra, un esfero y un toma todo.

Se realizaran eventos especiales como degustaciones y charlas sobre la alimentación sana, impartidas por nutricionistas para dar a conocer el negocio.

#### **4.9 DISTRIBUCIÓN**

Es la actividad encaminada a poner alcance del consumidor bienes y servicios, producidos en el lugar y momento adecuados. Dada la naturaleza del servicio que ofrece la mayor parte de los restaurantes, bares y cafeterías, la distribución se practica en el mismo local y de forma inmediata. Una vez producidos los alimentos son servidos a los comensales. A este espacio es al que se denomina distribución. (Nacares, 2001, p. 54)

A continuación se detalla el proceso de distribución para Sugar Free:

- Cada uno de los platos se prepara de acuerdo a las cantidades y recetas indicadas por el Chef, al estar listos son trasladados a cada una de las bandejas de los mostradores por los ayudantes de cocina o los meseros.
- Los clientes dispuestos en una fila pasan por cada uno de los mostradores seleccionando los alimentos que desean y las porciones respectivas a cada uno de los meseros.
- Posteriormente, con su bandeja el cliente se acerca a la caja a cancelar su pedido. El cajero deberá constatar cada una de las porciones que el



cliente ha seleccionado y realizar la factura de acuerdo al precio de cada porción.

- Luego los clientes toman los cubiertos e implementos necesarios y se dirigen a sentarse.

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

El capítulo tiene por objeto determinar las políticas y planes para la utilización de recursos. Definir los procesos productivos que se llevarán a cabo para la transformación y presentación de los alimentos, y estandarizar el ciclo de operaciones. Adicional a esto se identificará las actividades prioritarias, para definir objetivos y crear estrategias operativas congruentes.

### **5.1 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN**

- Establecer procesos claros para fácil difusión de las responsabilidades del personal y generar conciencia de la interrelación de actividades, para de esta manera entregar a tiempo el producto que el cliente espera.
- Evitar el desperdicio de tiempo y materias.
- Identificar actividades y eliminar las que no agreguen valor.
- Identificar los límites correctos del proceso de producción.
- Lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, entregando un producto de calidad, ya sea en la presentación como en su estado.

### **5.2 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Determinar una persona responsable de medir, analizar, y mejorar los procesos de tal manera que produzcan satisfacción para el cliente.

Rediseñar los procesos cada 6 meses, en base a la información obtenida en caso de requerirlo.

Innovación y elaboración de platos minimizando costos y creando mayor beneficio para el negocio. Los platos se lanzarán de manera estandarizada de acuerdo a la propuesta presentada, sin embargo a partir del tercer mes se podrá analizar el comportamiento del consumidor, jugando con las preferencias y los costos de elaboración de cada receta.

Selección de proveedores continuamente en base a las proformas presentadas y conseguir la entrega de la materia prima en el momento, con los costos establecidos, la cantidad solicitada y en el estado adecuado.

Se incentivará al personal con reconocimiento por sus labores y esfuerzos diarios, con bonos o premios de manera mensual, cuando se cumplan las ventas establecidas para cada mes y se hayan acatado todas las políticas establecidas por el restaurante.

### **5.3 POLÍTICAS Y OPERACIONES**

Estas actividades linearán los procesos y prácticas que debe cumplir cada parte involucrada, para el debido funcionamiento del local.

#### **5.3.1 Política General de Comportamiento**

- Proporcionar igualdad de empleo y oportunidades de promoción, así como beneficios y capacitación a todas las personas calificadas sin importar la edad, raza, color, sexo, preferencia sexual, origen nacional, discapacidad, estado civil o religión.
- Compromiso de cada persona a ser responsable con su trabajo, mantener un ambiente de respeto mutuo creando un entorno positivo, profesional y productivo.
- Los empleados deben cumplir con los horarios de trabajo establecidos y asistir con puntualidad.

- No se aceptará ningún tipo de acoso sexual, ni comentarios del tipo.
- No se aceptará ningún tipo de conducta discriminatoria, ya sean raciales, religiosas, o políticas.
- Esta estrictamente prohibido el consumo de drogas o alcohol durante el turno de trabajo.
- Es prohibido fumar en el establecimiento y en las horas laborables.

### **5.3.2 Política de Empleo**

- Se protegerán los derechos de las partes implicadas.
- La relación laboral por parte del empleado puede ser terminada en cualquier momento, sin embargo tendrá que trabajar 15 días laborables después de presentada su renuncia por escrito, para que el puesto de trabajo sea entregado a la siguiente persona encargada.
- El empleado se someterá a tres meses de prueba, para verificar que sus capacidades cumplen con el perfil requerido. Al final del período de prueba, el gerente discutirá el desempeño laboral y será quien tome la decisión si el empleado a prueba continúa o no.
- Se realizaran calificaciones de los desempeños de cada empleado de manera trimestral, para retroalimentación y sugerencias por las partes implicadas.
- El empleador puede despedir al empleado por las siguientes causas.

1. Situaciones caso fortuito o fuerza mayor como:

- Acudir al establecimiento bajo estado etílico, o bajo efectos de sustancias psicotrópicas.
- Situaciones de acoso sexual.
- Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones.
- Actos del trabajador en contra del empleador, o de cualquier persona que labore en la empresa.
- Injurias o conducta inmoral que afecte al establecimiento o a cualquier persona que labore en el mismo.
- Abandono de trabajo.

2. Con la presentación de tres memorandos, previamente informados.

3. Eliminación de posiciones.

4. Vencimiento del plazo convenido en el contrato.

O cualquier otra causal citada en el código de trabajo.

### **5.3.3 Política de Confidencialidad**

- Cada empleado tiene la responsabilidad de proteger y preservar la información del restaurante.
- Los empleados que estén expuestos a las recetas, métodos de preparación y otro material confidencial, tiene la responsabilidad de proteger y preservar la confidencialidad de esta información.

- Los empleados tienen prohibido emitir cualquier información, que genere publicidad negativa hacia el restaurante.

Cualquier violación de esta política, puede dar lugar a medidas disciplinarias, incluyendo despido, y posible acción legal.

#### **5.3.4 Política de Presentación, Vestuario e Higiene**

- No se permite que el personal se tinte el cabello de colores fosforescentes o no convencionales.
- No se permite el uso de aretes o piercings durante el turno de trabajo.
- Los hombres deben tener el cabello corto.
- Las mujeres deben mantener su cabello recogido, y no debe ser manipulado durante su turno de trabajo.
- Los hombres y mujeres deben tener las uñas limpias.
- El uniforme debe estar impecable.
- No se permite el crecimiento del vello facial de ninguna forma, el bigote o barba deben ser moderados.
- Las colonias, perfumes o aerosoles que se usen no debe ser fuertes, para evitar reacciones alérgicas.
- Es importante que los empleados usen un antitranspirante.

## 5.4 CICLO DE OPERACIONES

Según Montes (2009). “Los procesos de elaboración de las comidas comprende el conjunto de recursos y actividades necesarias para transformar los alimentos desde el momento de su recepción como materias primas hasta el de su servicio en forma de comidas” (p. 11).

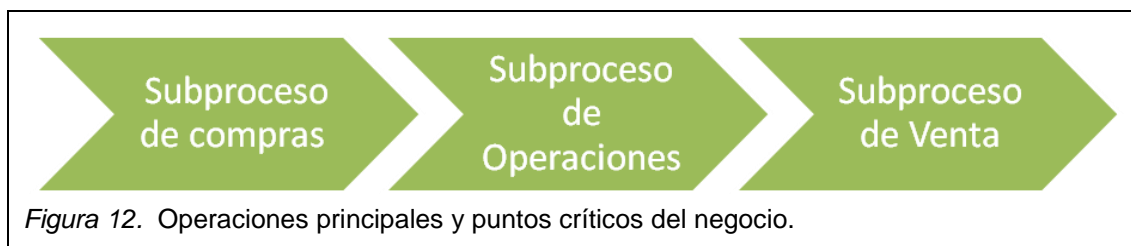


Figura 12. Operaciones principales y puntos críticos del negocio.

### 5.4.1 Subproceso de Compra

Sugar Free pretende crear una tendencia de alimentación saludable, por lo cual son indispensables los insumos que se utilicen para la elaboración de cada plato, se utilizaran alimentos orgánicos, sal a base de potasio, sacarina, arroz integral, alimentos frescos y en buena presentación.

La política de compra a utilizarse es adquirir según las proformas que envíen los proveedores de manera mensual, para no depender de un solo proveedor: entre los proveedores más destacados encontramos a los siguientes:

- Provefru Diivfa
- Kinde
- Productos Predilectos
- Distribuidora Procayambe Cía. Ltda.
- Allicay
- Ecuaservicios Logistic. Cía. Ltda.
- Dicer- za
- Productos del Edén
- El corte Vikingo

- Matadero y Carnes fría Macafri Cía. Ltda.
- Pronaca
- Cowworks S.A.
- Mar y Sierra
- El Rey del Pescado
- Distribuidora Mantarraya
- Distribuidora pescados y mariscos I & E
- Provedora de mariscos VI- MAR

#### **5.4.2 Selección del Proveedor**

Los materiales se clasificarán en niveles:

1er. Nivel: verduras, vegetales, tubérculos, frutas, entre otros.

2do. Nivel: pollo, carnes, pescado.

3er. Nivel: cereales, enlatados, aceites, productos lácteos, plásticos, envasados.

Los materiales del primer nivel se comprarán pasando tres días; los materiales del segundo nivel se comprarán cada semana; los materiales del tercer nivel se comprarán cada mes.

Todos los materiales se comprarán en base a la proformas presentadas por los proveedores de manera semanal.

#### **5.4.3 Tiempos de Entrega**

Los productos de primer nivel son solicitados los días viernes y la primera entrega se realizará los días lunes; la segunda entrega se realizará los días miércoles; cabe señalar que los productos serán entregados en la primera hora del día.



Los productos de segundo nivel son solicitados los días viernes y entregados cada lunes.

Los productos de tercer nivel son solicitados la última semana del mes y entregados es primer día hábil del mes siguiente.

#### **5.4.4 Verificación del Pedido**

Al momento de recibir el pedido, la persona encargada revisará los siguientes aspectos:

- Estado de los insumos: frescor, caducidad.
- Temperatura de transporte.
- Presentación
- Pesos y cantidad
- Cumplimiento con la totalidad del pedido.

#### **5.4.5 Almacenamiento**

El almacenamiento de los alimentos es considerado como un proceso crítico en el subproceso de compras, debido a su importancia para la preservación de las materias primas en el estado adecuado.

Los alimentos deben preservarse en las temperaturas adecuadas para evitar en desarrollo de microorganismos.

La zona de almacenamiento estará dotada de dos áreas, una para el almacén de los alimentos secos, y otra para el almacén de los alimentos que requieren refrigeración.

El piso de la zona de almacenamiento estará cubierto de mosaico y contará con un desagüe para su limpieza.

El acceso de la zona de almacenamiento lo tendrá el administrador, quien administrará y controlará las existencias del restaurante.

La bodega contará con un temperatura que oscila entre los 18°-22°C, la refrigeración contará con una temperatura que oscila entre los 0°-5°C y la congeladora contará con una temperatura de -12°C a -18 °C.

Los alimentos se encantararán bajo los siguientes márgenes de temperatura.

**Tabla 19. Márgenes de temperatura según tipo de alimento.**

Tipo de Alimento	Temperatura
Carnes y productos cárnicos	0 - 5 °C
Pescados	0 - 7 °C
Productos lácteos	0 - 8 °C
Comidas refrigeradas	0 - 3 °C
Congelado	-18 °C

Los alimentos que pueden ser almacenados en la temperatura ambiente y no sean propensos al crecimiento de microorganismos son:

- Alimentos con altas concentraciones de azúcar.
- Alimentos con acidez elevada.
- Alimentos con baja humedad.
- Alimentos muy grasos.
- Alimentos que han sido sometidos a procesamiento y que pueden ser preservados en la temperatura ambiente.

Los alimentos que se almacenen en las despensas estarán preservados de la luz solar, evitando el contacto con el suelo, y en un ambiente seco, con ventilación.

Los alimentos que deben ser refrigerados debido a que la temperatura ambiente no limita el crecimiento de bacterias patógenas son:

- Materias crudas de origen animal.
- Materias primas preparadas de origen animal, no sometidas a un proceso que impida el crecimiento de gérmenes.

Las cámaras frigoríficas estarán separadas en dos unidades, una para almacenar los mariscos y otra para el resto de alimentos.

El administrador será la persona encargada de llevar el control de los inventarios; el método propuesto para valoración del inventario es el FIFO, este método plantea que las mercaderías que primero entran son las primeras en salir.

El control se lo realizará en una plantilla Excel, y se maneja formularios de entrega de insumos aprobados por el administrador.

El manejo de inventarios propuesto es el *just in time*, lo que significa inventariar la menor cantidad de insumos posibles y tener las entregas por parte de los proveedores al momento de requerirlas, se plantea mantener inventarios para la producción de máximo dos semanas.

#### **5.4.6 Flujo Grama Subproceso de Compra**

A continuación se detalla la narrativa del subproceso de compra, el mismo que se encuentra en el Anexo 12.

Tabla 20. Narrativa del subproceso de compra

Responsable	No. Actividad	Actividad	Descripción
Asistentes del chef	1.1	Elaborar el formulario de control de Inventario	El asistente del chef elaborará los formularios de control de inventarios de manera diaria, el mismo que será entregado al chef en el cierre de turno para verificación de existencias y al administrador para control de inventarios.
Chef	1.2	Elaborar orden de compra sugerida	En base a los formularios diarios de control de inventarios, al inventario total existente, y a la planificación del menú de la siguiente semana el chef elabora un orden de compra sugerida.
Chef	1.3	Entregar orden de compra sugerida al administrador	El chef entrega la orden de compra sugerida al administrador los días jueves de cada semana.
Administrador	1.4	Validar y aprobar orden de compra sugerida	El administrador valida y aprueba o rechaza la orden de compra sugerida en base a los inventarios y planificación de ventas. En caso de rechazarla, elabora los cambios en la orden de compra sugerida
Administrador	1.5	Solicitar proformas a proveedores vía correo electrónico	Solicitar el envío de las proformas a los proveedores.
Administrador	1.6	Recibir, analizar y seleccionar al mejor proveedor	Analizar las proformas enviadas por los proveedores y seleccionar la mejor opción.
Administrador	1.7	Enviar orden de compra aprobada al proveedor	El administrador envía la orden de compra a los proveedores seleccionados.
Asistente del chef	1.8	Recibir orden de compra aprobada, guía de remisión e insumos	El proveedor entrega la orden de compra, el asistente del chef verifica que la orden de compra este completa, que los productos se encuentre en buen estado, que sean las cantidades solicitadas, y que los productos no tengan corto vencimiento.
Asistente del chef	1.9	Completar nota de discrepancia por productos con problemas	En caso de que haya algún problema con la orden de compra, se llena una nota de discrepancia, detallando los productos con problemas
Asistente del chef	1.10	Solicitar la firma de conformidad en la nota de discrepancia	Solicitar la firma de conformidad en la nota de discrepancia por parte del transportista y entregarle una copia.
Asistente del chef	1.11	Recibir insumos total o parcialmente	Se reciben los productos que cumplen con los requerimientos planteados en la actividad 1.8.
Asistente del chef	1.12	Almacenar insumos según las políticas establecidas	Solicita la llave de la bodega al administrador, para almacenar los productos en las condiciones requeridas, para preservarlos de manera adecuada.
Asistente del chef	1.13	Entregar de factura y nota de discrepancia al administrador (en caso de haberlo)	Entrega la factura con la nota de discrepancia en caso de haberlo y la llave de la bodega, al administrador.
Administrador	1.14	Notificar al proveedor sobre la nota de discrepancia	El administrador se comunica con el proveedor para notificar el inconveniente que existió con la entrega de la orden de compra.
Administrador	1.15	Coordinar la entrega de producto faltante o nota de crédito	El administrador coordina la entrega de los productos faltantes y en caso de que el proveedor no disponga de stock, se coordina la entrega de la nota de crédito.
Asistente del chef	1.16	Recibir nota de crédito o producto faltante	El ciclo continua con la actividad 1.8

 Punto crítico

## 5.5 SUBPROCESO DE OPERACIONES

Tabla 21. Definición de un proceso de elaboración de comidas

	Proceso de elaboración de comidas en una cocina
<b>Recursos</b>	Personal, Instalaciones, procedimiento de elaboración de comidas.
<b>Actividades</b>	Operaciones culinarias
<b>Elementos de entrada</b>	Materias primas
<b>Elementos de salida</b>	Comidas

Tomado de Diseño y Gestión de Cocinas, 2009, p. 11.

### 5.5.1 Flujo Grama Subproceso de Operaciones

A continuación se detalla la narrativa del subproceso de operaciones, el mismo que se encuentra en el Anexo 13.

Tabla 22. Narrativa subproceso de operaciones

Responsable	No. Actividad	Actividad	Descripción
Asistentes del chef	2.1	Llenar formularios de requisición de insumos	El chef llena un formulario de requisición de alimentos el día anterior para la elaboración del menú del siguiente día.
Chef	2.2	Verificar formulario de requisición de insumos	El chef verifica el formulario y en caso de requerir cambios los solicita
Asistente del chef	2.3	Elaboración de cambios en el formulario de requisición	Realiza los cambios en el formulario de requisición sugeridos por el chef
Chef	2.4	Aprobar el formulario de requisición	Aprueba el formulario de requisición y lo entrega al administrador
Administrador	2.5	Entrega de Insumos	Con la ayuda de los asistentes de cocina, los materiales son entregados al chef
Asistentes de cocina	2.6	Almacenar insumos	Los materiales serán guardados en el frigorífico y las estanterías
Asistentes de cocina	2.7	Operaciones de descongelación	Los insumos que estén congelados se guardaran en el refrigerador para su proceso de descongelamiento en la noche.
Asistentes de cocina	2.8	Adecuar mesones y utensilios donde se preparan los alimentos	Verificar, Mantener limpios los mesones y utensilios donde se preparan los alimentos desde la apertura hasta el cierre.
Chef	2.9	Pre cocción de alimentos	Con la ayuda de los asistentes de cocina se realiza la limpieza, corte, deshuesado, fileteado, y picado de los materiales, sazonar los alimentos
Chef	2.10	Operaciones culinarias	Se preparan los platos y jugos del menú del día
Chef	2.11	Emplatado	Se decoran los alimentos para su presentación en el buffet
Mesero	2.12	Preparación del sef-service	El mesero prepara la mesa del buffet con los alimentos proporcionados por el chef
Mesero	2.12	Abastecimiento del buffet	El mesero se encarga de abastecer los mostradores de alimentos y verificar que cada estación completa y que los alimentos se preserven en las temperaturas adecuadas.



Punto crítico

## 5.6 FLUJOGRAMA DE SUBPROCESO DE VENTA

A continuación se detalla la narrativa del subproceso de venta, el mismo que se encuentra en el Anexo 14.

**Tabla 23. Narrativa subproceso de venta**

Responsable	N° Actividad	Actividad	Descripción
Mesero	3.1	Dar la Bienvenida	El mesero da la bienvenida a los clientes, les explica el menú del día y por dónde empezar para la selección de sus alimentos
Cliente	3.2	Seleccionar utensilios	El cliente toma los utensilios para servirse los alimentos
Cliente	3.3	Seleccionar alimentos de	El cliente selecciona los alimentos a su gusto
Cajero	3.4	Facturar los alimentos seleccionados	El cliente se acerca a la caja y el cajero solicita los datos para elaboración de factura y cancelación de los alimentos elegidos.
Cliente	3.5	Seleccionar ubicación	El cliente selecciona una mesa para el consumo de los alimentos
Mesero	3.6	Retirar platos y limpiar mesa	El mesero retira los platos y limpia la mesa después de desocupada.
Administrador	3.7	Agradecimiento y despedida	El administrador agradece la visita del cliente y lo acompaña hasta la puerta
Administrador	3.8	Invitar al cliente a una nueva visita	El administrador invita nuevamente a regresar a sus clientes

 Punto crítico

## 5.7 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

En el Anexo 15 se detallan los equipos y herramientas que se utilizarán, los mismos que cuentan con las medidas y volúmenes adecuados para cada zona de trabajo, con diseños que permiten fácil limpieza; cuentan con capacidad de auto drenaje, producen el mínimo ruido para mejorar las condiciones de trabajo.

Cabe señalar que los equipos serán de acero inoxidable ya que presentan mayor resistencia a los detergentes y desinfectantes.

## 5.8 INSTALACIONES Y MEJORAS

La prioridad es distribuir los espacios, ambientes, equipos y mobiliarios de forma correcta, para optimizar los rendimientos sobre la inversión.

El local contará con las siguientes características:

- Instalaciones de Fontanería: contará con instalaciones de agua fría y caliente para todo el establecimiento, instalación de desagües conectadas a la red general, llaves de paso que aíslen las distintas zonas.
- Instalaciones de Saneamiento.
- Instalaciones de Energía: los cables eléctricos serán adecuados de modo que no tengan contacto con el suelo ni con las mesas de trabajo, la distribución eléctrica del local será determinada por un técnico electricista.
- Instalaciones contra Incendios.
- La intensidad luminosa oscilará entre 200-400 lux.
- Los suelos contarán con material antideslizante, de sencilla limpieza y anti vaporoso y con dos desagües.
- Las paredes estarán revestidas de mosaico blanco hasta los dos metros de altura y el techo contará con material impermeabilizante.
- Contará con un sistema de ventilación para cada zona.

Todas las instalaciones serán diseñadas tratando de reducir el impacto ambiental, generando flexibilidad, y accesibilidad para el uso de las mismas.

## 5.9 DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL

El local está distribuido en las siguientes zonas:

### **Cocina**

Zona de recepción y almacenamiento de alimentos: Es el lugar donde se receipta las materias provenientes por los proveedores externos, y se almacenan en las debidas condiciones de temperatura de acuerdo a su requerimiento.

Zona de cocción: es el lugar donde se realiza la transformación de la materia prima en el producto final, es donde se realizan todas las actividades de cocción, operaciones de enfriamiento o mantenimiento en caliente de los productos que se servirán en el día.

Zona de pase: es el lugar donde se realiza el pase de las comidas de la cocina al comedor y de la vajilla sucia del comedor a la cocina.

Zona de lavado y almacenamiento de vajilla: Lugar donde se lavan y almacenan todos los utensilios y vajilla.

Zona de residuos: Lugar donde se colocan los contenedores de basura.

Zona de Limpieza: Lugar donde se almacenan los productos de limpieza que son utilizados durante el día para la limpieza general del local.

### **Comedor**

Zona del Buffet: Lugar donde se exhibirán los alimentos para selección de los consumidores, estará adecuado para la mantención de los alimentos que requieran temperaturas calientes y frías, estará ubicada en la primera planta.



Caja: lugar donde se cancelará el valor de los alimentos seleccionados, contará con dos computadoras.

Ambiente de mesas: es la zona en donde se ubican el comedor, contará con trece mesas de cuatro puestos y cuatro mesas de dos puestos, distribuidas en la primera y segunda planta, contando con una capacidad para 60 personas.

Baños: Contará con dos baños en cada planta, para cada género dotados de lavamanos cada uno.

### **Parqueaderos**

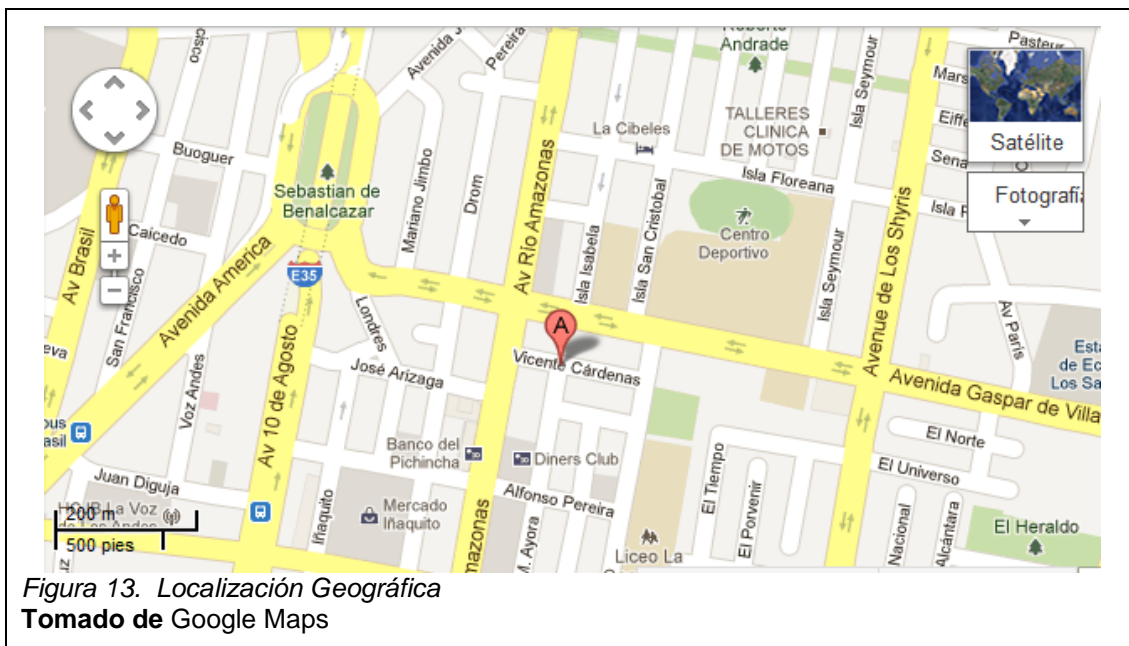
Contará con 5 parqueaderos para uso de los clientes; cabe mencionar que al estar dirigido a las personas que habitan en el sector y ejecutivos que trabajan en las oficinas aledañas, se espera que la mayoría ellos no se dirijan en sus vehículos, por tanto 5 parqueaderos serían suficientes.

El local está diseñado para tener una cadena de trabajo hacia adelante y evitar la interrupción de las diferentes actividades.

Los planos del local se encuentran en el Anexo 16.

## **5.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO**

El local estará ubicado en el sector 135 de la parroquia de Ñaquito, en la ciudad de Quito, entre la Vicente Cárdenas y la José Ayora Carbo, contará con 114,7 m<sup>2</sup> por planta y 229.4 m<sup>2</sup> en total.



## 5.11 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

A continuación se detallan los permisos se deben obtener para operar un restaurante en el distrito Metropolitano de Quito.

### Patente Municipal

Se debe obtener la patente en el Municipio de Quito, para iniciar el negocio y en los años posteriores se debe renovar y pagar el impuesto de 1/1000 de los activos.

### Registro Único de Contribuyentes

Se debe tramitar la obtención del RUC, en el Servicio de Rentas Internas y actualizarlo en los periodos establecidos.

### Certificado del Medio Ambiente

Se debe tramitar la obtención del Certificado del Medio Ambiente, cumpliendo con las regulaciones exigidas por la Secretaria del Medio Ambiente.

## **Informe de Regulación Metropolitana**

Se debe tramitar en el Municipio de cada zona y previamente se debe solicitar en la misma institución el certificado de uso de suelo.

## **Licencia Metropolitana de Funcionamiento - LUAE**

Este es el documento habilitante para la legal operación del negocio en el Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que integra los diferentes certificados emitidos por las diferentes Instituciones, tales como: uso y ocupación de suelo, Certificado de Sanidad, Prevención de Incendios, ambiental, turismo y publicidad en el exterior.

Este certificado debe ser renovado anualmente.

## **Permiso de Funcionamiento del MSP**

Según Acuerdo Ministerial 818 los establecimientos de alimentos deben obtener el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública (MSP).

A continuación se detallan los requisitos para obtener el Permiso de Funcionamiento del MSP:

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
3. Copia de la cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.

5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
6. Plano del establecimiento a escala 1:50.
7. Croquis de ubicación del establecimiento.
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
9. Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

## 6 CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 6.1.1 Organigrama

A continuación se presenta un organigrama general de la organización, el cual indica las unidades clave y de mayor importancia mediante una estructura vertical.

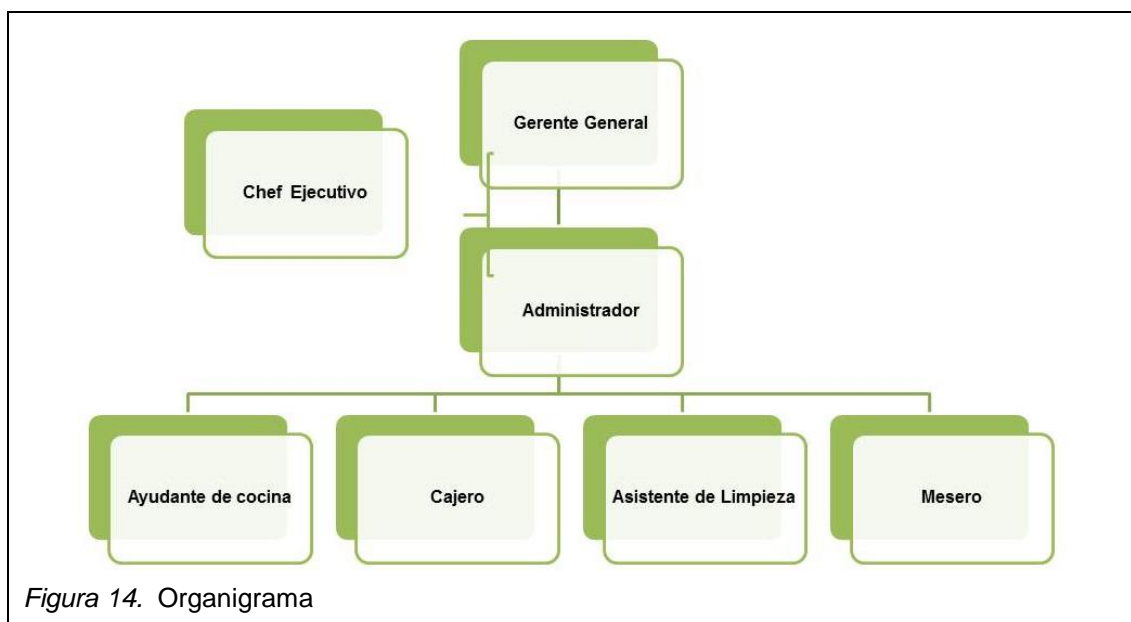


Figura 14. Organigrama

### 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

#### 6.2.1 Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo

De acuerdo a Fernández (1995) el análisis del puesto de trabajo y sus funciones es un proceso metodológico que tiene como fin determinar las actividades funciones y relaciones propias de las tareas de un puesto de trabajo. Por tanto en los esquemas descritos en el Anexo 17 al 23, se presenta la descripción de cada uno de los perfiles de los puestos de trabajo que se tendrá en el restaurante, detallando la descripción del cargo, la formación y

experiencia necesaria para aplicar a dicho cargo, habilidades requeridas, una lista con las principales funciones y a quien reporta.

### 6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Se ha decidido que hasta consolidar el negocio, los cargos de Gerente General y Administrador ocuparan las socias de la compañía. Por tanto la compensación de las propietarias sería la siguiente:

Recibirán un monto anual de acuerdo al aporte realizado en el capital inicial de constitución de la empresa, el cual corresponde a una proporción del 50% de las utilidades a disposición de los accionistas para cada socia. Cabe mencionar que el primer año de funcionamiento se planea reinvertir la totalidad de este monto como aporte para el flujo de la empresa.

Por ocupar los cargos de Gerente General y Administrador, recibirán todos los beneficios descritos en la siguiente sección 6.3 y la compensación detallada a continuación:

**Tabla 24. Compensación salarial Nivel 1**

NIVEL 1		
# de personas en el cargo:	2	
SBU	\$ 292,00	
Sueldo Base	\$ 800,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 133,33	\$ 1.600,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 48,67	\$ 584,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 133,33	\$ 1.600,00
VACACIONES	\$ 66,67	\$ 800,00
GASTO APORTE PATRONAL	\$ 194,40	\$ 2.332,80
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 2.176,40</b>	<b>\$ 26.116,80</b>

### 6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

- Luego del respectivo proceso de selección, se someterá al aspirante elegido a un periodo de prueba de 3 meses en el que se realizará la inducción, luego del cual se decidirá si se mantiene el contrato.

- Después del periodo de prueba se firmará el contrato según el artículo N° 12 descrito por el Código de Trabajo (2005), “Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito”.
- La jornada de trabajo será de 8 horas diarias de acuerdo al artículo N° 47 del Código de Trabajo (2005), “Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”.
- Cada trabajador tendrá derecho al periodo de vacaciones correspondiente según el artículo 69 del Código de Trabajo (2005), “Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables”.
- El plan de remuneración será de acuerdo al nivel jerárquico del puesto en el contrato de trabajo y según la normativa expuesta, se ha determinado 3 niveles descritos a continuación.

Nivel 1: Corresponde al Gerente General y al Administrador.

Nivel 2: Conformado por el Chef Ejecutivo.

Nivel 3: Representado por las personas con cargo de ayudantes de cocina, cajeros, meseros.

Nivel 4: Corresponde a las personas encargadas de la limpieza.

La compensación salarial se detalla a continuación:

**Tabla 25. Compensación salarial Nivel 2**

<b>NIVEL 2</b>		
<b># de personas en el cargo:</b>	1	
<b>SBU</b>	\$ 292,00	
<b>Sueldo Base</b>	\$ 700,00	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
SUELDO BASE	\$ 700,00	\$ 8.400,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 58,33	\$ 700,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 24,33	\$ 292,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 58,33	\$ 700,00
VACACIONES	\$ 29,17	\$ 350,00
GASTO APOORTE PATRONA	\$ 85,05	\$ 1.020,60
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 955,22</b>	<b>\$ 11.462,60</b>

**Tabla 26. Compensación salarial Nivel 3**

<b>NIVEL 3</b>		
<b># de personas en el cargo:</b>	4	
<b>SBU</b>	\$ 292,00	
<b>Sueldo Base</b>	\$ 350,00	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
SUELDO BASE	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 116,67	\$ 1.400,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 97,33	\$ 1.168,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 116,67	\$ 1.400,00
VACACIONES	\$ 58,33	\$ 700,00
GASTO APOORTE PATRONA	\$ 170,10	\$ 2.041,20
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.959,10</b>	<b>\$ 23.509,20</b>

**Tabla 27. Compensación salarial Nivel 4**

<b>NIVEL 4</b>		
<b># de personas en el cargo:</b>	2	
<b>SBU</b>	\$ 292,00	
<b>Sueldo Base</b>	\$ 292,00	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
SUELDO BASE	\$ 584,00	\$ 7.008,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 48,67	\$ 584,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 48,67	\$ 584,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 48,67	\$ 584,00
VACACIONES	\$ 24,33	\$ 292,00
GASTO APOORTE PATRONA	\$ 70,96	\$ 851,47
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 825,29</b>	<b>\$ 9.903,47</b>

- Adicional a lo precedente se entregara el respectivo monto anual de utilidades de acuerdo a lo estipulado en el artículo 97 del Código de Trabajo (2005), "Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la



empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.” De este monto el 10% se repartirá entre los trabajadores y el 5% se entregará a los empleados de acuerdo a sus cargas familiares, mismas que pueden ser cónyuge o conviviente en unión de hecho, hijos menores de dieciocho años e hijos minusválidos de cualquier edad.

## **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Los dos socios posee porcentajes iguales de participación, por tanto la toma de decisiones necesita un consenso de ambos.

Los derechos y restricciones de socios se detallan a continuación, las cuales fueron redactadas en base a los lineamientos propuestos por Vida (2008) para una sociedad de responsabilidad limitada:

- Solventar pérdidas sufridas a causa de falta de capital suscrito no pagado.
- En caso de aportar bienes, transferir debidamente los bienes a nombre de la compañía.
- Cada socio tiene derecho a participar en el reparto de utilidades, este derecho puede modificarse si existe un consenso para la reinversión de una parte o la totalidad del monto.
- Apoyar a la empresa en cualquiera que sea el requerimiento para contribuir con el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

- Para las adecuaciones del local será necesario contratar un arquitecto interior que realice la construcción de la obra así como la decoración del local de acuerdo a la imagen de la marca.

- Para los temas de constitución de la empresa y posibles asuntos legales que se requiera en un futuro será indispensable la asesoría por parte de un abogado experto en el campo.
- Mensualmente se contratará el servicio de guardianía para salvaguardar el restaurante.
- Se contratará a una empresa contable para que lleve el registro de contabilidad de la empresa.

## **7 CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo se detallará las actividades previas para poner en marcha el negocio, se planificará a través de un diagrama de Gantt en el que se señalen los tiempos establecidos para cada actividad. Adicional se mencionarán los riesgos e imprevistos a los que se expone cada proceso.

### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

#### **7.1.1 Análisis del Mercado**

En esta etapa se analizará a los consumidores, tendencias, adicional se realizará un estudio de la industria y su comportamiento; se definirá el mercado objetivo y los factores de riesgo.

#### **7.1.2 Definición del Modelo de Negocio**

En base al análisis del mercado se definirá el concepto del negocio, el estilo, y se establecerá el menú de acuerdo a las preferencias gastronómicas. Se diseñará el plan de negocio y el plan de ventas.

En esta etapa se definirán los objetivos, y la dirección que se desea dar a la compañía analizando los riesgos y oportunidades del mercado.

#### **7.1.3 Análisis Financiero y Contable**

En esta etapa se identificará la información contable necesaria para la elaboración de reportes y controles, se ejecutará el presupuesto y se realizará las proyecciones de los siguientes 5 años, se determinará el punto de equilibrio. Adicional se definirán las políticas de costos y precios.

#### **7.1.4 Selección del Local**

Se seleccionará el local de acuerdo al presupuesto estimado, y a los factores más relevantes de acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de mercado, se determinarán las condiciones del contrato de arrendamiento y se elegirá el diseño y características del local.

#### **7.1.5 Selección de los Proveedores**

Se escogerán los proveedores que presenten las mejores proformas, la decisión se basará en las políticas de compra antes establecidas.

#### **7.1.6 Selección del Personal**

Se efectuará el proceso de selección y capacitación del personal en base a los perfiles requeridos.

#### **7.1.7 Constitución y Legalización de la Compañía**

En esta etapa se efectuarán todas las actividades relacionadas con la obtención de permisos y licencias para poder operar el negocio.

#### **7.1.8 Mercadotecnia**

En esta etapa se ejecutarán las estrategias de mercadeo y se lanzará la campaña publicitaria para dar a conocer la apertura del restaurante.

#### **7.1.9 Lanzamiento y Operación**

Se abrirá el restaurante, tomando en cuenta el proceso de producción y ejecutando manual de operaciones establecido para cada área funcional.

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt propuesto se puede apreciar en el Anexo 24.

## 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

A continuación se señalan todas las actividades que tengan riesgo de no ser cumplidas en los tiempos establecidos, ya que dependen de factores externos.

**Local:** Se considera un riesgo la selección del local, debido que existe la probabilidad de que no se encuentren locales disponibles para arriendo, en el sector deseado.

Plan de Contingencia: Negociar meses antes con los dueños de los posibles locales hasta llegar a un acuerdo y tener la disponibilidad del local en el tiempo requerido.

**Adecuación del local:** Se considera un imprevisto que la adecuación del local tarde más tiempo del estimado en el cronograma, debido a problemas técnicos.

Plan de Contingencia: Antes de llegar a un acuerdo con el arrendatario constatar junto con un diseñador de interiores que el local cumple con las características técnicas para adecuarlo sin ningún inconveniente.

**Retraso en el otorgamiento de la licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE):** Se considera que este es el mayor riesgo que existe para no cumplir con el cronograma general ya que sin el permiso de funcionamiento el local no puede abrir sus puertas al público.

Plan de Contingencia: Ingresar el trámite en las diferentes instituciones para obtener los siguientes permisos:

- Permiso Medioambiental otorgada por la Dirección de Medio Ambiente del Municipio.
- Permiso de Salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- Permiso de Bomberos otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

Con el fin de reunir todos los requerimientos y documentación necesaria para evitar demoras en el Municipio.

## 8 CAPITULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 ANÁLISIS DE RIESGO DEL PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIO

A continuación se describe los posibles riesgos que conllevan ciertos supuestos usados para el planteamiento del plan del negocio, los problemas que podrían ocasionar y las estrategias que se podría plantear para mitigar los mismos.

**Tabla 28. Riesgos y supuestos del planteamiento del negocio**

Supuesto	Riesgo del Criterio Utilizado	Posible Problema	Estrategia
La industria de alojamiento y servicios de comida, ha tenido un crecimiento constante desde el año 2007 con una media geométrica del 13,24% para el periodo 2007-2012, la cual supera la tasa de crecimiento del PIB total del Ecuador, misma que presenta una media geométrica del 8% para el mismo periodo.	Desaceleración en la economía Ecuatoriana que afecte el crecimiento del sector.	Afectar directamente a la rentabilidad del negocio	Realizar una campaña publicitaria intensiva y ofrecer un producto diferenciado, con el fin de posicionar el producto en los clientes, ganando su fidelidad.
En el sector seleccionado existe una demanda potencial de 2751. De las cuales el 85% estaría dispuesto a asistir	Se ha tomado una muestra de 100 encuestas con un error de 10% y por tanto podría existir una sobreestimación en el número de personas dispuestas a asistir	Error en el cálculo de la demanda potencial y por tanto puede existir un menor número de clientes dispuestos a asistir del esperado.	
Se tiene un equipo de 9 trabajadores. El cálculo de presupuestos se realizó con base al salario básico unificado de \$ 292 y se estimó un crecimiento en el rubro en base a la tasa de crecimiento del año 2012 con respecto al 2011.	Cambios en las políticas del gobierno que incrementen en una mayor proporción en el salario básico unificado.	Afectaciones en el margen operativo que disminuyan la rentabilidad esperada del negocio	Optimización de otros rubros con el fin de contrarrestar la merma generada en el margen operativo.
Los costos de la preparación de los platos se estimaron de forma individual en base a precios a enero 2013.	Aumento en el índice de precios al consumidor que produzca un aumento general en el precio de los productos de consumo	Subestimación de los costos variables y por tanto puede existir una baja en la utilidad bruta esperada.	Optimización de otros rubros con el fin de contrarrestar la merma generada en el margen bruto.
Proyección de flujo del proyecto mediante Modelo Browniano de forma mensual	El modelo permite determinar un valor aleatorio según las variables establecidas, al determinar las variables de manera aleatoria para cada mes, puede existir una pérdida de información al realizar escenarios anuales.	Sobrestimación o subestimación de valores en los escenarios anuales.	Ajustar los valores de la simulación de la forma más precisa, con el fin de que los flujos anuales no tengan una distorsión significativa frente a los valores mensuales.

## 8.2 ANÁLISIS DE RIESGOS PROPIOS DEL NEGOCIO DE RESTAURACIÓN

### 8.2.1 Riesgos de Mercado

Se toma como riesgo de mercado cualquier evento o variable del entorno que pueda afectar al desempeño del negocio. A continuación se detalla los riesgos de mercado que podrían afectar al desempeño del restaurante.

**Tabla 29. Riesgos de Mercado**

Riesgo de mercado	Mitigante
Industria con un gran número de competidores en el mercado	Ofrecer un producto diferenciado. El concepto propuesto es nuevo en el mercado, además se tiene la fortaleza que ningún restaurante prepara sus platos con ingredientes como sal sin sodio, aceite de oliva o sacarina.
Sector vulnerable a capacidad adquisitiva de los clientes. Crisis económica que afecten el poder adquisitivo de la población.	Realizar ofertas y/o promociones que permitan a las personas acceder al consumo del producto.
Materia prima productos de consumo, sensibles a la inflación.	Buscar proveedores que ofrezcan descuentos por pronto pago con el fin de obtener un descuento y que de esta manera el costo no se vea mayormente afectado.
Presión de nuevos productos que salen al mercado día a día, alto número de sustitutos.	Lograr el posicionamiento respectivo en la mente del consumidor, con el fin de fidelizar a los clientes. Mantenerse en constante innovación con el fin de tener platos distintos que ofrecer a los clientes.

### 8.2.2 Riesgos Financieros

Se considera como riesgo financiero cualquier factor o variable de los estados financieros cuyo cambio en el desempeño afecte en alguna manera a la rentabilidad de la empresa.



**Tabla 30. Riesgos Financieros**

Riesgo Financiero	Mitigante
Costos incurridos que no se recuperan. En caso de que no se llegue a vender las cantidades preparadas, se constituyen como un desperdicio.	El chef debe procurar realizar una medición precisa de las cantidades a preparar y de ingredientes necesarios para cada plato, con el fin de que los desperdicios sean mínimos.
Pérdida del primer año	Se amortizará mediante los resultados acumulados del segundo y tercer año.
Alto costo de inversión	Se ha obtenido un VPN positivo tanto para la valoración del proyecto como para la valoración del inversionista.
Rápida obsolescencia de inventarios	Almacenamiento adecuado de los productos y planificación adecuada de las compras según la expectativa de ventas.
Alto rubro de gasto fijo	Buscar un crecimiento de ingresos que no permita que el gasto fijo merme la utilidad operativa.
Existe el riesgo en el flujo de caja que sus valores puedan ser mayores o menores que el valor proyectado	Mediante la proyección realizada en base a un modelo Browniano, se ha previsto la existencia de factores externos que influyan en la generación de los flujos para generar 3 escenarios posibles por lo cual se mitiga este factor.
Probabilidad de que la empresa no cuente con los flujos suficientes para llevar a cabo el programa de inversión previsto en el flujo de caja	Acudir a otras fuentes de financiamiento, endeudamiento bancario u obligaciones con accionistas según sea el caso.

### 8.2.3 Riesgos Administrativos

De acuerdo con Checkley K. (2003), un riesgo administrativo, constituye cualquier falla o deficiencia futura dentro de las actividades de la empresa, que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y/o financieros de la organización; y que pueda llegar a generar pérdidas potenciales por debilidades en la administración de la empresa.

**Tabla 31. Riesgos Administrativos**

Riesgo administrativo	Mitigante
Empresa nueva en un sector que necesita de la trayectoria y experiencia de los administradores para satisfacer gustos y tendencias de los consumidores.	Las socias poseen título en Ingeniería Comercial, mismo que les da una amplia noción de la adecuada administración del negocio. Además se cuenta con un chef con experiencia y calificado.
Posible descalce entre recuperación de efectivo frente a días de pago.	Se posee políticas de cobro como de pago definidas con el fin de que el descalce sea mínimo, además existe la ventaja de que la mayor parte de las ventas se realiza de contado.
Falla en la ejecución de procesos.	Se cuenta con una definición clara y flujogramas elaborados que detallan cada uno de los procesos y los puntos críticos de cada uno.

#### **8.2.4 Riesgo Operativo**

El riesgo operativo, es la posibilidad de ocurrencia de egresos extras o en un caso extremo de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, y en la presencia de eventos externos imprevistos, que ocasionen algún tipo de calamidad dentro de las actividades diarias de los trabajadores en la empresa, según Checkley K. (2003).

Tabla 32. Riesgos Operativos

Riesgo Operativo	Mitigante
Accidentes con equipos de cocina o utensilios.	Respetar escrupulosamente las instrucciones del fabricante. Se diseñará un manual de procedimientos de trabajo para la adecuada capacitación de cada uno de los empleados. Se procurará mantener los mangos de los utensilios en perfectas condiciones y los filos bien afilados.
Caídas	Se cuenta con piso antideslizante en el área de la cocina. Es indispensable mantener el lugar de trabajo limpio, eliminado los derrames tan pronto como se produzcan y el personal debe contar con el calzado adecuado.
Quemaduras, incendios, explosiones	Manual de procedimientos en caso de emergencias. Los recipientes se manipularán con guantes anticalóricos. Se revisará periódicamente las instalaciones de gas y el correcto funcionamiento de los medios de protección contra incendios.
Contacto Eléctrico	Las instalaciones eléctricas se realizarán previo el estudio adecuado. Se realizará un mantenimiento anual de las mismas con el fin de que los conectores se mantengan en buen estado.

## **9 CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se plantean los estados financieros para analizar la viabilidad del proyecto, analizando y detallando cada variable para evitar sesgos en los cálculos. Cabe destacar que la proyección tanto del estado de resultados como flujos de efectivo, se realizó de forma mensual para el primer año y bajo el modelo Browniano Geométrico se proyectó de forma mensual para los próximos 1000 meses. Al realizar de manera mensual las proyecciones, se minimizan los sesgos que pueden existir al manipular la información de manera anual.

### **9.1 INVERSIÓN INICIAL**

De acuerdo a los estudios realizados el negocio planteado requiere una inversión inicial de \$ 90.904,61, la misma que se desglosa en los siguientes rubros:

#### **9.1.1 Inmueble Acondicionado**

La construcción de adecuaciones supone una inversión de \$ 14.333,85. Al ser un local arrendado, este rubro se considera como un gasto; por tanto, es devengado del gasto operativo durante el primer mes de funcionamiento, constituyéndose así en el egreso más significativo para el periodo 1. El desglose de las adecuaciones a realizar se encuentra en el Anexo 25.

#### **9.1.2 Investigación y Permisos**

Como gastos de constitución se considera un valor de \$1.415,30 dólares que abarca todo lo referente a permisos municipales y estatales, honorarios del abogado para elaboración de la minuta del contrato de constitución y el trámite de notaría para elevar a escritura pública.

En el Anexo 26 se puede apreciar el detalle de cada rubro, es importante señalar que el valor por gastos de constitución será amortizado para 5 años.

### **9.1.3 Área de Cocina y Almacenaje**

En el Anexo 27 se detalla la inversión en maquinaria, equipos y otros necesarios para el funcionamiento de la cocina. Este monto asciende a \$ 30,127, la vida útil prevista es de 10 años.

### **9.1.4 Área de Comedor**

Los muebles y enseres que conformen el comedor se detallan en el Anexo 28, con un monto por \$ 6.397,78 y una vida útil de 10 años.

### **9.1.5 Equipos de Cómputo**

El monto por equipos de cómputo corresponde a \$4.541, como se describe en el Anexo 29, valor correspondiente a dos cajas registradoras y dos computadoras, los mismos que se depreciarán a 3.33 años.

### **9.1.6 Menaje de Cocina**

El valor se encuentra detallado en el Anexo 30, corresponde a un total de \$ 1.071,73 por utensilios de cocina y \$ 5.835,59 por vajilla, cubertería y cristalería. Este rubro se provisionará en el gasto de ventas directamente pues se renueva cada año.

### **9.1.7 Fondo de Maniobra**

Nacares (2001) define al fondo de maniobra como “una disponibilidad monetaria para ir creando inventario de inicio, nómina, gastos financieros y gastos generales durante uno o dos meses, después del inicio de las operaciones” (p. 93)

Por tanto el monto destinado para fondo de maniobra para los dos primeros meses de operación será de \$ 27.181,34, cuyo detalle se encuentra en el Anexo 31.

## **9.2 FUENTES DE INGRESOS**

### **9.2.1 Ingresos**

Los ingresos provienen netamente del giro negocio, es decir de la suma del ticket de venta de cada comensal. Monto que se determina al sumar el precio de la cantidad de opciones que elija cada cliente.

Por ejemplo, un comensal entra al local, el día en que se prepare el Menú No.1, sus opciones elegidas son: sopa de apio por un valor de \$1,50, ensalada de col por \$0,60, una porción de arroz integral por \$ 0,26, pescado al vapor estilo asiático por \$2,55 y jugo de papaya con maracuyá por 0,78. En este caso su consumo sería de \$5,70, tomando en cuenta el impuesto al valor agregado (IVA), la factura de este cliente será de \$6,38.

En base al análisis de determinación de precio descrito en el capítulo de marketing, se tomó como consumo promedio \$6,50 por persona que asista para el primer año, cabe destacar que el consumo mínimo esperado es de \$6 mientras el máximo es de \$10, por tanto se estaría tomando un escenario conservador y se fija en \$6,50 con el fin de considerar el por pago de impuestos.

## **9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y GASTOS**

### **9.3.1 Costos Variables**

Se considera únicamente dentro del rubro de costo variable al monto correspondiente a las compras realizadas para la preparación de cada menú.

Los costos fueron calculados de manera unitaria, cada ingrediente fue transformado en una unidad base, calculando el costo por unidad base y multiplicándolo por las cantidades indicadas en cada una de las recetas de cada uno de los menús, con el fin de definir el costo de producir una unidad de cada receta; todos estos cálculos se pueden apreciar en los anexos 38 al 44.

Posteriormente en base a los menús definidos para 20 días y de acuerdo a la cantidad esperada de comensales y a los índices de penetración de cada familia de la oferta se definió la cantidad de unidades que se produciría de forma diaria. Con lo cual se calculó el costo mensual mediante la suma de los costos de producir el menú definido para cada día.

En el anexo 38 se detalla el costo unitario de cada ingrediente, para la elaboración de los menús del día.

### **9.3.2 Costos Fijos**

Los costos fijos se componen de los siguientes rubros:

#### **9.3.2.1 Nómina Mano de Obra Directa**

Son los sueldos de las personas que trabajan en la cocina, pues son las encargadas de elaborar el producto. Dentro de este grupo de empleados se encuentran el Chef, dos ayudantes de cocina. Este monto tiene un valor de \$ 1.934,67. El cual incluye el sueldo mensual más la provisión por beneficios de ley de cada trabajador. Detallado en el Anexo 32.

#### **9.3.2.2 Servicios Básicos**

El costo correspondiente al consumo de gas, se estimó mediante el modelo de la cocina, maquinaria que consume la mayor parte de este servicio. El modelo de la cocina con la que cuenta el local es "Vulcan Hart V Series 36", cocina de 6

quemadores, misma que tiene un consumo de 35.898,32 Gas Calorías/hora. Por tanto para obtener la cantidad de metros cúbicos de gas que consumirá la cocina por hora se tomó el valor en kilocalorías por hora (kcal/h) del electrodoméstico y se dividió por 9300 calorías por m<sup>3</sup> de gas (kcal/m<sup>3</sup>). Al obtener el consumo mensual de gas en metros cúbicos se procedió a calcular la equivalencia en cilindros de 15 kilos, cuyo costo unitario es de \$16. Lo cual da como resultado un consumo mensual de \$48.

De acuerdo a Nacares (2001), el consumo de electricidad pertenece en un 40% al área de cocina, por tanto del consumo estimado de electricidad correspondiente a 625 KW que equivale a un monto de \$68,11 mensual, se tomó en cuenta un monto de \$27,24 como parte del costo fijo.

El consumo de agua pertenece en un 60% al área de cocina, por tanto del consumo estimado de agua correspondiente a un monto de \$82 mensual, se tomó en cuenta un monto de \$49,20.

Estos cálculos se describen en el Anexo 34.

### **9.3.2.3 Costo de Depreciación**

Se considera la depreciación del equipo de cocina, depreciados linealmente para 10 años. El costo de depreciación se puede apreciar en el Anexo 33.

### **9.3.3 Gastos Administrativos**

#### **9.3.3.1 Nómina del Personal**

Se considera los sueldos y provisión por beneficios de ley del gerente general, administrador, el cajero, dos meseros y personal de limpieza, como se detalla en la cédula presupuestaria del Anexo 32, este monto asciende a \$ 47.774,87 para el primer año, lo cual constituye un gasto mensual de \$ 3.981,24.



### **9.3.3.2 Arriendo del Local y Servicios Básicos**

El arriendo del local tiene un valor de \$ 1.500 mensuales.

Para el gasto por electricidad, se considera el 60% del valor total de \$68,11 mensual por este servicio, lo cual equivale a un monto de \$40,87.

El gasto de agua potable concierne en un 40% al área administrativa, por tanto se tomó en cuenta un monto de \$ 32,80.

El gasto de teléfono se calculó en base al promedio de consumo normal de un negocio que tiene un valor de \$28 mensuales.

Todos estos cálculos se pueden corroborar en el Anexo 34.

### **9.3.3.3 Gasto de Mantenimiento de Activos Fijos, Limpieza y Útiles de Oficina**

Se necesita fijar una provisión para el mantenimiento anual de los activos fijos, la cual tiene un valor de \$58.17 mensuales.

El gasto de materiales de limpieza: se utiliza para los productos de limpieza para el aseo y mantenimiento de todas las áreas, así como la papelería sanitaria y suministros necesarios. Por un valor mensual de \$219.

Útiles de oficina: son gastos por concepto de papelería, suministros de oficina como esferos, lápices, tinta de impresora, adicional a esto se toma en cuenta los letreros para cada menú y las órdenes de compra para proveedores. Lo cual alcanza un monto de \$38 mensuales.

Como se detalla en el Anexo 35.

#### **9.3.3.4 Gasto de Uniformes**

El gasto de uniformes se incurre una vez por año, y se devenga el primer mes del año. Tiene un valor de \$602, y se detalla en el Anexo 36.

#### **9.3.3.5 Gasto de Depreciación y Amortización**

Se considera las depreciaciones de los muebles y enseres, depreciados linealmente para 10 años y los equipos de cómputo depreciados para 3.33 años. Para las amortizaciones se toma en cuenta el pago del seguro contra incendios y los gastos de constitución. Los gastos de depreciación se pueden apreciar en el Anexo 33.

#### **9.3.3.6 Gasto de Adecuaciones**

Como se señaló, el primer mes se considera el gasto de adecuación, pues al ser un local arrendado, este rubro se considera como un gasto, el monto asciende a \$14.333,85.

Además se provisionan 1,200 dólares el primer año para gastos diversos.

#### **9.3.4 Gastos de Ventas**

Se considera los gastos en los que se incurrirá por la campaña publicitaria y por la reposición de menaje de cocina.

##### **9.3.4.1 Gasto de Publicidad**

Durante el primer trimestre esta cuenta tiene un monto mayor a causa de que se realiza una campaña publicitaria intensiva con el fin de dar a conocer el negocio, monto que después de este periodo irá disminuyendo. El monto asciende a \$6.845 distribuidos en el primer trimestre, como se describe en el

Anexo 37. A partir del cuarto mes el monto destinado a publicidad disminuye a \$116 y se mantiene.

#### **9.3.4.2 Provisión de Reposición para Menaje de Cocina**

Según la entrevista con expertos, este gasto se incurre cada año, pues implementos como las tablas de picar y ollas además de que sufren deterioro, se acumulan bacterias por lo que es importante renovarlas de forma anual. De igual manera las vajillas generalmente se rompen o se deterioran y de la cubertería se pierden piezas, debido al giro del negocio. Este gasto tiene un valor de \$5.835 anuales, lo que equivale a una provisión mensual de \$486. Como se desglosa en el Anexo 30.

#### **9.3.5 Gasto Financiero**

Corresponde al pago de interés del préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional por \$50.000, amortizado según el detalle del archivo de Excel adjunto.

### **9.4 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO**

Año 1.

Para el primer año se realizó una proyección de manera mensual con el fin de tener una mayor certeza del comportamiento de cada una de las variables, incluso cédulas presupuestarias como las ventas y la determinación del costo variable se realizaron de forma diaria para los 20 días del primer mes, todo esto se puede apreciar en el archivo de Excel adjunto.

#### **9.4.1 Ventas**

La Proyección de ventas se realizó en base a los resultados obtenidos en el capítulo II, Investigación de Mercados, y adicionalmente se toma en cuenta la capacidad instalada del negocio.

El primer año se ha estimado tener una asistencia de 28,506 personas, tomando en cuenta que el local operará cinco días a la semana, cuenta con una capacidad instalada para 60 personas, se espera una rotación máxima de 3 veces al día.

Según la información obtenida en la investigación de Mercados, el 85% de las persona encuestada estarían dispuesto a asistir por lo menos una vez por semana; con un universo de 2751 personas y basándose en que el local el primer mes se llenará una vez por día; contando con un crecimiento del 3% diario como resultado de la campaña publicitaria, el mismo que se mantendrá constante para los siguientes doce meses, se llega a la cantidad de 28,506 asistencias para el primer año en un escenario normal.

De esta manera al cierre del primer año tomando en cuenta el ticket medio de \$6,50, se espera tener un monto por ventas de \$185.289.

#### **9.4.2 Costos**

El rubro de costos corresponde a la suma del costo variable y fijo detallado en el acápite anterior.

La cédula de costo variable que se aprecia en el archivo de Excel adjunto, se realizó en primera instancia de forma diaria; para cada día se elaboró un menú, del cual se obtuvo el costo de producir una unidad de cada una de las opciones de dicho menú. Posteriormente se definió la cantidad a producir de cada opción, la cual se multiplicó por el costo unitario. Este cálculo se puede

apreciar en el cálculo consolidado de costo unitario por menú diario en los anexos 38 al 44.

Al sumar el costo fijo por servicios básicos, gas y sueldos del chef y ayudantes de cocina se obtiene un monto por costo de \$91.747,93.

#### **9.4.3 Gastos**

Se realizó cédulas presupuestarias mensuales para cada uno de los rubros mencionados que conforman este monto, la cédula de gastos consolidada para el primer año se puede apreciar en el archivo de excel adjunto. De esta manera, se obtiene un valor de \$103.601 y un monto correspondiente a depreciación y amortización por \$ 4.118.

#### **9.4.4 Utilidad**

Para el primer año, se tiene resultados negativos en la utilidad operativa, lo cual deriva de una generación de ingresos insuficiente para cubrir el monto extra de gasto por adecuaciones y campaña publicitaria. Valor que sumado a al gasto financiero del pago de interés del préstamo para el primer año, generan una pérdida neta de \$25.706,02. Cabe mencionar que no se cuenta con el rubro de otros ingresos ni egresos y que a causa de la pérdida neta en este periodo no se paga impuestos ni participación trabajadores.

Mes 13 al mes 1000

A partir del segundo año, la proyección para todas las variables del Estado de Resultados se realizó mediante la utilización del modelo de movimiento Browniano geométrico simulado mediante el algoritmo de Montecarlo.

Los métodos de Monte Carlo abarcan una colección de técnicas que permiten obtener soluciones de problemas matemáticos o físicos por

medio de pruebas aleatorias repetidas. En la práctica, las pruebas aleatorias se sustituyen por resultados de ciertos cálculos realizados con números aleatorios. (Woller, 1996)

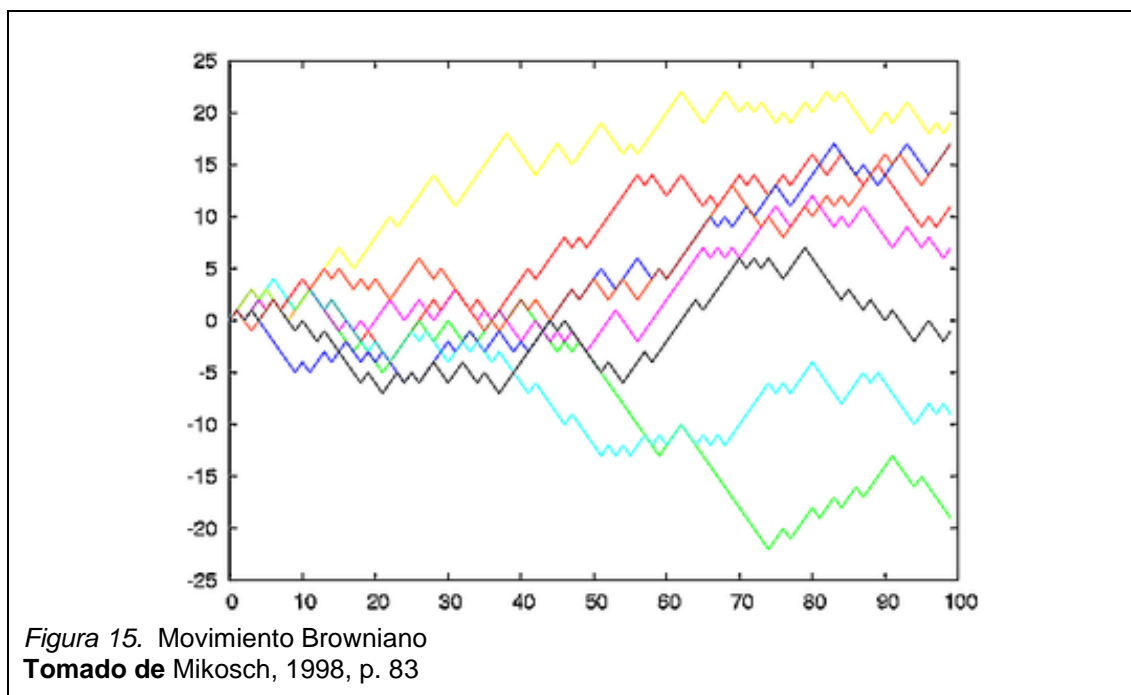
Mikosch (1998) menciona que el movimiento Browniano fue descubierto por el biólogo Robert Brown, cuyas investigaciones datan del año 1850. Robert Brown, mientras investigaba una suspensión de partículas de polen en una solución acuosa, observó en el microscopio que las partículas de polen tenían un movimiento caótico e incesante. Al inicio pensó que este movimiento podía deberse al polen vivo, pero los granos de polen también se movían de la misma forma y que el polvo suspendido en el aire tenían un comportamiento similar.

De acuerdo a Mordecki (s.f.) en 1900, Bachelier introdujo un modelo del movimiento Browniano (observado en la naturaleza por Brown en 1826) para modelar las actuaciones de la bolsa parisina. Mikosch (1998) afirma que a pesar de que la construcción de Bachelier fue errada, capturó muchas de las propiedades esenciales del proceso. Winer en el año de 1923 es el primero en adaptar el movimiento Browniano a una base matemática.

Un proceso estocástico  $B_t, t \in (0, \infty)$  se conoce como Movimiento Browniano cuando cumple con las siguientes condiciones:

- Comienza en cero,  $B_0 = 0$
- Es estacionario.
- Sus incrementos son independientes.
- Para todo  $t > 0$   $B_t$  posee una distribución normal  $N(0, t)$

De esta manera se supone un movimiento aleatorio para cada una de las variables. Los datos fueron generados de forma mensual en el programa @Risk para un horizonte de 1000 meses equivalentes a 83 años. En base a lo cual se espera que el ciclo de ventas obtenido siga una distribución similar a la figura propia de un movimiento Browniano el cual se presenta a continuación:



## 9.4.5 Proyección de Estado de Resultados

### 9.4.5.1 Supuestos

- Para el crecimiento de ventas, costos y gastos, se utilizó el movimiento Browniano geométrico reducido, estas cuentas del estado de resultados, variables ( $X$ ), incrementan de forma continua su crecimiento, está determinado por la fórmula.

$$X = X e^{\gamma E \sqrt{t}}$$

Dónde:

$X$ : es el valor de cada cuenta del estado de resultados del mes 12 del año 1.

$e$ : Base de Logaritmo natural.

$\gamma$  : Son las tasas de crecimiento de indicadores macroeconómicos del Ecuador que tienen una influencia directa sobre el comportamiento de estas cuentas del estado de resultados.

$error = E$  : Número aleatorio de una distribución normal con media = 0 y desviación = 1, que determina las condiciones sistemáticas del mercado que puedan intervenir en el comportamiento de las variables.

$\sqrt{t}$ : Periodo en el cual se estima cada monto de cada una de las cuentas.

- En el monto de ventas la variable  $\gamma$  corresponde al ciclo de negocio descrito en el capítulo N° 2 de Marketing y al crecimiento anual del PIB de la industria, mismo que de acuerdo al Banco Central (2013), tuvo una tasa de crecimiento anual del 12%, sin embargo al realizarse la proyección mensual se calculó tasa mensual de 0,949%.
- En el monto de costo variable, la variable  $\gamma$  corresponde a la inflación del consumidor, tasa que de acuerdo al Banco Central (2013), tuvo un crecimiento mensual de 0,34%.
- En el rubro de costo fijo y gasto, al tener una mayor proporción de pago de salarios, la cual corresponde al 94% y 65% del monto de costo fijo y gasto respectivamente, la variable  $\gamma$  toma el valor de aumento de salario básico, según el Banco Central (2013), presento al 2012 una tasa de crecimiento del 9% mensual, equivalente al 0,721% mensual.
- En cuanto a los montos correspondientes al gasto de depreciación y amortización varían en conforme se realicen las inversiones y reposiciones de activo fijo en los diferentes periodos.



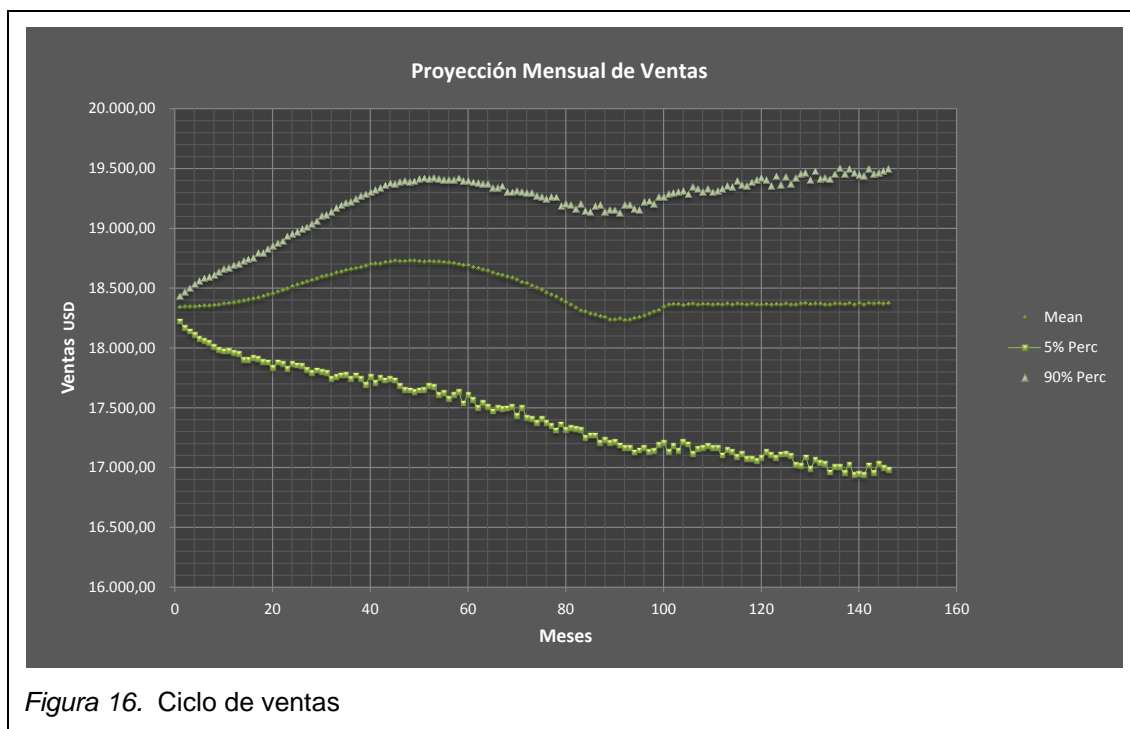
- Los gastos financieros se insertan de forma manual de acuerdo al monto de interés del préstamo por \$50.000 amortizado a 5 años.
- Las variables siguen una distribución triangular según la cual se determina los tres escenarios, pesimista ubicado en el percentil 5, se utiliza la media para el escenario normal y para el escenario optimista se seleccionan los valores del percentil 95.

La distribución triangular se utiliza normalmente como una descripción subjetiva de una población a lo que solo hay datos de la muestra limitada y sobre todo en los casos en los que la relación entre variables se conoce. Pero los datos son escasos (posiblemente debido al costo de la recaudación). Se basa en el conocimiento de la cantidad mínima y máxima y una “conjetura inspirada” sobre el valor modal.

Y es de uso frecuente en la toma de decisiones empresariales, sobre todo en las simulaciones. En general, cuando no se sabe mucho acerca de la distribución de un resultado (por ejemplo, sólo sus valores y de mayor a menor), es posible utilizar la distribución uniforme. Pero si el resultado más probable es el que también se conoce, entonces el resultado puede ser simulado por una distribución triangular. (Enríquez, 2012)

#### **9.4.5.2 Resultados**

El ciclo de ventas mensual para los tres escenarios, optimista, mensual y pesimista se presenta a continuación:



Se procedió a calcular el estado de resultados anual para los 5 primeros años de acuerdo a los tres escenarios planteados, los resultados son los siguientes:

Tabla 33. Estado de resultados para escenario esperado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
(Medido en US\$)					
ESCENARIO ESPERADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS NETOS	185.289,00	220.277,06	221.327,10	223.162,60	224.479,14
(-) COSTOS	91.747,93	79.665,87	79.799,90	80.034,07	80.200,48
(-) COSTOS FIJO	67.044,23	24.717,20	24.806,19	24.961,72	25.072,89
DEPRECIACIONES EQ. COCINA	3.012,74	3.012,74	3.012,74	3.012,74	3.012,74
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>90.528,33</b>	<b>112.881,25</b>	<b>113.708,27</b>	<b>115.154,07</b>	<b>116.193,03</b>
(-) GASTOS DE VENTAS	16.390,32	1.399,35	1.401,71	1.405,82	1.408,74
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	87.220,78	72.323,93	72.584,32	73.039,39	73.364,68
DEPRECIACIONES ADMINISTRACIÓN	2.135,19	2.135,19	2.135,19	2.421,77	2.517,29
AMORTIZACIONES	1.983,06	3.202,17	3.293,48	3.389,45	3.490,33
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-17.201,02</b>	<b>33.820,61</b>	<b>34.293,58</b>	<b>34.897,64</b>	<b>35.411,98</b>
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTO FINANCIERO	5.344,75	4.392,76	3.325,34	2.128,48	786,49
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>-22.545,77</b>	<b>29.427,85</b>	<b>30.968,24</b>	<b>32.769,16</b>	<b>34.625,48</b>
(-) 15% PARTICIPACIONES COLABORADOR	1.406,64	4.414,18	4.645,24	4.915,37	5.193,82
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.970,96</b>	<b>25.013,67</b>	<b>26.323,00</b>	<b>27.853,79</b>	<b>29.431,66</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.753,61	5.503,01	5.791,06	6.127,83	6.474,97
<b>(=) UTILIDAD LIQUIDA O NETA</b>	<b>-25.706,02</b>	<b>19.510,66</b>	<b>20.531,94</b>	<b>21.725,95</b>	<b>22.956,70</b>

Tabla 34. Estado de resultados para escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
(Medido en US\$)					
ESCENARIO PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS NETOS	185.289,00	216.726,71	214.569,48	213.520,22	212.598,81
(-) COSTOS	91.747,93	79.204,08	78.920,85	78.782,36	78.660,37
(-) COSTOS FIJO	67.044,23	24.414,19	24.229,42	24.139,38	24.060,22
DEPRECIACIONES EQ. COCINA	3.012,74	3.012,74	3.012,74	3.012,74	3.012,74
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>90.528,33</b>	<b>110.095,70</b>	<b>108.406,46</b>	<b>107.585,74</b>	<b>106.865,48</b>
(-) GASTOS DE VENTAS	16.390,32	1.391,24	1.386,26	1.383,83	1.381,69
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	87.220,78	71.437,28	70.896,66	70.633,18	70.401,54
DEPRECIACIONES ADMINISTRACIÓN	2.135,19	2.135,19	2.135,19	2.421,77	2.517,29
AMORTIZACIONES	1.983,06	3.202,17	3.293,48	3.389,45	3.490,33
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-17.201,02</b>	<b>31.929,81</b>	<b>30.694,87</b>	<b>29.757,51</b>	<b>29.074,63</b>
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTO FINANCIERO	5.344,75	4.392,76	3.325,34	2.128,48	786,49
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>-22.545,77</b>	<b>27.537,05</b>	<b>27.369,53</b>	<b>27.629,02</b>	<b>28.288,13</b>
(-) 15% PARTICIPACIONES COLABORADOR	1.406,64	4.130,56	4.105,43	4.144,35	4.243,22
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.970,96	23.406,50	23.264,10	23.484,67	24.044,91
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.753,61	5.149,43	5.118,10	5.166,63	5.289,88
<b>(=) UTILIDAD LIQUIDA O NETA</b>	<b>-25.706,02</b>	<b>18.257,07</b>	<b>18.146,00</b>	<b>18.318,04</b>	<b>18.755,03</b>

Tabla 35. Estado de resultados para escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
(Medido en US\$)					
ESCENARIO OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS NETOS	185.289,00	223.695,10	226.963,90	230.142,35	224.479,14
(-) COSTOS	91.747,93	80.107,29	80.524,88	80.927,15	80.200,48
(-) COSTOS FIJO	67.044,23	25.008,15	25.285,26	25.553,77	25.072,89
DEPRECIACIONES EQ. COCINA	3.012,74	3.012,74	3.012,74	3.012,74	3.012,74
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>90.528,33</b>	<b>115.566,92</b>	<b>118.141,02</b>	<b>120.648,69</b>	<b>116.193,03</b>
(-) GASTOS DE VENTAS	16.390,32	1.407,10	1.414,44	1.421,51	1.408,74
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	87.220,78	73.175,24	73.986,09	74.771,77	73.364,68
DEPRECIACIONES ADMINISTRACIÓN	2.135,19	2.135,19	2.135,19	2.421,77	2.517,29
AMORTIZACIONES	1.983,06	3.202,17	3.293,48	3.389,45	3.490,33
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-17.201,02</b>	<b>35.647,21</b>	<b>37.311,81</b>	<b>38.644,19</b>	<b>35.411,98</b>
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTO FINANCIERO	5.344,75	4.392,76	3.325,34	2.128,48	786,49
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>-22.545,77</b>	<b>31.254,45</b>	<b>33.986,48</b>	<b>36.515,71</b>	<b>34.625,48</b>
(-) 15% PARTICIPACIONES COLABORADOR	1.406,64	4.688,17	5.097,97	5.477,36	5.193,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.970,96	26.566,28	28.888,50	31.038,36	29.431,66
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.753,61	5.844,58	6.355,47	6.828,44	6.474,97
<b>(=) UTILIDAD LIQUIDA O NETA</b>	<b>-25.706,02</b>	<b>20.721,70</b>	<b>22.533,03</b>	<b>24.209,92</b>	<b>22.956,70</b>

Con el fin de obtener una noción del comportamiento esperado de las cuentas, se realizó un análisis horizontal y vertical del estado de resultados bajo un escenario normal.

Tabla 36. Estado de resultados análisis vertical y horizontal

Estado de Resultados (US\$)													
Cuentas	Proyección					Análisis Vertical					Análisis Horizontal		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	1-5
Ingreso operativo	185.289	220.277	221.327	223.162	224.479	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	18,88%	10,07%	
Costo operativo	94.761	107.396	107.619	108.009	108.286	51,14%	48,75%	48,62%	48,40%	48,24%	13,33%	6,90%	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>90.528</b>	<b>112.881</b>	<b>113.708</b>	<b>115.153</b>	<b>116.193</b>	<b>48,86%</b>	<b>51,25%</b>	<b>51,38%</b>	<b>51,60%</b>	<b>51,76%</b>	<b>24,69%</b>	<b>13,29%</b>	
Gasto operativo	107.728	79.060	79.413	80.252	80.781	58,14%	35,89%	35,88%	35,96%	35,99%	-26,61%	-13,41%	
<b>Utilidad operativa</b>	<b>(17.200)</b>	<b>33.821</b>	<b>34.295</b>	<b>34.901</b>	<b>35.412</b>	<b>-9,28%</b>	<b>15,35%</b>	<b>15,50%</b>	<b>15,64%</b>	<b>15,78%</b>	<b>-296,64%</b>		
Gasto financiero	5.344	4.392	3.325	2.128	786	2,88%	1,99%	1,50%	0,95%	0,35%	-17,81%	-61,65%	
<b>Utilidad antes P.T.e I.R.</b>	<b>(22.544)</b>	<b>29.429</b>	<b>30.970</b>	<b>32.773</b>	<b>34.626</b>	<b>-12,17%</b>	<b>13,36%</b>	<b>13,99%</b>	<b>14,69%</b>	<b>15,43%</b>	<b>-230,54%</b>		
Part. Trab.	-	4.414	4.645	4.915	5.194	0,00%	2,00%	2,10%	2,20%	2,31%			
Imp. Rta.	-	5.503	5.791	6.127	6.475	0,00%	2,50%	2,62%	2,75%	2,88%			
<b>Utilidad neta</b>	<b>(22.544)</b>	<b>19.512</b>	<b>20.534</b>	<b>21.731</b>	<b>22.957</b>	<b>-12,17%</b>	<b>8,86%</b>	<b>9,28%</b>	<b>9,74%</b>	<b>10,23%</b>	<b>-186,55%</b>		

### 9.4.5.3 Análisis

El ingreso operativo de la empresa muestra un comportamiento ascendente en el periodo 1-5, la tasa de crecimiento promedio registrado en el periodo mencionado fue de 10,7%; el cual fue superior a la variación registrada por el costo de ventas.

Por su parte, el costo operativo como porcentaje de los ingresos operativos registró al periodo 1 el 51,14%; mientras que al periodo 5 representó el 48,24%. La variación de este rubro mantendrá un ritmo promedio anual del 6,90% para el periodo 1-5. Lo cual se espera obtener mediante mejores relaciones con los proveedores y conforme incremente la cantidad producida recibir descuentos por comprar en una mayor cantidad.

El gasto operativo de la empresa tendrá un ritmo de variación del -13,41% durante el periodo 1-5, el cual se mantendrá inferior a la variación promedio de los ingresos operativos en el periodo mencionado. Al periodo 1, representa el 58,14% de los ingresos operativos; mientras que al periodo 5 representó el 35,99%.

El gasto financiero de la empresa mantiene una tendencia decreciente a causa del pago de la deuda año a año, con un ritmo de variación del -61,6% en el periodo 1-5. Al cierre del periodo 1, este rubro representó el 2,88% de los ingresos operativos; mientras que al periodo 5 representó el 0,35%.

Considerando el pago la participación de trabajadores en las utilidades y el pago del impuesto a la renta, la compañía registró una utilidad neta al cierre del periodo 5 de US\$ 22.957, que representa un margen neto de 10,23%.

## 9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Tabla 37. Márgenes de rentabilidad

ÍNDICES	1	2	3	4	5
Margen bruto	48,86%	51,25%	51,38%	51,60%	51,76%
Margen operativo	-9,28%	15,35%	15,50%	15,64%	15,78%
Margen neto	-12,17%	8,86%	9,28%	9,74%	10,23%

Los movimientos mencionados dan como resultado que el margen bruto de la compañía, al cierre del periodo 1 haya alcanzado el 48,86%, mientras en el periodo 5 se situó en 51,76%.

Por otro lado, el margen operativo de la empresa se situó al cierre del periodo 1 en -9,28%, para el periodo 5 evidencia una mejora notable pues se situó en 15,78%.

De esta manera, conforme se consolida el negocio, la empresa evidencia una mejora constante en sus índices de rentabilidad; es así que al periodo 5 alcanzará un margen neto del 10,23%.

## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Para el cálculo del balance general, se realizó las respectivas cédulas presupuestarias con el fin de consolidar cada una de las cuentas que lo componen, a continuación se detalla el desglose de las mismas:

### 9.6.1 Activo

#### 9.6.1.1 Activo Corriente

##### Efectivo – Caja Bancos

Para los primeros meses del año uno, este monto se compone de el saldo de la inversión realizada para fondo de maniobra, conforme se devenga este monto

la cuenta empieza a aumentar a partir de mes 5 como resultado de la generación de utilidades. A partir del segundo año el saldo corresponde netamente a los flujos generados por la utilidad de la operación del negocio.

Es importante mencionar que por el giro del negocio, esta es la cuenta que tendrá una mayor proporción frente al total de activo corriente, pues no existe una acumulación de ni de inventarios ni de cartera, como resultado de una rotación rápida de inventario y una recuperación mensual de la totalidad de las ventas a crédito.

### **Cuentas por cobrar**

Corresponde a las ventas canceladas por parte de los clientes mediante tarjeta de crédito; por política de recuperación de estas cuentas, se realizará el canje de las papeletas canceladas a final de cada dos semanas, por esta razón se asume una recuperación de las cuentas en 15 días. Para la elaboración de la cédula de cobros contenida en el archivo de Excel adjunto, se plantea el supuesto de que las ventas que se realizan a crédito representan el 30% de los ingresos percibidos.

### **Inventarios**

En el caso del giro del negocio, el comportamiento de esta cuenta es un tanto peculiar al estar compuesta por un número representativo de distintos tipos y cantidades de materia prima; se procedió al cálculo de los mismos por medio de la estimación unitaria de los ingredientes de cada Menú, cálculo que se realizó de forma diaria para el primer mes, con el cual se obtuvo el monto de compras necesarias, asumiendo que se comprará un 5% más del monto de compras estimado, como reserva. De esta manera, a partir de los datos obtenidos, se obtiene el saldo registrado en inventarios. Estos cálculos se pueden corroborar en el archivo adjunto de Excel.

### **9.6.1.2 Activo Fijo**

El rubro de activo fijo se compone de las inversiones realizadas en equipos de cocina, muebles y enceres, equipos de cómputo y la depreciación acumulada de los mismos, detallados en el acápite 9,1 del presente capítulo.

Se prevé un incremento anual de \$2.000 en muebles y enceres con el fin de reponer o aumentar los muebles adquiridos al inicio del negocio. Al año 3 se procede a renovar los equipos de cómputo.

### **9.6.1.3 Activo Diferido**

El monto de activo diferido se compone del pago de constitución de la empresa amortizado a 5 años y el pago anual del seguro del local y de los equipos, el mismo que tiene una amortización anual.



## Análisis

Tabla 38. Activo, análisis horizontal y vertical

Detalle de Activo (US\$)												
Cuentas	Proyección Anual					Análisis Vertical					Análisis Horizontal	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	4-5	1-5
<b>ACTIVO</b>	67.413	81.329	93.152	105.110	118.542	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	12,78%	32,61%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	29.046	46.392	61.647	78.086	94.949	43,09%	57,04%	66,18%	74,29%	80,10%	32,88%	80,80%
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>	20.289	37.487	52.639	68.972	85.753	30,10%	46,09%	56,51%	65,62%	72,34%	40,42%	105,59%
<b>Activos Financieros</b>	5.503	5.513	5.553	5.596	5.615	8,16%	6,78%	5,96%	5,32%	4,74%	0,73%	1,01%
Docs y Ctas por cobrar Clientes No Relacionados	5.503	5.513	5.553	5.696	5.614	8,16%	6,78%	5,96%	5,42%	4,74%	0,73%	1,00%
<b>Inventarios</b>	254	332	334	334	334	0,38%	0,41%	0,36%	0,32%	0,28%	0,60%	14,65%
<b>Servicios y otros pagos anticipados</b>	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247	4,45%	3,76%	3,35%	3,03%	2,74%	2,00%	4,04%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	38.367	34.937	31.505	27.024	23.593	56,91%	42,96%	33,82%	25,71%	19,90%	-9,82%	-21,58%
<b>Propiedades, Planta y Equipo</b>	37.235	34.087	30.939	26.741	23.593	55,23%	41,91%	33,21%	25,44%	19,90%	-9,24%	-20,40%
Maquinaria	30.127	30.127	30.127	30.127	30.127	44,69%	37,04%	32,34%	28,66%	25,41%	0,00%	0,00%
Equipo de computación	7.714	9.714	11.714	13.714	15.714	11,44%	11,94%	12,57%	13,05%	13,26%	20,59%	42,73%
Muebles y enseres	4.542	4.542	4.542	5.238	5.238	6,74%	5,58%	4,88%	4,98%	4,42%	0,00%	7,39%
(-) Dep. acumulada	(5.148)	(10.296)	(15.444)	(22.338)	(27.486)	-7,64%	-12,66%	-16,58%	-21,25%	-23,19%	50,00%	131,07%
<b>Cargos diferidos</b>	1.132	850	566	283	(0)	1,68%	1,05%	0,61%	0,27%	0,00%	-33,41%	
Diferidos e intangibles	3.115	3.202	3.293	3.389	3.490	4,62%	3,94%	3,54%	3,22%	2,94%	2,85%	5,84%
(-) Amortización acumulada	(1.983)	(2.352)	(2.727)	(3.106)	(3.490)	-2,94%	-2,89%	-2,93%	-2,96%	-2,94%	15,96%	32,67%

El activo de la empresa se incrementará a una tasa promedio anual del 32% pasando de \$ 67.413 en el año 1, a 118.542 en el año 5. Dentro de la estructura del activo corriente se observa que el rubro que tendrá una mayor participación es el correspondiente a efectivo y equivalentes de efectivo; mientras que en el caso del activo fijo, este monto corresponde a la cuenta de maquinaria en la que se registra la inversión realizada en equipos de cocina.

Al año 1, el activo se caracteriza por estar compuesto en un 43,09% por activo corriente y 56,91% por activo no corriente; mientras que al año 5, el activo se compone en un 80.10% por activo corriente y 19.90% por activo fijo, este cambio en la proporción se debe a la baja constante en el activo fijo a causa del deterioro de los equipos y por tanto un aumento en la acumulación de la depreciación.

## **9.6.2 Pasivo**

### **9.6.2.1 Pasivo Corriente**

#### **Proveedores**

Son las cuentas pendientes de pago a proveedores, las cuales corresponden al 40% de las compras realizadas a crédito, mismas que se liquidan mes a mes pues los términos de pago con estos proveedores son de 30 días.

#### **Sueldos y Gastos por pagar**

Este monto pertenece a las provisiones para pagos de décimo tercer y cuarto sueldo para los trabajadores.

**Porción corriente de deuda largo plazo**

Corresponde al monto de capital del préstamo bancario solicitado, pagadero en el periodo siguiente.

**9.6.2.2 Pasivo Largo Plazo**

Únicamente se compone de deuda bancaria largo plazo, correspondiente al crédito hipotecario solicitado por \$50.000, para el financiamiento de la inversión inicial.

## Análisis

Tabla 39. Pasivo, análisis horizontal y vertical

Detalle del Pasivo (US\$)												
Cuentas	Proyección Anual					Análisis Vertical					Análisis Horizontal	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1 - 2	1-5
<b>PASIVO</b>	<b>52.214</b>	<b>46.620</b>	<b>37.911</b>	<b>28.143</b>	<b>18.619</b>	<b>1</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-10,71%</b>	<b>-40,28%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.761</b>	<b>13.274</b>	<b>14.435</b>	<b>15.734</b>	<b>18.619</b>	<b>0,20609</b>	<b>28,47%</b>	<b>38,08%</b>	<b>55,91%</b>	<b>100,00%</b>	<b>23,35%</b>	<b>31,54%</b>
<b>Proveedores</b>	2.655	3.518	3.525	3.533	3.536	0,05085	7,55%	9,30%	12,55%	<b>18,99%</b>	32,49%	<b>15,41%</b>
<b>Porción corriente Deuda Bancaria Largo Plazo</b>	<b>7.230</b>	<b>8.802</b>	<b>9.870</b>	<b>11.067</b>	<b>12.409</b>	<b>0,13847</b>	<b>18,88%</b>	<b>26,03%</b>	<b>39,32%</b>	<b>66,65%</b>	<b>21,74%</b>	<b>31,01%</b>
<b>Sueldos y Gastos por pagar</b>	<b>876</b>	<b>954</b>	<b>1.040</b>	<b>1.134</b>	<b>2.674</b>	<b>0,01678</b>	<b>2,05%</b>	<b>2,74%</b>	<b>4,03%</b>	<b>14,36%</b>	<b>8,90%</b>	<b>74,71%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>41.453</b>	<b>33.346</b>	<b>23.476</b>	<b>12.409</b>	<b>-</b>	<b>0,79391</b>	<b>71,53%</b>	<b>61,92%</b>	<b>44,09%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-19,56%</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Obligaciones Financieras L/P</b>	<b>41.453</b>	<b>33.346</b>	<b>23.476</b>	<b>12.409</b>	<b>-</b>	<b>0,79391</b>	<b>71,53%</b>	<b>61,92%</b>	<b>44,09%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-19,56%</b>	<b>-100,00%</b>

El pasivo de la empresa tendrá un comportamiento decreciente: en el año 1 suma \$ 52.214; en el año 4 este rubro se situó en \$ 28.143 y al año 5 los pasivos contabilizaron \$ 18.619. Por tanto el ritmo de crecimiento del pasivo registrado en el periodo 1-5, fue de -40.28% el cual fue inferior al crecimiento registrado por los activos de la compañía. La causa principal de esta baja es el pago del préstamo solicitado, lo cual hace que el pasivo largo plazo decrezca y por tanto, al ser este el rubro de mayor proporción en el pasivo hace que el total del mismo disminuya de manera constante.

Al cierre del año 1, el pasivo corriente de la empresa representó el 28.47% del pasivo total; mientras que el pasivo no corriente representó el 71.53% restante. Al año 5, la proporción de pasivos corrientes en 100% como consecuencia de la cancelación del monto total del préstamo.

El rubro de saldo por pagar a los proveedores por créditos recibidos para sus operaciones comerciales, representó al año 1 el 5% de los pasivos totales; mientras que al año 5 representó el 17%. Durante el periodo 1-5 este rubro ha tenido un comportamiento creciente a una tasa de 15.41%.

### 9.6.3 Patrimonio

Tabla 40. Patrimonio, análisis horizontal y vertical

Detalle del Patrimonio (US\$)												
Cuentas	Proyección Anual					Análisis Vertical					Análisis Horizontal	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1 - 2	1-5
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>15.198</b>	<b>34.709</b>	<b>55.241</b>	<b>76.967</b>	<b>99.923</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>128,4%</b>	<b>156,41%</b>
<b>Capital Social</b>	<b>40.904</b>	<b>40.904</b>	<b>40.904</b>	<b>40.904</b>	<b>40.904</b>	<b>269,1%</b>	<b>117,85%</b>	<b>74,05%</b>	<b>53,15%</b>	<b>40,94%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Capital suscrito	40.904	40.904	40.904	40.904	<b>40.904</b>	269,1%	117,85%	74,05%	53,15%	40,94%	0,00%	<b>0,00%</b>
<b>Resultados acumulados</b>	<b>(25.706)</b>	<b>(6.195)</b>	<b>14.337</b>	<b>36.063</b>	<b>59.019</b>	<b>-169,1%</b>	<b>-17,85%</b>	<b>25,95%</b>	<b>46,85%</b>	<b>59,06%</b>	<b>-75,90%</b>	
Ganancias acumuladas	-	-	14.337	36.063	<b>59.019</b>	0,0%	0,00%	25,95%	46,85%	59,06%		
(-) Pérdidas acumuladas	(25.706)	(6.195)	-	-	-	-169,1%	-17,85%	0,00%	0,00%	0,00%	-75,90%	<b>-100,00%</b>

El patrimonio neto de la empresa tendrá un comportamiento creciente en el periodo 1-5, con una tasa de crecimiento promedio de 156,41% en el periodo mencionado. Gracias a la acumulación de la totalidad de las utilidades generadas año a año, no existirá un reparto de utilidades por parte de las socias durante los primeros años del negocio, con el fin de aportar estos recursos para el desarrollo del negocio hasta que el mismo se consolide.

El rubro Capital Social de la empresa, se sitúa en \$ 40.904 que representa el 53,15% del patrimonio neto al año 4; mientras que al 5 el capital representó el 40,94% del patrimonio.

La pérdida incurrida en el periodo 1, se absorbe mediante la utilidad generada para el año 3; el rubro Resultados acumulados, al cierre del 3 se situó en \$ 14.337 que representó el 25,9% del patrimonio neto; mientras que al 5 se situó en \$ 59.019, que representó el 59% del patrimonio.

## **9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO**

Según Ross (2006), “Los componentes claves en un análisis del flujo de efectivo descontado son los flujos de efectivo a futuro proyectados. Si las proyecciones son erróneas, se presenta el clásico sistema GIGO (acrónimo de garbage in, garbage out; es decir entra basura, sale basura” (p. 331).

Para realizar las proyecciones se tomaron en cuenta todas las variables macroeconómicas que afectan directamente al comportamiento de las cuentas contables del negocio, como se detallaron anteriormente para el análisis del estado de resultados proyectado, tratando de evitar sesgos en el cálculo de cada pronóstico, se realizó una proyección mensual del flujo de caja del mes 1 al mes 1000 en el cual se encontró el punto de convergencia.

Para el punto de convergencia se utiliza el concepto de transversalidad de Lutz Krushwitz y Andreas Loffler, del libro “*Discounted Cash Flow*”, en el cual se establece que los valores descontados tienden a cero con el paso del tiempo.

El flujo de efectivo se compone de las siguientes partes:

### **9.7.1 Flujo de Efectivo Operativo**

En la Figura 16 de proyección de ventas mensual se puede observar que el comportamiento de las ventas se establece en base al ciclo del negocio, llegando a una etapa de madurez donde las ventas tendrán un comportamiento constante.

En esta parte se detallan los ingresos obtenidos en base al giro del negocio. Para el cálculo del flujo de efectivo operativo se toman los valores de la cuenta utilidades operacionales obtenidos en la proyección del estado de resultados y se le suma los valores de la depreciación de equipos de cocina, equipos administrativos, y el rubro de la cuenta de amortizaciones del estado de resultados; ya que estas cuentas no representan una salida de efectivo y se le distrae el 0.337% correspondiente al 15% de pago de participación a trabajadores y 25% de pago de impuesto a la renta en el caso de que se hayan generado utilidades en el periodo.

### **9.7.2 Capital de Trabajo Neto**

En esta sección se obtienen los valores para cubrir las operaciones del giro del negocio. En el mes 0 se calculó el monto de \$ (48,422.52) detallado en la inversión inicial en la sección 9.1.7 como fondo de maniobra, los mismos que representan los costos y gastos del negocio de los 2 primeros meses y el gasto en adecuación, utensilios y vajilla.

Para la proyección del capital de trabajo neto del mes 1 hasta el mes 1000, se distrae las variaciones que se obtienen en las cuentas por cobrar, variaciones de inventario final y se suma las variaciones de la cuentas por pagar, cabe señalar que para cada rubro en el caso de que el resultado sea negativo se debe utilizar la ley de signos.



Es importante señalar que las cuentas de origen de cada variación están directamente relacionadas con la proyección de ventas, ya que se maneja una política de cuentas por cobrar del 30% de las ventas a 30 días plazo, una política de cuentas por pagar del 40% de las compras a 30 días plazo, y una política de compras del 5% adicional de las ventas estimadas, ya que son materias perecibles y debido al concepto de negocio los alimentos ofrecidos deben encontrarse en el estado más fresco posible.

### **9.7.3 Gastos de Capital**

Los gastos de capital constituyen la inversión en activo fijo, para el mes 0 se proyecta un valor de \$ 42.482.09 detallado en la inversión inicial como maquinaria, equipos de cocina y equipo de cómputo.

Para las proyecciones se estima un valor de compra de equipos de cocina de \$ 2,000 dólares anuales; adicional cada equipo, mueble y enseres será remplazado cuando haya culminado su periodo de vida útil y se ha estimado para el valor de reposición, el valor actual del mercado más la inflación correspondiente a cada periodo.

Es importante recalcar que en esta sección no se incluye el valor de adecuación del local ya que por ser un local alquilado, el monto de \$ 14.333,85 destinado a adecuaciones va al gasto administrativo del primer mes, al igual que la vajilla y utensilios por ser materiales renovados cada año, se los carga directamente al gasto del primer mes del año.

En el archivo de Excel adjunto se puede apreciar la proyección de los resultados.

## **9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Debido a que el volumen de ventas es una de las variables más sensibles debe ser analizada con mayor detenimiento.

Según Ross (2006) “El análisis de punto de equilibrio es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad” (p. 337)

El punto de equilibrio contable representa la cantidad de ventas que debe tener el establecimiento para que la utilidad neta del proyecto sea cero. La ecuación que establece las cantidades necesarias para que las ventas igualen a las utilidades es la siguiente:

$$\text{Flujo de efectivo operativo} = \text{UAII} + \text{Depreciación} - \text{Impuestos}$$

(Ecuación 2)

$$\text{Flujo de efectivo operativo} = (S - CV - CF - D) + D - 0$$

(Ecuación 3)

Despejando se obtiene:

$$Q = \frac{(CF + FEO)}{(P - v)}$$

(Ecuación 4)

Dónde:

Ventas= S

Costos variables= CV

Costos fijos= CF

Depreciación = D

Según Ross, (2006) “El punto de equilibrio del efectivo es el nivel de ventas que resulta en un flujo efectivo operativo de cero” (p. 347)

$$Q = \frac{CF + 0}{P - v}$$

(Ecuación 5)

Remplazando los valores del año 1 del proyecto, en la fórmula mencionada:

$$CF= 24.703,70$$

$$P= 6,50$$

$$v = 2.35$$

El punto de equilibrio del proyecto es de 5.955 unidades.

## **9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES**

Para realizar el análisis de sensibilidad se realizan tres escenarios: el escenario normal detallado en la sección 9.7, el escenario pesimista y el escenario optimista.

Como se detalla en la sección 9.4.4.1 “Supuestos”, se realizó una proyección de ventas, costos y gastos bajo el modelo de movimiento Browniano Geométrico Reducido; el modelo fue desarrollado en el software @Risk, el mismo que simuló 1000 valores en los diferentes percentiles, utilizando los valores del ventas costos y gastos del percentil 5 para armar el escenario pesimista, la media para armar el escenario normal y el percentil 95 para armar el escenario optimista.

El flujo de efectivo operativo y capital de trabajo neto fueron calculados en base a los resultados obtenidos del estado de resultados para cada escenario, y el capital de trabajo neto se mantuvo constante para los tres escenarios, ya que está implícito la inflación para cada periodo.

En el archivo Excel adjunto, se puede apreciar la proyección de los mil valores para el escenario pesimista, obteniendo un valor actual neto del proyecto de (\$369.30)

En el archivo Excel adjunto, se puede apreciar la proyección de los mil valores para el escenario optimista, obteniendo un valor actual neto del proyecto de \$26,262.05.

## 9.9.1 Índices Financieros

### 9.9.1.1 Liquidez

Tabla 41. Índices de liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	1	2	3	4	5
Razón de circulante (AC/PC)	2,70	3,50	4,27	4,96	5,10
Prueba ácida	2,68	3,47	4,25	4,94	5,08
Prueba ácida modificada	2,19	3,08	3,89	4,60	4,80
Capital de trabajo	18.285	33.118	47.212	62.352	76.330

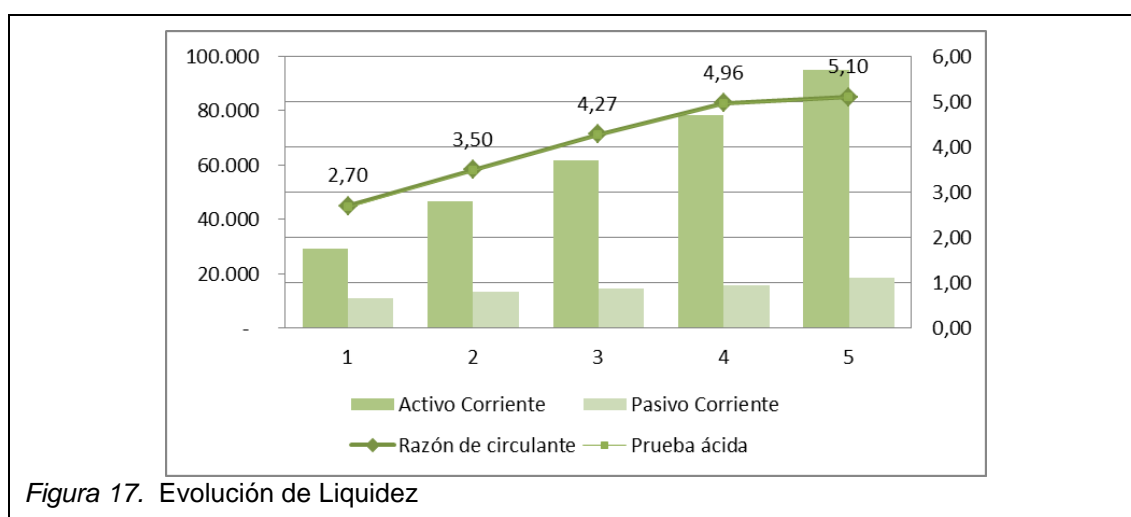


Figura 17. Evolución de Liquidez

En cuando a la razón circulante, la empresa evidencia un ratio de liquidez óptimo, superando el 1.5 recomendado para toda empresa en todo el periodo analizado. La razón principal para ello es que la empresa se apalanca en una mayor proporción en pasivo de largo plazo. Además, gracias a que el 70% de sus ventas las realiza de contado, tiene una solvencia inmediata para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Al no poseer un monto representativo en su cuenta de inventario, el índice de prueba de ácida tiene una variación mínima frente a la razón circulante, por

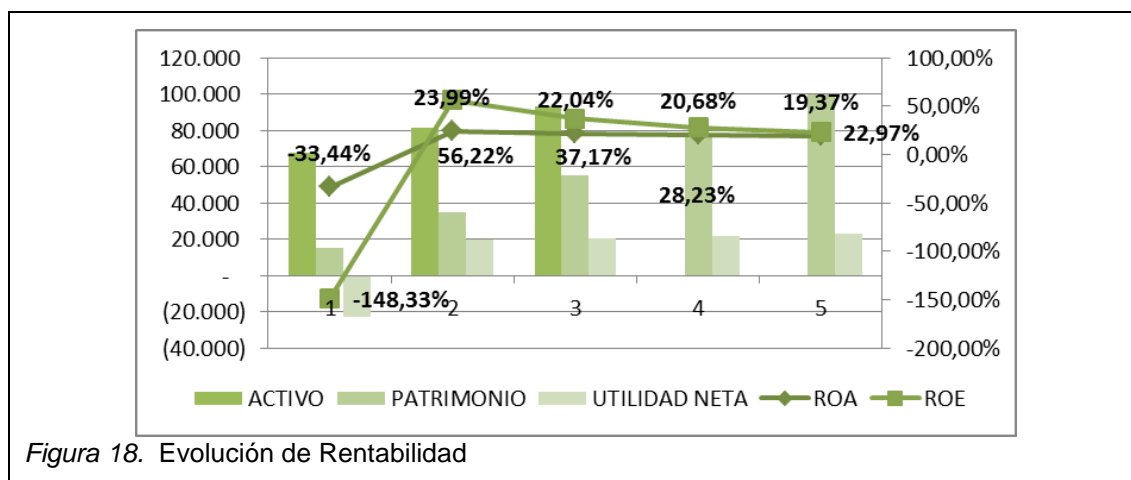
otro lado al modificar la prueba ácida, restando otros activos corrientes que no son de realización inmediata como la garantía del arriendo, se observan ratios de liquidez un tanto menores pero aun así óptimos. Con lo cual se evidencia que la liquidez de la empresa depende netamente de las ventas en efectivo realizadas, cuya recuperación es inmediata, y por tanto, sus índices de liquidez son altos.

Gracias a lo mencionado también se observa que la empresa mantiene un capital de trabajo creciente para todo el periodo analizado.

### 9.9.1.2 Rentabilidad

Tabla 42. Índices de rentabilidad

ÍNDICES	1	2	3	4	5
ROA (anualizado)	-33,44%	23,99%	22,04%	20,68%	19,37%
ROE (anualizado)	-148,33%	56,22%	37,17%	28,23%	22,97%



Los indicadores de rentabilidad sobre activos (ROA) medido por la relación Utilidad Neta/Activos y de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) medido por la relación Utilidad Neta/Patrimonio, para el año 1 muestran un ratio negativo, como consecuencia de la pérdida neta incurrida en este periodo por el inicio de las operaciones del mismo. No obstante a partir de este periodo muestran una recuperación constante, al año 5 el ROE de 22.97% mientras que el ROA es de 19,53%.

### 9.9.1.3 Desempeño

**Tabla 43. Índices de rotación**

INDICADORES	1	2	3	4	5
A. Rotación de Inventario (días)	1	1	1	1	1
B. Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	11	9	9	9	9
C. Rotación de Cuentas por Pagar (días)	10	12	12	12	12
<b>Ciclo de recuperación A+B-C</b>	<b>2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

El índice de rotación de inventarios se mantiene en 1 para todo el periodo analizado, esto a causa de que el saldo en la cuenta de inventarios es mínimo frente al total de costo de ventas incurrido en cada periodo. Además es un comportamiento normal pues el inventario del negocio se compone de productos perecibles.

El tener un 70% de ventas y un 60% de compras realizadas de contado, hace factible que la empresa asuma la mayor parte de sus operaciones de manera inmediata y por tanto se produce un ciclo de pago mayor al de cobro, lo cual hace que la empresa no tenga la necesidad de recurrir a otra fuente de financiamiento en el corto plazo además de proveedores.

De esta manera el ciclo de recuperación de la empresa es de únicamente -2 días, lo cual refleja una gestión administrativa eficiente con relación al desempeño de las operaciones de la empresa.

### 9.9.1.4 Endeudamiento y Apalancamiento

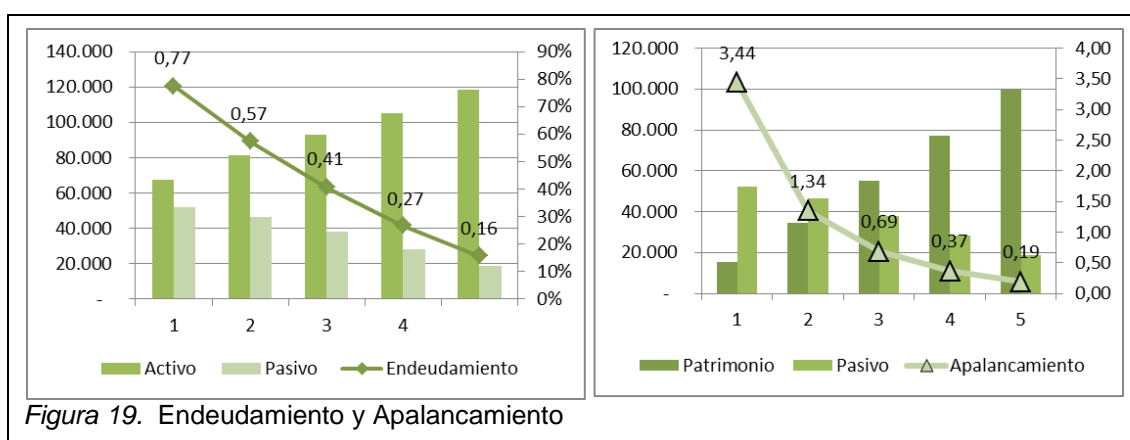
**Tabla 44. Cobertura de gasto financiero**

COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5
EBITDA / Gastos Financieros (veces)	-3,22	7,70	10,31	16,40	45,05

Como se aprecia, la generación de EBITDA, será suficiente para solventar la carga financiera que genera el préstamo bancario solicitado.

Tabla 45. Índices de endeudamiento y apalancamiento

ENDEUDAMIENTO (veces)					
INDICES	1	2	3	4	5
<b>Pasivo / Activo</b>	<b>0,77</b>	<b>0,57</b>	<b>0,41</b>	<b>0,27</b>	<b>0,16</b>
Pasivo financiero / Activo	0,72	0,52	0,36	0,22	0,10
C x P Terceros / Activo	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03
Otros pasivos / Activo	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
APALANCAMIENTO (veces)					
INDICES	1	2	3	4	5
<b>Pasivo / Patrimonio</b>	<b>3,44</b>	<b>1,34</b>	<b>0,69</b>	<b>0,37</b>	<b>0,19</b>
Pasivo financiero / Patrimonio	3,20	1,21	0,60	0,31	0,12
C x P Terceros / Patrimonio	0,17	0,10	0,06	0,05	0,04
Otros pasivos / Patrimonio	0,06	0,03	0,02	0,01	0,03



El índice de endeudamiento medido por la relación Pasivo/Activo, muestra una tendencia decreciente en el periodo del año 1 al año 5. En el periodo 1, el índice se sitúa en el 77%, superando el 70% recomendado para la industria en la cual se desempeña el negocio; esto a causa de la fuerte carga de endeudamiento que involucra la inversión para el inicio de las operaciones del negocio, sin embargo a partir del año 2 se aprecia que el índice se mantiene dentro de lo óptimo con niveles incluso menores al 60%.

El índice de apalancamiento medido por la relación Pasivo/Patrimonio, muestra un comportamiento descendente. Al año 1 es de 3.44 veces, mientras al año 5 es de 0.19 veces, con lo cual se evidencia que conforme se consolide el negocio, los resultados generados por la operación del mismo serán suficientes para apalancar el activo, sin que exista necesidad de acudir a un financiamiento por parte de terceros.

## 9.10 VALUACIÓN

Para valorar el proyecto se procede a traer los flujos de efectivo del proyecto anteriormente detallados a valor presente.

Para fijar la tasa de descuento del proyecto se utiliza el modelo CAPM (*Capital asset pricing model*) que expresa la relación entre el rendimiento esperado y la beta. (Ross, 2006, p. 418)

El modelo plantea que el rendimiento esperado de un activo depende de tres cosas:

1. El valor puro del dinero en cuanto al tiempo, medido por la tasa libre de riesgo,  $R_f$ .
2. La recompensa por correr el riesgo sistemático, es la recompensa del mercado por correr un riesgo sistemático, medido por la prima de riesgo en el mercado, según la siguiente ecuación:

$$E ( R_m - R_f )$$

(Ecuación 6)

3. El monto de riesgo sistemático, Medido por  $B_i$ , se trata del riesgo sistemático presente en un activo en relación con un activo promedio.

La tasa de descuento para los activos (CAPM) se establece bajo la siguiente ecuación:

$$CAPM = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

(Ecuación 7)



Dónde:

$r_f$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Beta

$r_m - r_f$  = Premio de mercado

Debido a que en el Ecuador no se dispone de la información de Betas ni de riesgo de primas de mercado, y el mercado de valores es muy limitado, se procedió a seleccionar los datos de la siguiente manera:

- Para la tasa libre de riesgo se seleccionó el rendimiento del 9% correspondiente a los Bonos del Estado Ecuatoriano 5 años plazo.
- La beta desapalancada del mercado se obtuvo de Damodaran (2013) correspondiente a 1.05.
- Para el premio del mercado se utilizó el documento "*Market Risk Premium used in 82 countries in 2012*" de Pablo Fernández, Javier Aguirreamalloa y Luis Cordero, una encuesta con 7,192 respuestas en el cual establece que la tasa promedio del MRP del Ecuador es del 13.5% con una desviación del 5.8%, valor obtenido de un total de 16 opiniones diferentes.

**Tabla 46. Cálculo CAPM**

<b>CAPM=</b>	<b><math>r_f + \beta(r_m - r_f)</math></b>
<b><math>r_f</math>=</b>	9,00%
<b><math>\beta</math>=</b>	1,05
<b><math>r_m - r_f</math>=</b>	13,50%
<b>CAPM=</b>	23.175%

Obteniendo una tasa de descuento para los activos financieros del 23.175%.

Descontando los flujos futuros se obtiene un Valor Presente Neto de \$13,651.71, valor que refleja que el proyecto es rentable a pesar de la alta tasa de descuento.

## 10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

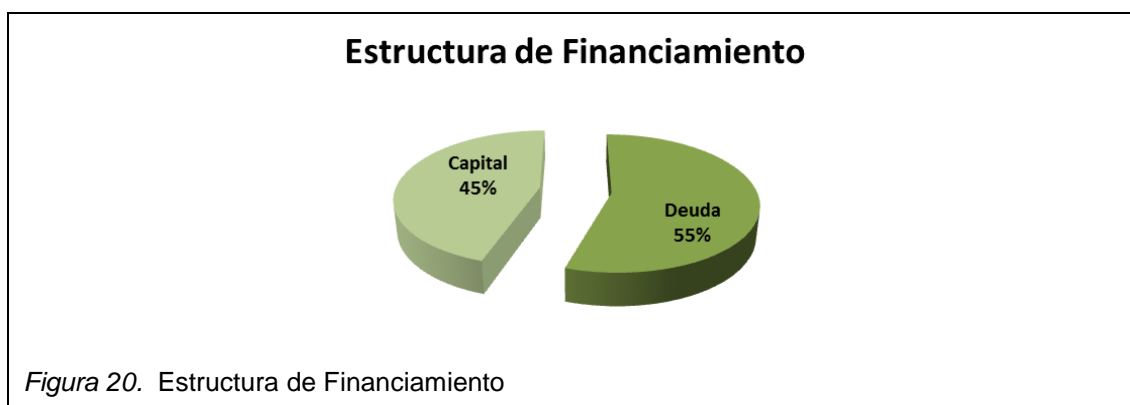
En este capítulo se pretende determinar la viabilidad del proyecto para el inversionista considerando el nivel de apalancamiento.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

En base al análisis precedente se determina que el monto necesario para el financiamiento del negocio es de \$90,904.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de financiamiento estará compuesta en un 55% por deuda y 45% capital aportado por las socias.



Por tanto se solicitará a la CFN, los términos de crédito otorgados por dicha institución. Son los siguientes:

### MONTO

Desde US. 50.000 a nivel nacional.

El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.

## PLAZO

Hasta 10 años con revisión a pedido del cliente.

## TASAS DE INTERÉS

PYME (monto hasta USD 200.000) Desde 9,75% - hasta 11,5% SECTOR EMPRESARIAL (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0% - hasta 10%.

SECTOR CORPORATIVO (monto mayor a USD 1 millón) Desde 8,25% - hasta 9,08%.

CFN (2013)

Se solicitará un crédito hipotecario por el monto mínimo que es 50.000, dentro del segmento PYME, con el fin de mantener un escenario conservador se amortizó el préstamo con la tasa más alta es decir el 11,5%, el cálculo de amortización se puede apreciar en el archivo de Excel adjunto.

A continuación se presenta la estructura de capital de la empresa para los 5 primeros años del negocio.

**Tabla 47. Estructura de Capital**

ESTRUCTURA DE CAPITAL	1	2	3	4	5
<b>PASIVO</b>	<b>77,45%</b>	<b>57,32%</b>	<b>40,70%</b>	<b>26,77%</b>	<b>15,71%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>15,96%</b>	<b>16,32%</b>	<b>15,50%</b>	<b>14,97%</b>	<b>15,71%</b>
Pasivo financiero corriente	10,72%	10,82%	10,60%	10,53%	10,47%
Cuentas por pagar Terceros	3,94%	4,33%	3,78%	3,36%	2,98%
Otros pasivos	1,30%	1,17%	1,12%	1,08%	2,26%
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>61,49%</b>	<b>41,00%</b>	<b>25,20%</b>	<b>11,81%</b>	<b>0,00%</b>
Pasivo financiero no corriente	61,49%	41,00%	25,20%	11,81%	0,00%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>22,54%</b>	<b>42,68%</b>	<b>59,30%</b>	<b>73,22%</b>	<b>84,29%</b>
Capital Social	60,68%	50,29%	43,91%	38,92%	34,51%
Resultados acumulados	-38,13%	-7,62%	15,39%	34,31%	49,79%

En el periodo 1, la estructura de capital de la empresa se caracteriza por una participación del pasivo corriente y no corriente en el financiamiento del activo, que corresponde a 15,69% y 61,49% respectivamente; por lo que el patrimonio

neto financió el 22,54% restante. Al año 5, el financiamiento del activo se caracterizó por la participación en un 15,71% del pasivo corriente, 0% del pasivo no corriente a causa del pago total de la deuda adquirida, y 84,90% del patrimonio neto.

Se observa que al año 1, el Capital Social de la compañía, corresponde al 60,68% del activo total; situación que cambió al año 5, cuando esta participación se sitúa en 34,51%.

En lo que respecta a Resultados acumulados, se observa que en el año 1 este rubro debilita la estructura patrimonial a causa de su resultado negativo, mientras al año 5 representó el 49.79% del activo total. Resultados que se evidencia en el alto monto de efectivo acumulado en la cuenta caja para este periodo.

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

El capital se distribuye entre los dos miembros fundadores de la sociedad, bajo la siguiente estructura:

**Tabla 48. Participación accionaria**

Identificación	Nombre	Valor nominal	Numero de Acciones	Monto	Participación
1722552872	Carolina Becerra Robalino	\$ 1	20452	\$ 20.452	50%
1755243187	María Jose Espinosa	\$ 1	20452	\$ 20.452	50%

### 10.4 USO DE FONDOS

El destino de los \$90,904, se detalla a continuación, cada uno de los ítems fue detallado en el acápite 10,1 del capítulo del Plan Financiero.

Tabla 49. Uso de fondos

FONDO DE MANIOBRA 2 MESES		
PAGO PROVEEDORES	\$ 2.382,60	\$ 4.700,01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6.626,22	\$ 6.023,70
GASTO DE VENTAS	\$ 2.837,58	\$ 2.552,58
COSTO	\$ 2.058,64	\$ 2.058,64
	\$ 13.905,05	\$ 13.276,29
<b>TOTAL FONDO DE MANIOBRA</b>		\$ 27.181,34

INVERSIÓN ACTIVO FIJO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 34.669,01
MUEBLES Y ENCERES	\$ 6.397,78
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.415,30
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>	\$ 42.482,09

INVERSIÓN GASTOS	
UTENSILLOS DE COCINA	\$ 1.071,73
VAJILLA, CUBERTERIA Y CRISTALERIA	\$ 5.835,59
ADECUACIONES	\$ 14.333,85
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 90.904,61</b>
PRESTAMO	50000
CAPITAL SOCIAL	\$ 40.904,61

## 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Los flujos del inversionista al igual que el del proyecto fueron proyectados para mil meses; la diferencia entre el flujo del inversionista y el flujo del proyecto, es que en el del inversionista se considera el nivel de apalancamiento, la amortización de la deuda y el escudo fiscal generado por el pago de intereses. En el archivo Excel se puede apreciar los flujos de caja para el inversionista.

En esta sección se determinará la viabilidad del proyecto para el inversionista, para calcular el retorno al inversionista se utilizará la fórmula del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

$$WACC = \left( \frac{E}{V} * CAPM \right) + \left( \frac{D}{V} * Rdx (1 - Tc) \right)$$

(Ecuación 8)

Dónde:

E/V= Porcentaje de capital accionario

D/V= Porcentaje de deuda

Rd= Tasa de interés

CAPM= Rendimiento esperado del capital

Tc= Tasa de impuestos de la empresa

Para obtener el retorno del inversionista se procedió a calcular nuevamente el CAMP, debido al apalancamiento que se presenta en los flujos del inversionista.

La forma de cálculo es la anteriormente detallada, los valores de la tasa libre de riesgo se mantienen en un 9% de los Bonos del Estado Ecuatoriano, la prima de mercado se mantiene en un 13.5% según Fernández, sin embargo, la beta varía debido al apalancamiento presentado.

Se procede a apalancar la Beta del 1.05 bajo la siguiente fórmula:

$$\beta_e = \beta_a \left( 1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right)$$

(Ecuación 9)

Dónde:

$\beta_e$  = Beta apalancada

$\beta_a$  = Beta desapalancada

t = Tasa de impuesto a la renta

D/E = Nivel de apalancamiento

Con un nivel de apalancamiento del 1.22 para el proyecto se obtuvo una Beta apalancada para del 1.90, obteniendo un CAPM del 34.66%.

Continuando con el cálculo del costo promedio ponderado del capital se transforma la tasa de interés nominal de la CFN a una tasa efectiva anual bajo la siguiente fórmula:

$$ie = (1 + ip^k) - 1$$

(Ecuación 10)

Obteniendo una TEA del 12.13%

Remplazando los datos obtenidos en la fórmula del costo promedio ponderado del capital del proyecto se obtiene una tasa de descuento del 20.73% anual, sin embargo como las proyecciones del flujo de efectivo del inversionista son mensuales se procede a calcular la tasa mensual obteniendo un resultado del 1.58%.

**Tabla 50. Cálculo de WACC**

<b>WACC</b>	<b>20.73%</b>
<b>Wacc mensual</b>	1,58%
<b>%Deuda</b>	55,00%
<b>Tasa de Deuda</b>	12,13%
<b>Escudo Fiscal</b>	77,00%
<b>%Capital</b>	45,00%
<b>CAPM</b>	23.18%
<b>CAPM mensual</b>	1.75%

En el archivo Excel adjunto se puede apreciar la proyección de los flujos del inversionista para el escenario normal, el mismo que fue elaborado en el formato establecido por Nazzir, obteniendo un Valor Presente Neto de \$25,477.85.

Al igual que los flujos de efectivo del proyecto se procedió a elaborar los escenarios optimistas y pesimistas para el retorno del inversionista bajo el mismo modelo Browniano Geométrico Reducido, anteriormente explicado.

En el archivo Excel adjunto, se puede apreciar el escenario pesimista, el mismo que alcanza un valor actual neto de \$8,917.98.

En el archivo Excel adjunto se puede apreciar el escenario optimista, el mismo que alcanza un valor actual neto de \$40,569.24.

Concluyendo que con un apalancamiento del 55%, el proyecto es rentable para el inversionista, permitiendo generar mayores rendimientos debido a que con el financiamiento la inversión inicial es menor y la tasa de descuento de los activos financieros se prorratea con la tasa de interés del banco, dando como resultado.



## 11 CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

#### 11.1.1 Industria

La economía ecuatoriana ha tenido un comportamiento muy dinámico en los últimos años. El sector Alojamiento y Servicios de Comida al cual pertenece el proyecto muestra un crecimiento, registrando un promedio del 13.24% en los dos últimos años, esto se debe a la relación que tiene el incremento del consumo de servicios por parte de los hogares, y los programas de fomento del gobierno.

El sector de alojamiento y servicios de comida presentó una contribución del 2% al PIB ecuatoriano, y su tasa de crecimiento supera a la del PIB total en un 5%, manteniéndose como una industria atractiva.

Otra variable económica influyente en el comportamiento del negocio es la inflación, la misma que registra un valor general del 3.03%, sin embargo, la inflación de la industria de Hoteles y Restaurantes se encuentra en un 6.75% debido a la reactivación en el sector por el incremento del consumo en los hogares; si bien es una industria que se encuentra segmentada con gran competencia, es un sector atractivo por su dinamismo y las constantes necesidades alimenticias.

Es importante señalar que el entorno macroeconómico se presentó favorable para el sector y se espera que la economía se siga manteniendo bajo los mismos parámetros, sin embargo, siempre se debe analizar el entorno y contar con planes de contingencia para las diferentes adversidades que se puedan presentar, también es importante generar valor al producto para se vuelva atractivo al consumidor.

### 11.1.2 Investigación de Mercados y su Análisis

El estudio de mercado se realizó con la finalidad de determinar la oferta y la demanda de la industria restaurantera y de más detenidamente de la zona 135 de la parroquia de Ñaquito, en el cual se rectificará la necesidad insatisfecha de una alimentación saludable, a un bajo precio y con mínimos tiempos de espera.

La importancia de alimentarse saludablemente es una tendencia que crece mundialmente, por lo cual se ha visto un cambio en los menús de comida rápida, incorporando platos más saludables con menos contenido calórico y grasas saturadas. Quito se encuentra en constante crecimiento poblacional, generando una evolución continua en el sector de alimentos y bebidas.

Mediante el estudio realizado a varios restaurantes del sector, se detectó que ningún establecimiento de alimentos y bebidas, prepara sus alimentos con sacarina, sal a base de potasio y brindan un ambiente confortable en el que se den consejos para llevar una vida saludable a través de una buena alimentación. Existe una limitación en los restaurantes del sector; si es un restaurante de almuerzos, únicamente ofrecen una opción y existe la posibilidad de que estén llenos.

Según los datos obtenidos, el 85.9% de los encuestados consideraron como aspecto fundamental la calidad de los alimentos al elegir un restaurante. Un 85% de los encuestados establecieron que estarían dispuestos a seguir las tendencias de una alimentación saludable. Al 61% no se le vino a la mente ningún restaurante con un concepto de comida saludable.

El 85% de los encuestados estarían dispuestos a asistir al restaurante de comida saludable. Con un nivel confianza del 95%, se espera que las personas dispuestas a asistir se encuentren entre 78% y 91% de los clientes potenciales.

### 11.1.3 Plan de Marketing

La diferenciación del beneficio del producto se centra en ofrecer una gama de distintas opciones de platos saludables preparados con ingredientes de calidad e inofensivos para la salud.

Se ofrece un buffet de comida saludable, el cual cuenta con una amplia gama de platos de distintos tipos, elaborados con recetas originales y exclusivas, buscando la mejor manera de ofrecer platos nutritivamente equilibrados. Cuenta con 20 menús con distintas opciones de sopas, ensaladas, proteínas, guarniciones, postres y bebidas los cuales se alternarán día a día.

El restaurante estará ubicado en la Zona 132 de la parroquia de Iñaquito, sitio donde se ubican los edificios de las principales instituciones financieras como son Pichincha, Produbanco, BIESS, Banco de Machala. Instituciones como el Municipio de Quito, Cetec, Registro Civil, Nova y Puntonet.

El precio se definió mediante un intervalo de ticket medio objetivo, tomando en cuenta que el precio mínimo que las personas encuestadas pagan por un plato es de \$5 y se tomará como máximo un valor de \$10, con lo cual se determinó un ticket medio objetivo de \$6 con el fin de mantener un escenario conservador.

La publicidad de Sugar Free se realizará mediante una comunicación personal, impresa y transmitida. Es importante recordar que la publicidad más efectiva y económica en la hostelería y alimentación, la hacen los mismos consumidores con la transmisión boca a boca. Para que se de esta reacción es necesario que el producto sea aceptado, recordado y recomendado.

#### **11.1.4 Plan de Operaciones y Producción**

Es muy importante determinar un plan de operaciones que permita elaborar planes y procedimientos que ayudarán al óptimo desenvolvimiento del restaurante, permitiendo una planificación, seguimiento y evaluación de cada actividad para una mejora continua.

Sugar Free plantea la creación de estrategias, objetivos y políticas, con el fin de crear una cultura corporativa enfocada a procedimientos de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Se ha determinado la cadena de valor del negocio en la cual cada actividad está claramente detallada y tiene una persona responsable para su control, se han determinado tres subprocesos claves para el desarrollo del negocio, el subproceso de compra, operaciones y ventas.

El subproceso de compra es un factor determinante para el éxito del negocio, ya que las materias primas son un elemento clave para la generación de valor agregado, adicional los costos van a ser determinantes para rentabilidad del negocio.

El restaurante cuenta con lineamientos de gobierno corporativo para garantizar la toma de decisiones para beneficio del negocio.

#### **11.1.5 Equipo Gerencial**

La estructura organizacional de Sugar Free y su gestión funcional, se ha establecido de acuerdo al desarrollo de las actividades del negocio, requerimientos estratégicos y los objetivos empresariales. Sugar Free contará con 9 empleados.

Se definió cada uno de los perfiles de los puestos de trabajo que se tendrá en el restaurante, detallando la descripción del cargo, la formación y experiencia necesaria para aplicar a dicho cargo, habilidades requeridas, una lista con las principales funciones y a quien reporta.

#### **11.1.6 Cronograma General**

El cronograma general detallado en el Anexo 24, permite planificar las actividades necesarias para la implantación de Sugar Free, optimizando tiempos y creando planes de contingencia para los posibles inconvenientes suscitados.

Se organiza cronológicamente el trámite de cada permiso necesario para el legal funcionamiento del negocio.

#### **11.1.7 Riesgos Críticos Problemas y Supuestos**

Como principal riesgo de la estructuración del plan de negocio se considera la muestra considerada de 100 encuestas con un error de 10%, pues podría existir una sobrestimación en el número de personas dispuestas a asistir. Además el modelo utilizado para la proyección, permite determinar un valor aleatorio según las variables establecidas, al determinar las variables de manera aleatoria para cada mes, puede existir una pérdida de información al realizar escenarios anuales.

En cuanto a los riesgos del desenvolvimiento económico del sector, se ha tomado en cuenta una desaceleración en la economía Ecuatoriana que afecte el crecimiento del sector, cambios en las políticas del gobierno que incrementen en una mayor proporción en el salario básico unificado y un aumento en el índice de precios al consumidor que produzca un aumento general en el precio de los productos de consumo.

Entre los riesgos financieros se toma en cuenta costos incurridos que no se recuperan, la pérdida incurrida en el primer año, el alto costo de inversión, una rápida obsolescencia de inventarios, un alto rubro de gasto fijo. Además existe el riesgo en el flujo de caja, que sus valores puedan ser mayores o menores que el valor proyectado y la probabilidad de que la empresa no cuente con los flujos suficientes para llevar a cabo el programa de inversión previsto en el flujo de caja.

Los principales riesgos operativos son eventos como accidentes con equipos de cocina o utensilios, caídas, quemaduras, incendios, explosiones y accidentes por contacto Eléctrico.

#### **11.1.8 Plan Financiero y Propuesta de Negocio**

Para verificar la factibilidad de implantar Sugar Free en la zona 135 del Distrito Metropolitano de Quito, se procedió a elaborar las cédulas mensuales para el primer año según las condiciones económicas vigentes en la actualidad y para la proyección de los siguientes años, se procedió a vincular la variación de las cuentas claves según el comportamiento de la variable macroeconómica incidente en su comportamiento.

Los ingresos provienen netamente del giro negocio, es decir de la suma del ticket de venta de cada comensal. Monto que se determina al sumar el precio de la cantidad de opciones que elija cada cliente. El ingreso operativo de la empresa muestra un comportamiento ascendente en el periodo 1-5, la tasa de crecimiento promedio registrado en el periodo mencionado fue de 10,7%; el cual fue superior a la variación registrada por el costo de ventas.

Para el primer año, se tiene resultados negativos en la utilidad operativa, lo cual deriva de una generación de ingresos insuficiente para cubrir el monto extra de gasto por adecuaciones y campaña publicitaria. Monto que se amortizará con la generación de resultados de los periodos siguientes.

El activo de la empresa incrementará a una tasa promedio anual del 32% pasando de \$ 67.413 en el año 1, a 118.542 en el año 5. Dentro de la estructura del activo corriente se observa que el rubro que tendrá una mayor participación es el correspondiente a efectivo y equivalentes de efectivo, mientras que en el caso del activo fijo, este monto corresponde a la cuenta de maquinaria en la que se registra la inversión realizada en equipos de cocina.

El pasivo de la empresa tendrá un comportamiento decreciente, en el año 1 suma \$ 52.214, en el año 4 este rubro se situó en \$ 28.143 y al año 5 los pasivos contabilizaron \$ 18.619. Al cierre del año 1, el pasivo corriente de la empresa representó el 28.47% del pasivo total; mientras que el pasivo no corriente representó el 71.53% restante. Al año 5, la proporción de pasivos corrientes en 100% como consecuencia de la cancelación del monto total del préstamo.

El patrimonio neto de la empresa tendrá un comportamiento creciente en el periodo 1-5, con una tasa de crecimiento promedio de 156,41% en el periodo mencionado. Gracias a la acumulación de la totalidad de las utilidades generadas año a año pues no existirá un reparto de utilidades por parte de las socias durante los primeros años del negocio.

La razón circulante, la empresa evidencia un ratio de liquidez óptimo, superando el 1.5 recomendado para toda empresa, en todo el periodo analizado. Al no poseer un monto representativo en su cuenta de inventario, el índice de prueba ácida tiene una variación mínima frente a la razón circulante, las ventas en efectivo realizadas, cuya recuperación es inmediata y por tanto, sus índices de liquidez son altos.

Los indicadores de rentabilidad sobre activos (ROA) medido por la relación Utilidad Neta/Activos y de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) medido por la relación Utilidad Neta/Patrimonio, a partir de este periodo muestran una recuperación constante, al año 5 el ROE de 22.97% mientras que el ROA es de 19,53%.

El tener un 70% de ventas y un 60% de compras realizadas de contado, hace factible que la empresa asuma la mayor parte de sus operaciones de manera inmediata y por tanto se produce un ciclo de pago mayor al de cobro, lo cual hace que la empresa no tenga la necesidad de recurrir a otra fuente de financiamiento en el corto plazo además de proveedores.

El índice de apalancamiento, medido por la relación Pasivo/Patrimonio muestra un comportamiento descendente. Al año 1 es de 3.44 veces, mientras al año 5 es de 0.19 veces, con lo cual se evidencia que conforme se consolide el negocio, los resultados generados por la operación del mismo serán suficientes para apalancar el activo sin que exista necesidad de acudir a un financiamiento por parte de terceros.

Descontando los flujos futuros se obtiene un Valor Presente Neto de \$13,651.71, valor que refleja que el proyecto es rentable, a pesar de la alta tasa de descuento del 23.175%.

Demostrando de esta manera que el proyecto es rentable, de igual manera que lo es para el inversionista al momento de obtener financiamiento de terceros debido a la disminución de riesgo, y al escudo fiscal generado por el pago de intereses.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Ubicarse en un sector estratégico con alta afluencia de gente y visibilidad del local.
- Enfocar a la organización para el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos del negocio, transmitiendo las políticas y lineamientos de la empresa de manera continua a sus colaboradores.
- Crear convenios con los proveedores seleccionados para garantizar relaciones de trabajo al largo plazo.



- Planificar las compras de manera que se eviten desperdicios y se maneje la menor cantidad de inventario.
- Ofrecer platos con vegetales orgánicos para preservar la salud de los consumidores.
- Contar con procedimientos de seguridad industrial adecuados para preservar seguridad de los trabajadores.
- Contar con un con un riguroso control de inventarios para evitar pérdidas por robos o por descomposición.
- Innovar en los platos constantemente para ofrecer productos variados a los clientes en base a sus preferencias.
- Contar con planes de contingencia para las múltiples eventualidades que se puedan presentar en el día a día.
- Capacitar y motivar al personal para que su desempeño sea optimo y se sientan vinculados con el crecimiento del restaurante.
- Analizar constantemente a la competencia y generar valor agregado frente a la misma para atraer y mantener la demanda.
- Mejorar la calidad del producto, con el fin de crecer cada vez más como empresa.
- Contar con todos los permisos legales para el funcionamiento del restaurante.
- Manejar altos estándares de higiene, contando con medidas de sanidad para cada proceso.

- Contar con políticas de gobierno corporativo para preservar la sostenibilidad de la empresa.
- Comunicar constantemente los objetivos y políticas de la empresa para que el contingente humano sepa a dónde dirigir sus esfuerzos.
- Mantener objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, a tiempo).

## REFERENCIAS

- Acerenza, M. (2004). *Marketing Hotelero*. México: Editorial Trillas.
- Álvarez F. (2011). *Precios y ciclo de vida del negocio*. Recuperado de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=776](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=776). Descargado 14 de junio de 2013
- Álvarez F. (2013). *La estructura de precios de la oferta del restaurante*. Recuperado el 18 de abril de 2013 de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=474](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=474)
- Banco Central del Ecuador. (2010). *PIB por sector industrial*. Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Sector Externo/Balanza Pagos/analisisBPagos/abp200803.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Información estadística mensual 1937-Diciembre 2012*. Recuperado el 15 de abril de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/EMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Boletines Macroeconómicos*. Recuperado el 28 de abril de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Información estadística mensual 1937-Mayo 2013*. Recuperado el 14 de junio de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/EMensual.jsp>
- Cámara de industrias de Guayaquil. (2009). *El sector industrial del Ecuador*. Recuperado el 5 de abril de 2012 de [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf)
- Castillo, J. (2011). *Advierten sobre hipertensión arterial*. Recuperado el 14 de abril del 2012 de <http://www.elmercurio.com.ec/270066-advierten-sobre-hipertension-arterial.html>. El Mercurio. Cuenca- Ecuador.
- Cataños, N. (2010). *Abre un negocio de comida saludable*. Recuperado el 14 de abril del 2012 de [http://www.soyentrepreneur.com/abre-un-negocio-de-comida-saludable.html?pag\\_num=2](http://www.soyentrepreneur.com/abre-un-negocio-de-comida-saludable.html?pag_num=2)
- CFN. (2013). *Manuales y documentos de crédito*. Recuperado el 2 de junio de 2013 de [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1393&Itemid=831](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1393&Itemid=831)

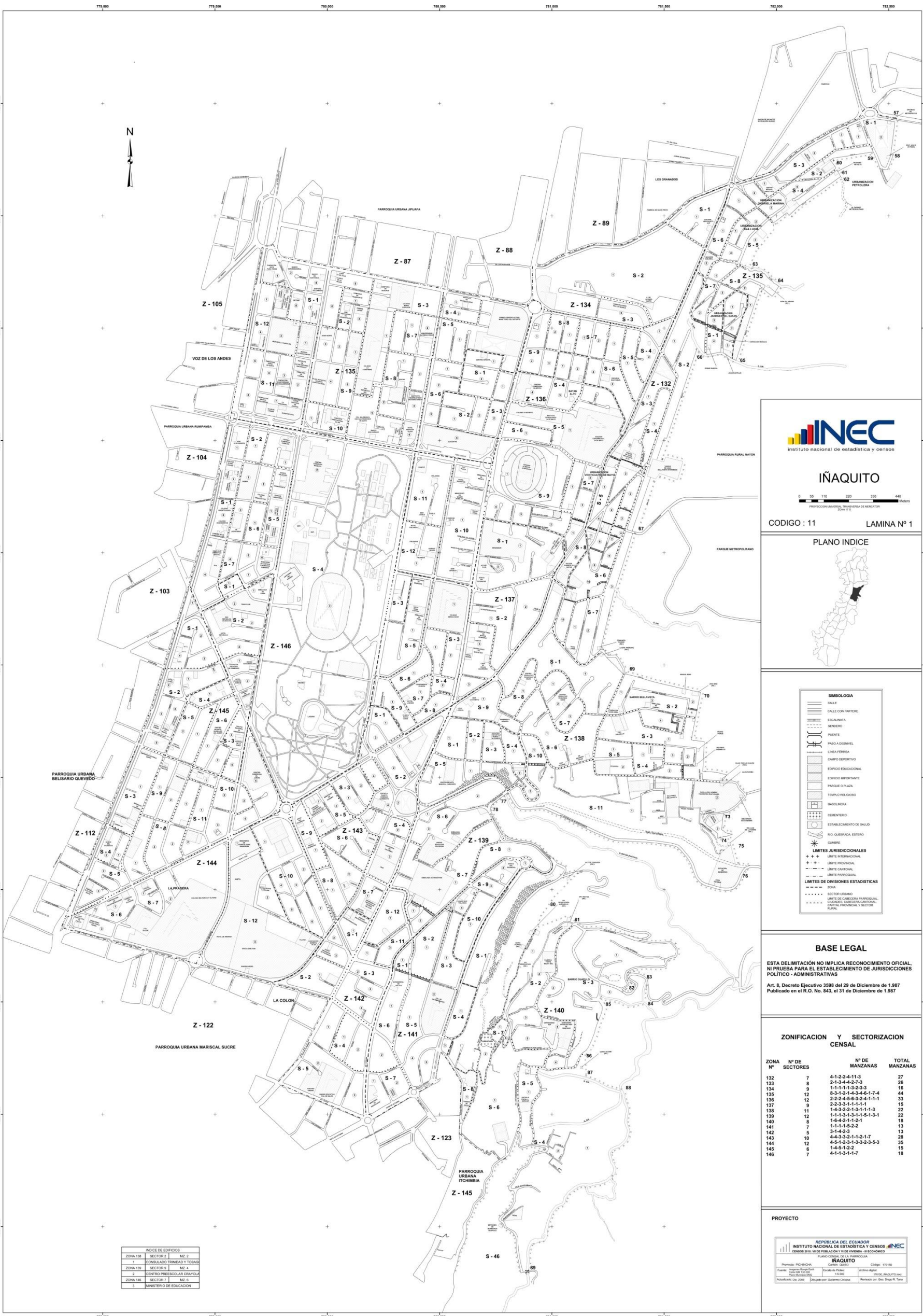
- Checkley K. (2003). *Manual para el análisis de riesgo de crédito*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000 S.A.
- Codificación del Código de Trabajo. (2005). Codificación 17, *Registro Oficial Suplemento 167*. Recuperado el 2 de febrero de 2013 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads>
- Código Industrial Internacional Uniforme - Revisión 3. (2009). Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIU.html>
- Diario Hoy. (2011). *La Diabetes Crece en el País*. Recuperado el 23 de Marzo del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-diabetes-crece-en-el-pais-514121.html>
- El Telégrafo. (2012). *30 instituciones cambiarán de lugar*. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/30-instituciones-cambiaran-de-lugar.html>
- Enríquez, L. (2012). *La simulación como una herramienta para el manejo de la incertidumbre*. Recuperado el 8 de junio de 2013 de [http://www.ucema.edu.ar/u/ffiorito/Handout\\_Simulacion\\_y\\_RISK\\_06.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/ffiorito/Handout_Simulacion_y_RISK_06.pdf)
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Editorial Díaz de Santos.
- Flacso (2009). *El Ecuador frente al proceso de globalización*. Recuperado el 5 de febrero de 2013 de [www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=16832](http://www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=16832)
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Ecuador: Prociencia Editores.
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategia para un liderazgo competitivo*. Barcelona, España: Editorial Granica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Recuperado el 15 de abril de 2012 de [http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=96&TB\\_iframe=true&height=400&width=931](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=96&TB_iframe=true&height=400&width=931)
- Kotler, P. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., John, T. & Bowen, J. (2004). *Marketing for Hospitality and Tourism*. (5ta. Edición). Makens: Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.


- Mikosch, T. (1998). *Elementary Stochastic Calculus*. The Netherlands: University of Groningen.
- Montes, E., Lloret, I. & López, M. (2009). *Diseño y Gestión de Cocinas*. (2da. Edición). España.
- Nacares, J. (2001). *Marketing y Planificación para Restaurantes*. España: Thompson Editores.
- Ordóñez, J. (09/2011). *Los Servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia*. Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>
- Ortiz, R. (2009). *La cadena de valor del restaurante*. Recuperado el 03 de mayo de 2012 de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=402](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=402)
- Periódico del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2011). *La hipertensión y diabetes son las causas principales de muerte en el Ecuador*. Recuperado el 23 de Marzo del 2012 de [http://www.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com\\_content&view=article&id=235:la-hipertension-y-diabetes-son-las-causas-principales-de-muerte-en-el-ecuador&catid=52:edusalud&Itemid=244](http://www.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com_content&view=article&id=235:la-hipertension-y-diabetes-son-las-causas-principales-de-muerte-en-el-ecuador&catid=52:edusalud&Itemid=244). Periódico del ministerio de salud pública del Ecuador.
- Revista Vistazo. (2011). *En Ecuador, solo 1 de cada 8 diabéticos es diagnosticado*. Recuperado el 23 de Marzo del 2012 de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=17347>
- Ross, S., Westerfield, R. & Bradford, J. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (4ta. Edición). México: McGraw. Hill.
- Secretaría Nacional de Comunicación. (2013). *Rige en Ecuador política de precios para el control de la especulación en 46 productos (DECRETO)*. Recuperado el 8 de Marzo del 2013 de <http://www.comunicacion.gob.ec/rige-en-ecuador-politica-de-precios-para-el-control-de-la-especulacion-en-46-productos-decreto/>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13va. Edición). México: McGraw Hill.
- Superintendencia de Compañías(2009). Recuperado el 20 de Abril del 2012 de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubic=Inicio>
- Thompson, A., Strickland, I. & Gamble, E. (2001). *Administración Estratégica*. (15ta. Edición).

- United Nation Statics Division. (2012). CPC. Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=3&Lg=3&Co=6321>
- Vallsmadella, J. (2009). *Cómo analizar de forma distinta el mix de ventas del restaurante*. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article)
- Vásquez, C. (2013). *Marketing de experiencias para restaurantes*. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de [http://www.dilunch.com/blog/marketing-de-experiencias-para-restaurantes/Marketing de experiencias para restaurantes](http://www.dilunch.com/blog/marketing-de-experiencias-para-restaurantes/Marketing%20de%20experiencias%20para%20restaurantes)
- Vidal, I. (2008). *De los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios en las compañías de responsabilidad limitada*. Recuperado el 3 de febrero de 2012 de [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4738:derecho-societario&catid](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4738:derecho-societario&catid)
- Woller, J. (1996). *Basics of Monte Carlo Simulations*. Univ. of Nebraska-Lincoln Recuperado el 29 de marzo de 2013 de <http://www.chem.unl.edu/zeng/joy/mclab/mcintro.html>

## **ANEXOS**

# ANEXO 1. MAPA






**INEC**  
Instituto Nacional de Estadística y Censos

**IÑAQUITO**

PROYECTO URBANO DE LA CIUDAD DE IÑAQUITO  
Escala 1:10,000

CODIGO : 11      LAMINA Nº 1

**PLANO INDICE**



**SIMBOLOGIA**

- CALLE
- CALLE CON PARQUET
- ESCALINATA
- BARRERA
- PUENTE
- PASA A CERRILLAS
- LINEA FERREA
- CAMPO DEPORTIVO
- EDIFICIO EDUCACIONAL
- EDIFICIO IMPORTANTE
- PARQUE O PLAZA
- TEMPLO RELIGIOSO
- GASOLINERA
- GOBIERNO
- ESTABLECIMIENTO DE SALUD
- RIO, QUEBRADA, ESTERCO

**LIMITES JURISDICCIONALES**

- + + + + + LIMITE INTERNACIONAL
- - - - - - LIMITE PROVINCIAL
- - - - - - LIMITE CANTONAL
- - - - - - LIMITE PARROQUIAL

**LIMITES DE DIVISIONES ESTADISTICAS**

- + + + + + SECTOR URBANO
- - - - - - LIMITE DE CABECERA PARROQUIAL, CANTONAL, CANTONAL-CANTONAL, CAPITAL PROVINCIAL Y SECTOR URBANO

**BASE LEGAL**

ESTA DELIMITACION NO IMPLICA RECONOCIMIENTO OFICIAL NI PRUEBA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE JURISDICIONES POLITICO-ADMINISTRATIVAS

Art. 8, Decreto Ejecutivo 3598 del 29 de Diciembre de 1.987  
Publicado en el R.O. No. 843, el 31 de Diciembre de 1.987

**ZONIFICACION Y SECTORIZACION CENSAL**

ZONA Nº	Nº DE SECTORES	Nº DE MANZANAS	TOTAL MANZANAS
132	7	4-1-2-2-4-11-3	27
133	8	2-1-3-4-4-2-7-3	26
134	9	1-1-1-1-1-3-2-3	16
135	12	8-3-1-2-1-4-3-4-6-1-7-4	44
136	12	2-2-4-4-6-3-2-4-1-1-1	33
137	9	2-2-3-3-1-1-1-1-1	15
138	11	1-4-3-2-2-1-3-1-1-1-3	22
139	12	1-1-1-3-3-1-1-1-1-3-1	22
140	8	1-4-2-1-1-2-1	18
141	7	1-1-1-1-5-2-2	13
142	6	2-1-4-2-3	13
143	10	4-4-3-2-1-1-2-1-7	28
144	12	4-5-1-2-3-1-3-3-2-3-5-3	35
145	6	1-4-5-1-2-2	15
146	7	4-1-1-3-1-1-7	18

**PROYECTO**

REPUBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS INEC  
CENSOS 2010 DE POBLACION Y DE VIVIENDA Y ECONOMICO  
PLANO CENSAL DE LA PARROQUIA IÑAQUITO  
Cantón Iñaquito

Proyecto: PCHORICAL      Escala de Proyección: 1:10,000      Autor: Aguirre  
Fecha: Octubre 2008      Fecha de Actualización: 12/08/2008      Revisado por: Guevara, Ochoa  
Actualizado: Dr. 2008      Elaborado por: Guevara, Ochoa      Revisado por: Guevara, Ochoa

**INDICE DE EDIFICIOS**

ZONA	SECTOR	ME
132	SECTOR 1	ME 2
133	SECTOR 2	ME 3
134	SECTOR 3	ME 4
135	SECTOR 4	ME 5
136	SECTOR 5	ME 6
137	SECTOR 6	ME 7
138	SECTOR 7	ME 8
139	SECTOR 8	ME 9
140	SECTOR 9	ME 10
141	SECTOR 10	ME 11
142	SECTOR 11	ME 12
143	SECTOR 12	ME 13
144	SECTOR 13	ME 14
145	SECTOR 14	ME 15
146	SECTOR 15	ME 16



## ANEXO 2. Encuesta

### ENCUESTA

Buenos días/buenas tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE) El día de hoy estamos hablando con gente como usted para conocer sus opiniones acerca de **algunos servicios**. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato. (SI LA PERSONA ACEPTA SER ENTREVISTADA CONTINÚE, SI RECHAZA LA ENTREVISTA, AGRADEZCA AMBLEMENTE, REGISTRE Y TERMINE)

#### DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

CIUDAD: QUITO

#### DATOS DE CLASIFICACIÓN

EDAD

18 a 24 años ..... 25 a 35 años ..... 36 a 45 años ..... 46 a 55 años ..... 56 a 65 años ..... Más de 65 años .....

GÉNERO

Masculino..... Femenino.....

#### FILTRO

¿Usted trabaja o vive en este sector?

Si..... No ..... ✕

#### CUESTIONARIO PRINCIPAL:

**P1. En un rango estimado, su nivel de ingresos mensuales está entre:**

\$240 a \$600..... \$600 a \$1200..... \$1200 a \$ 2000 ..... mayor a \$2000 .....

**P2. ¿En que sitio almuerza la mayoría de días entre semana?**

Casa ..... Restaurant ..... Sitios de comida rápida ..... otros .....

**P3. ¿Cuál es el precio promedio que usted está dispuesto a apagar en un restaurant por un plato fuerte?**

\$5 ..... \$ 8 ..... \$10 ..... \$12 ..... \$15 .....

**P4. De los siguientes aspectos cuales son los factores que influyen en usted al momento de elegir un restaurante:**

Servicio al cliente..... Calidad de los alimentos..... Precio..... Imagen y comodidad.....

Variedad de platos..... Ubicación..... Parqueadero..... Forma de pago .....

**P5. ¿El comer en sitios fuera de casa ha afectado de alguna manera su salud?**

SI ..... NO .....

**P6. Actualmente existe una tendencia mundial hacia una alimentación saludable, ¿Estaría dispuesto a aplicarla?**

SI ..... NO .....

**P7. Pensando en Restaurantes que ofrecen comida saludable díganos por favor que Restaurante conoce aunque solo sea de nombre.**

.....  
P8. ¿Al momento de comer cuida el nivel de azúcar que ingiere?.....

SI ..... NO .....

P9. ¿Usted o alguien de su familia presentan alguna patología como diabetes e hipertensión?.....

SI ..... NO .....

P10. ¿Asistiría a un restaurant tipo bufet de comida saludable?.....

SI ..... NO .....

P11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un buffet de comida saludable?, considerando que su consumo incluye todas las opciones que usted guste elegir, impuestos y bebidas.

**\$8..... \$10..... \$12..... \$15..... \$20.....**

P12. ¿Con que frecuencia a la semana estaría dispuesto a visitar el establecimiento?

**1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....**

P13. ¿Qué tipo de alimentos son de su preferencia?

**Sopa..... Carne..... Pollo..... Pescado..... Ensalada..... Pasta.....**

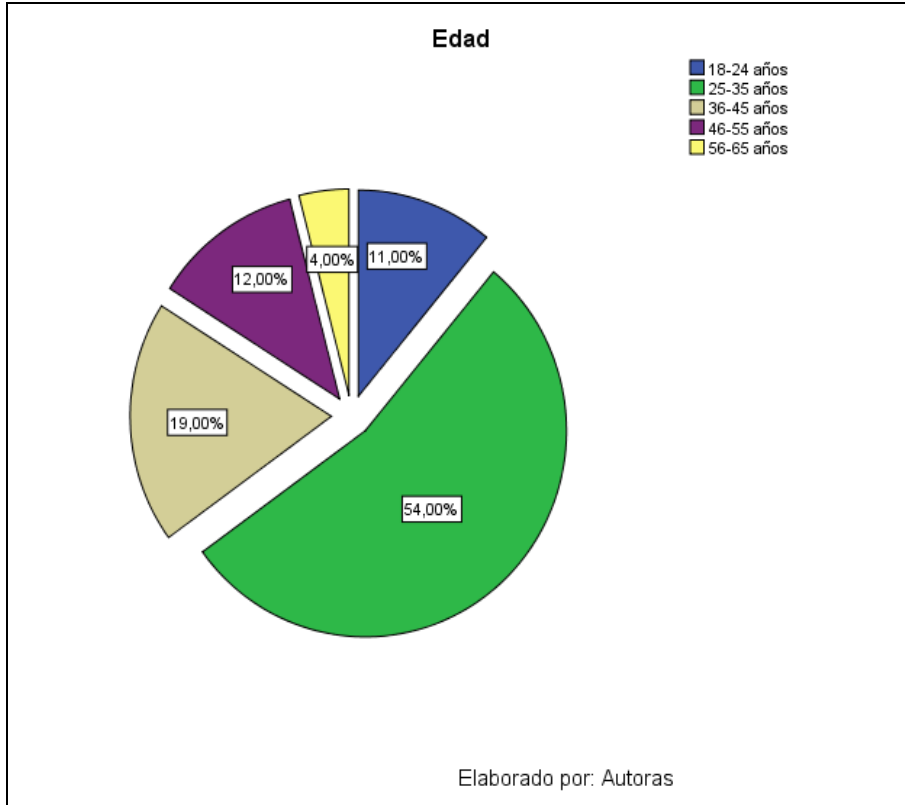
P14. ¿Qué tipo de ambiente preferiría en el local?.....

**Formal ..... Informal ..... Casual .....**

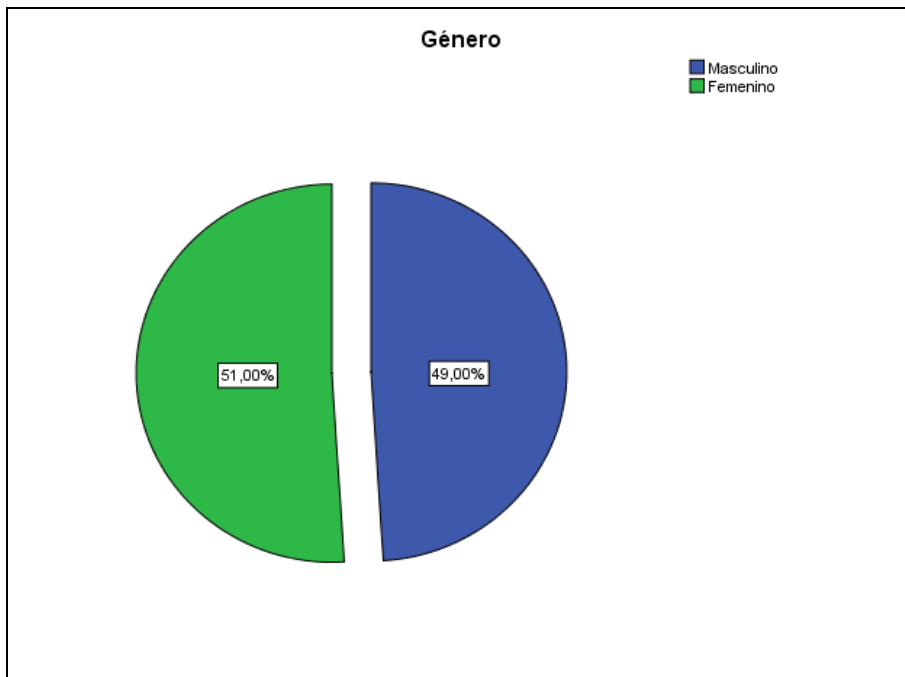
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### ANEXO 3

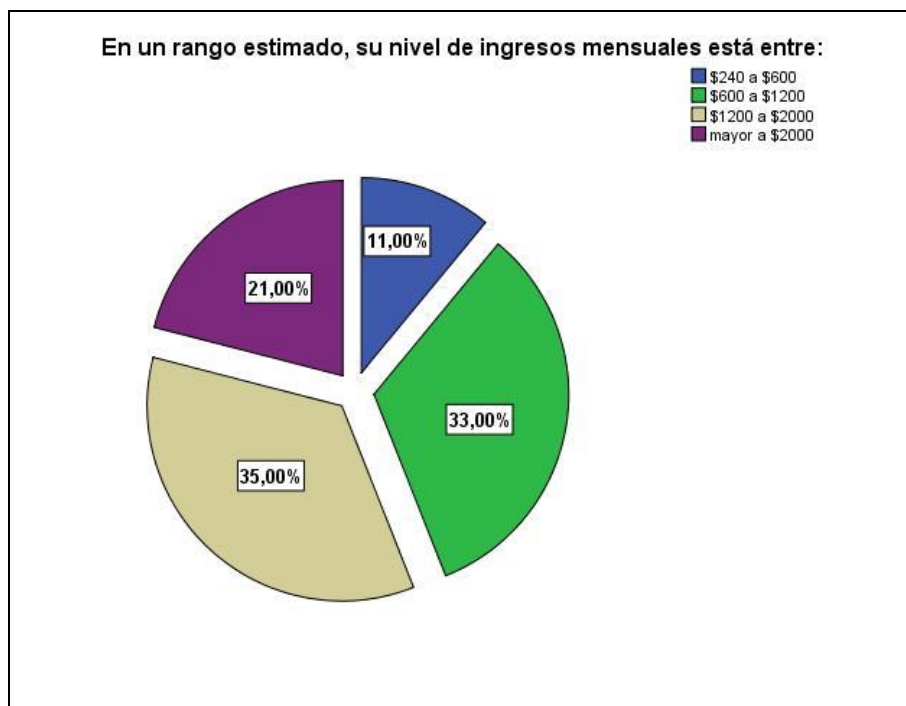
#### Clasificación N° 1, Edad



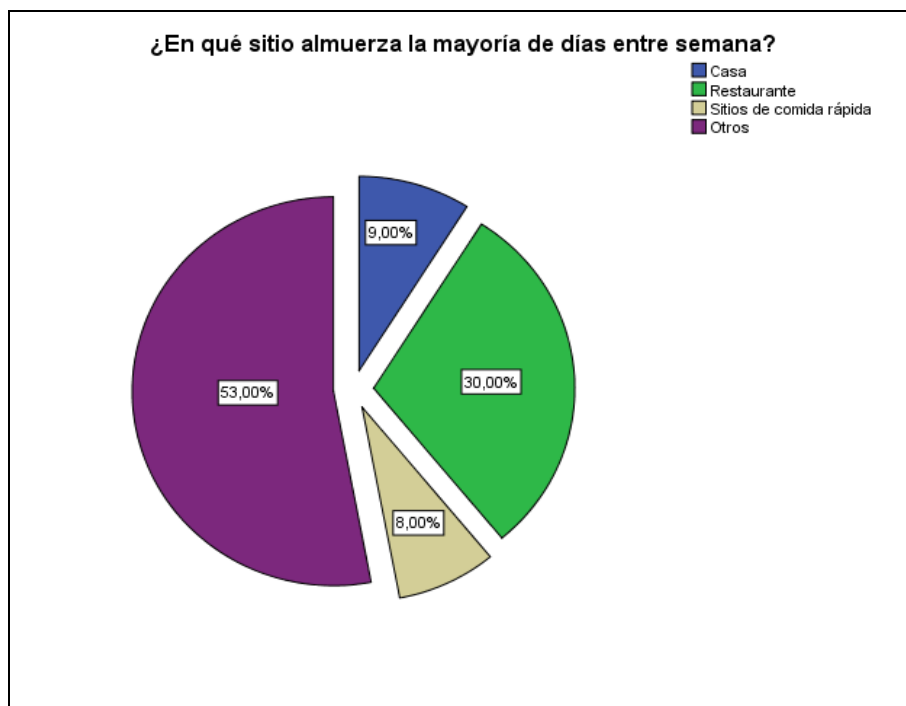
#### Clasificación N. 2, Género



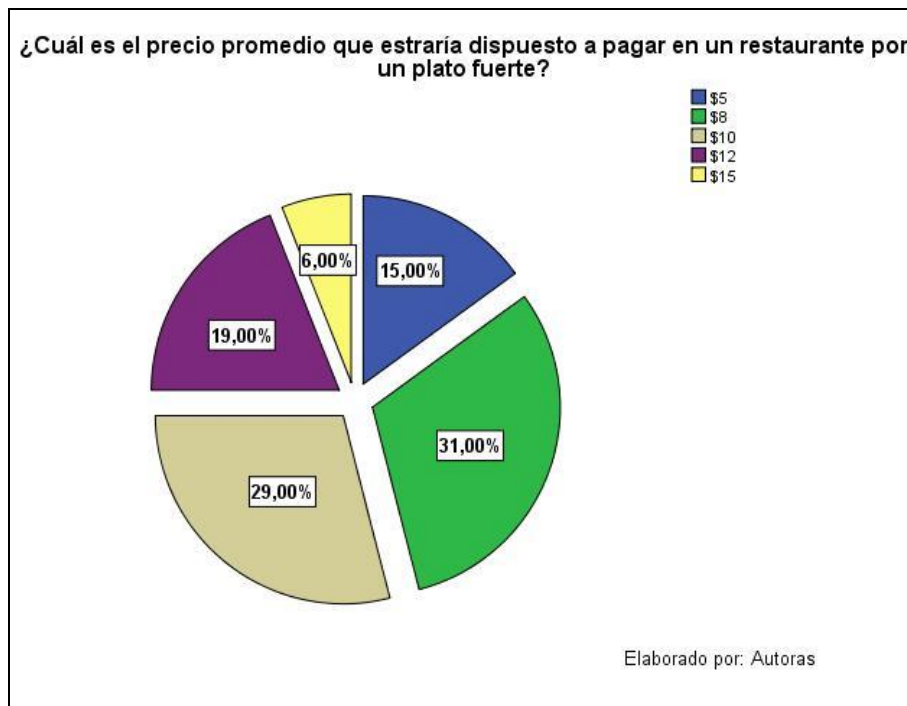
**Pregunta N° 1. En un rango estimado, su nivel de ingresos mensuales está entre:**



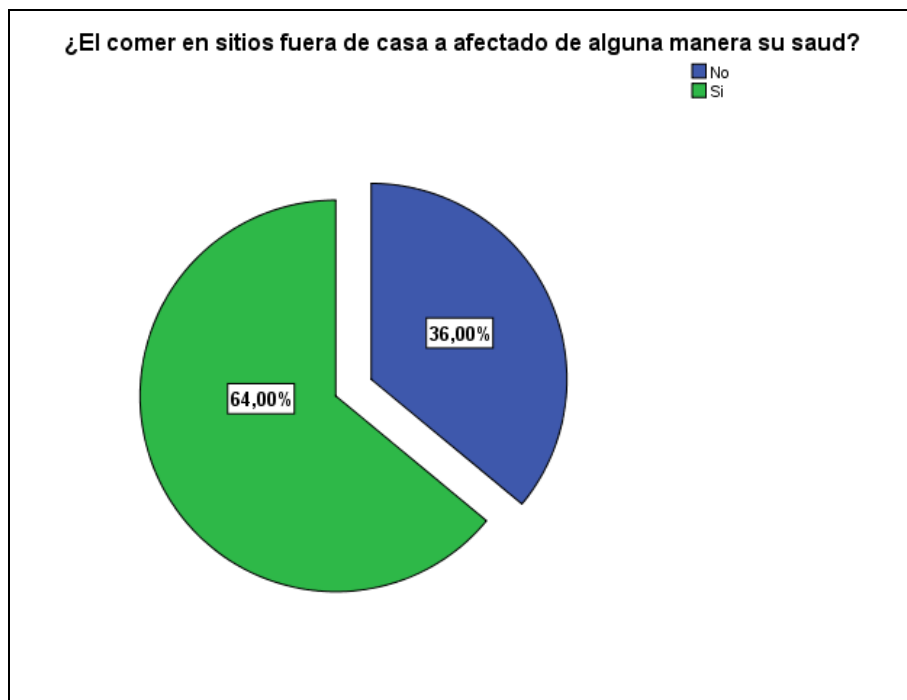
**Pregunta N° 2. ¿En qué sitio almuerza la mayoría de días entre semana?**



**Pregunta N° 3. ¿Cuál es el precio promedio que usted está dispuesto a pagar en un restaurant por un plato fuerte?**



**Pregunta N° 5. ¿El comer en sitios fuera de casa ha afectado de alguna manera su salud?**



$$\hat{p} \pm z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p} \hat{q}}{n-1} \sqrt{\frac{N-n}{N}}}$$

P5.

p=	0,64
q=	0,36
IDC li=	54,72%
IDC ls=	73,28%

P6.

p=	0,85
q=	0,15
IDC li=	78,10%
IDC ls=	91,90%

P8.

p=	0,52
q=	0,48
IDC li=	42,34%
IDC ls=	61,66%

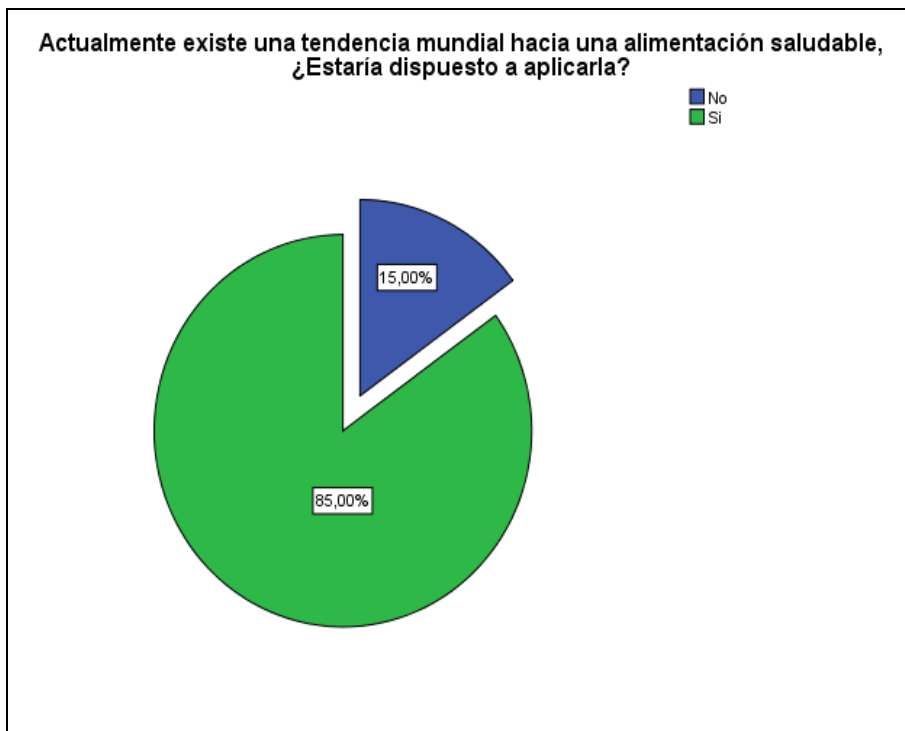
P9.

p=	0,48
q=	0,52
IDC li=	38,34%
IDC ls=	57,66%

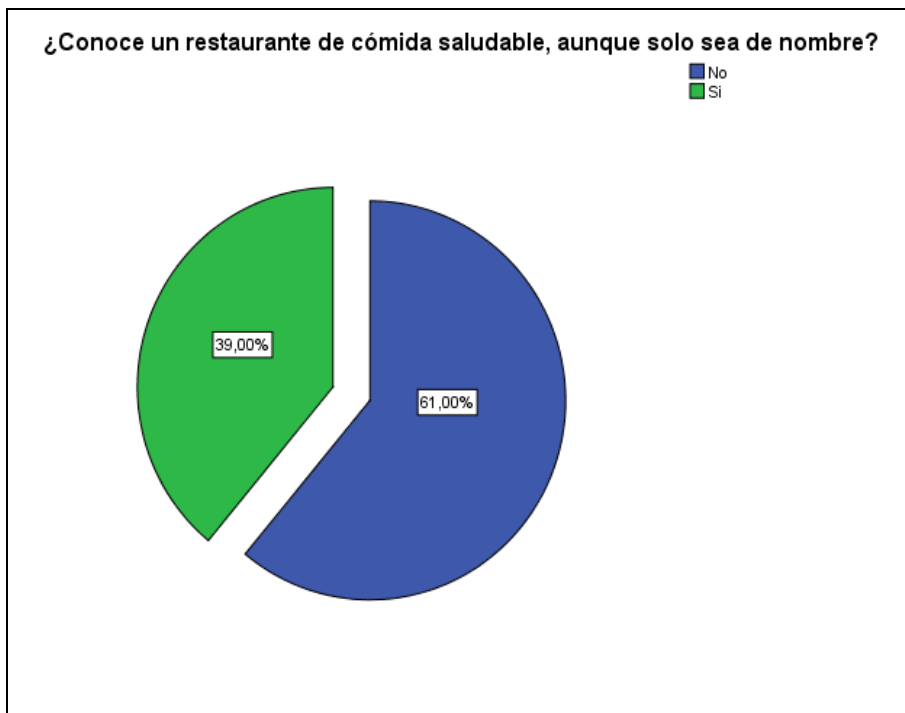
P10.

p=	0,85
q=	0,15
IDC li=	78,10%
IDC ls=	91,90%

**Pregunta N° 6. Actualmente existe una tendencia mundial hacia una alimentación saludable. ¿Estaría dispuesto a aplicarla?**



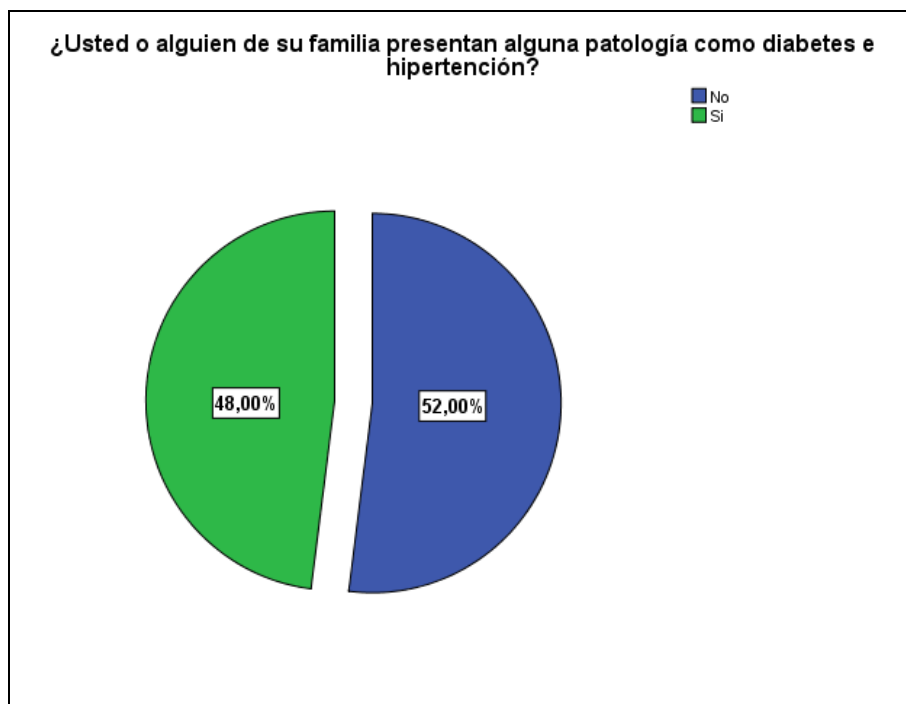
**Pregunta N° 7. Pensando en Restaurantes que ofrecen comida saludable díganos por favor que Restaurante conoce aunque solo sea de nombre.**



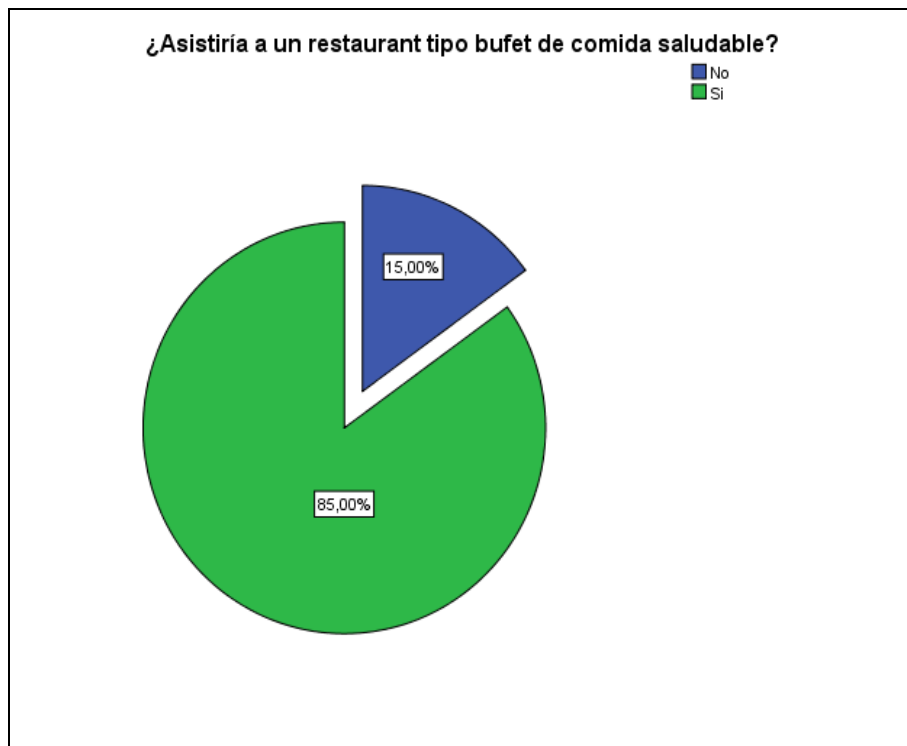
**Pregunta N° 8. ¿Al momento de comer cuida el nivel de azúcar que ingiere?**



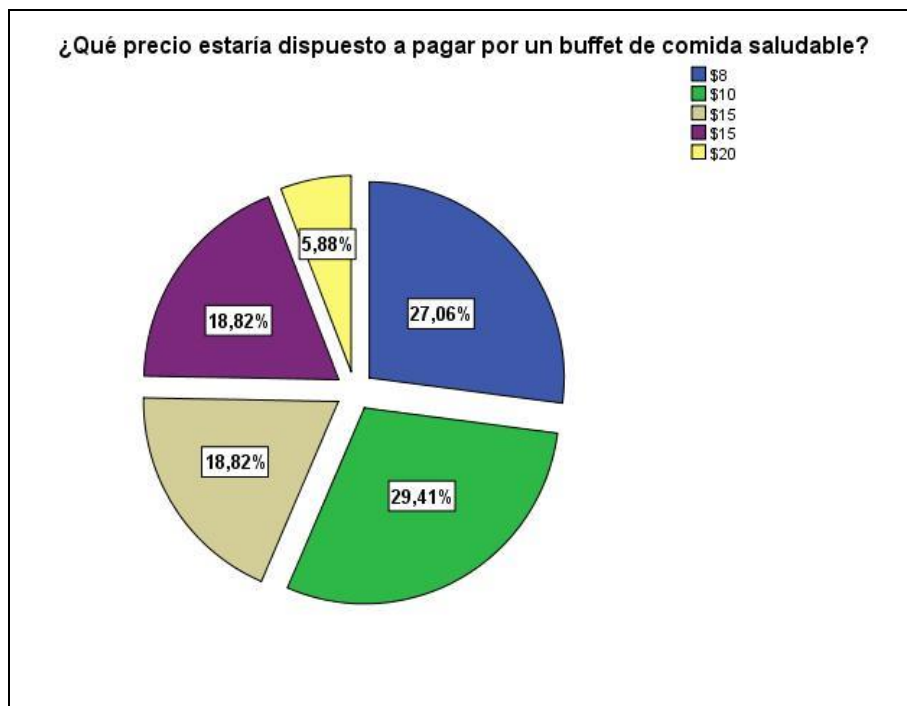
**Pregunta N° 9. ¿Usted o alguien de su familia presentan alguna patología como diabetes e hipertensión?**



**Pregunta N° 10. ¿Asistiría a un restaurant tipo buffet de comida saludable?**

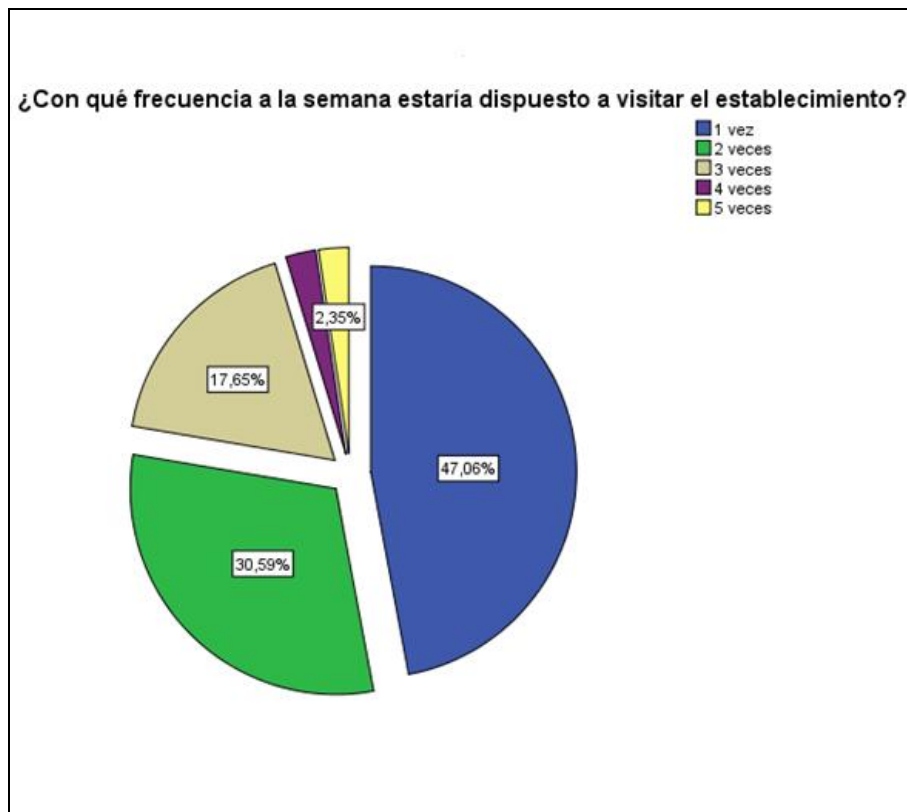


**Pregunta N° 11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?**





**Pregunta N° 12. ¿Con qué frecuencia a la semana estaría dispuesto a visitar el establecimiento?**



**Pregunta N° 14. ¿Qué tipo de ambiente preferiría en el local?**



## ANEXO 4

MENU 1		COSTO	PRECIO DE VENTA
SOPAS	CREMA DE APIO	\$ 0,45	\$ 1,50
	CREMA DE BERENJENA	\$ 0,34	\$ 1,13
	LOCRO DE QUESO	\$ 0,25	\$ 0,84
ENSALADA	ENSALADA CESAR	\$ 0,38	\$ 1,26
	COL	\$ 0,18	\$ 0,61
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
GUARNICIONES	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	PALMITOS GRATINADOS	\$ 0,38	\$ 0,96
	Latkes de Papa	\$ 0,32	\$ 0,79
PROTEINA	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	\$ 0,83	\$ 2,07
	POLLO AL ESTILO CAJÚN	\$ 1,14	\$ 2,85
	PESCADO AL VAPOR AL ESTILO ASIATICO	\$ 1,02	\$ 2,55
POSTRE	CARMESÍ SILVESTRE	\$ 0,81	\$ 1,62
	KIWI	\$ 0,16	\$ 0,54
	SANDIA	\$ 0,09	\$ 0,31
BEBIDAS	NARANJA	\$ 0,11	\$ 0,57
	PAPAYA Y MARACUYA	\$ 0,16	\$ 0,78
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

MENU 2		COSTO	PRECIO DE VENTA
SOPAS	CREMA DE BROCOLI	\$ 0,19	\$ 0,63
	SOPA DE BOLAS DE VERDE	\$ 0,42	\$ 1,40
	SOPA ROSADA	\$ 0,23	\$ 0,77
ENSALADA	ENSALADA ROJA Y VERDE	\$ 0,37	\$ 1,25
	ENSALADA RUSA	\$ 0,36	\$ 1,20
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
GUARNICIONES	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ESPARRAGOS GRATINADOS	\$ 0,14	\$ 0,36
	NABO ENCURTIDO	\$ 0,15	\$ 0,38
PROTEINA	CREPE DE CHOCLO	\$ 0,44	\$ 1,09
	PECHUGA DE POLLO GUISADA	\$ 0,95	\$ 2,37
	CANELONE DE ATÚN	\$ 0,91	\$ 2,28
POSTRE	PIE DE MANZANA Y MIEL	\$ 0,69	\$ 1,38
	PIÑA	\$ 0,09	\$ 0,30
	MANZANA	\$ 0,32	\$ 1,05
BEBIDAS	NARANJA,FRUTILLA	\$ 0,20	\$ 1,02
	PAPAYA	\$ 0,15	\$ 0,74
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 3</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	CREMA DE BROCOLI	\$ 0,19	\$ 0,63
	SOPA DE CEBOLLA	\$ 0,27	\$ 0,91
	SOPA DE VEGETALES	\$ 0,31	\$ 1,03
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE SETAS VARIADAS	\$ 0,54	\$ 1,79
	AMERICANA	\$ 0,53	\$ 1,75
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	PASTEL DE BROCOLI	\$ 0,17	\$ 0,43
	BROCHETA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,21	\$ 0,54
<b>PROTEINA</b>	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	\$ 0,83	\$ 2,07
	PIMINETO RELLENO DE POLLO	\$ 0,61	\$ 1,53
	ESPAGUETTIS CHINOS	\$ 0,34	\$ 0,84
<b>POSTRE</b>	TORTA HELADA DE LIMÓN Y MANZANA	\$ 0,52	\$ 1,04
	PAPAYA	\$ 0,26	\$ 0,87
	MANGO	\$ 0,38	\$ 1,28
<b>BEBIDAS</b>	PIÑA Y NARANJA	\$ 0,08	\$ 0,39
	SANDÍA	\$ 0,17	\$ 0,85
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 4</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	CREMA DE ESPARRAGOS	\$ 0,16	\$ 0,53
	CREMA DE TOMATE	\$ 0,21	\$ 0,71
	SOPA DE TRIGO SARACENO CON CHAMPIG	\$ 0,31	\$ 1,04
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE JUDIAS VERDES Y NUECES	\$ 0,80	\$ 2,66
	LECHUGA Y TOMATE	\$ 0,46	\$ 1,53
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ROLLOS PRIMAVERA	\$ 0,53	\$ 1,33
	CARPACCIO DE VERDURAS	\$ 0,42	\$ 1,06
<b>PROTEINA</b>	CANAPES DE CANGREJO	\$ 0,43	\$ 1,08
	POLLO AL CURRY DE LAS CUATRO ESTACION	\$ 1,01	\$ 2,53
	LASAÑA DE VERDURAS	\$ 1,31	\$ 3,27
<b>POSTRE</b>	Mousse de Durazno y naranja	\$ 0,54	\$ 1,09
	PLATANO	\$ 0,09	\$ 0,30
	FRUTILLA	\$ 0,33	\$ 1,09
<b>BEBIDAS</b>	NARANJA Y KIWI	\$ 0,21	\$ 1,03
	LIMONADA	\$ 0,18	\$ 0,92
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

MENU 5		COSTO	PRECIO DE VENTA
SOPAS	CREMA DE MEJILLONES	\$ 0,30	\$ 1,00
	CREMA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,28	\$ 0,92
	SOPA DE PESCADO	\$ 0,43	\$ 1,43
ENSALADA	ENSALADA DE POLLO WALDORF	\$ 0,97	\$ 3,24
	VAINITAS Y ZANAHORIA	\$ 0,24	\$ 0,80
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
GUARNICIONES	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	STRUDEL DE VERDURAS	\$ 0,48	\$ 1,21
	SOUFLE DE ESPINACAS	\$ 0,33	\$ 0,82
PROTEINA	PEZ ESPADA A LA GRIEGA	\$ 1,40	\$ 3,50
	ROLLOS DE PECHUGA RELLENAS	\$ 0,87	\$ 2,17
	MOUSSE DE ATUN CON ENSALADA DE TOM	\$ 0,51	\$ 1,29
POSTRE	Pastelitos de Durazno	\$ 0,19	\$ 0,38
	SANDIA	\$ 0,09	\$ 0,31
	MANDARINA	\$ 0,08	\$ 0,27
BEBIDAS	PAPAYA NARANJA Y PLATANO	\$ 0,26	\$ 1,29
	JUGO NARANJILLA	\$ 0,11	\$ 0,57
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

MENU 6		COSTO	PRECIO DE VENTA
SOPAS	CONSOME CELESTINO	\$ 0,54	\$ 1,80
	CREMA DE TOMATE	\$ 0,21	\$ 0,71
	CREMA DE ESPARRAGOS	\$ 0,16	\$ 0,53
ENSALADA	ENSALADA DE PAVO Y ARROZ	\$ 0,52	\$ 1,73
	ZANAHORIA Y TOMATE	\$ 0,24	\$ 0,79
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
GUARNICIONES	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	NABO ENCURTIDO	\$ 0,15	\$ 0,38
	Latkes de Papa	\$ 0,32	\$ 0,79
PROTEINA	FAJITAS PICANTES DE POLLO	\$ 1,07	\$ 2,69
	POLLO CON CHAMPIÑONES	\$ 1,02	\$ 2,56
	SALMON CON LIMÓN AL ROMERO	\$ 1,10	\$ 2,76
POSTRE	Volteado de Piña	\$ 0,53	\$ 1,05
	PAPAYA	\$ 0,26	\$ 0,87
	KIWI	\$ 0,16	\$ 0,54
BEBIDAS	PAPAYA Y MARACUYA	\$ 0,16	\$ 0,78
	JUGO TOMATE DE ARBOL	\$ 0,09	\$ 0,47
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 7</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA DE TRIGO SARACENO CON CHAMPIG	\$ 0,31	\$ 1,04
	CREMA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,28	\$ 0,92
	CREMA DE ZUCCHINI	\$ 0,46	\$ 1,55
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE POLLO AHUMADO	\$ 0,52	\$ 1,73
	VAINITAS Y ZANAHORIA	\$ 0,24	\$ 0,80
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ROLLOS PRIMAVERA	\$ 0,53	\$ 1,33
	CARPACCIO DE VERDURAS	\$ 0,42	\$ 1,06
<b>PROTEINA</b>	CREPE DE CHOCLO	\$ 0,44	\$ 1,09
	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	\$ 0,83	\$ 2,07
	PIMINETO RELLENO DE POLLO	\$ 0,61	\$ 1,53
<b>POSTRE</b>	Creps con salsa playera	\$ 0,33	\$ 0,66
	UVILLA	\$ 0,20	\$ 0,67
	MELON	\$ 0,23	\$ 0,77
<b>BEBIDAS</b>	JUGO MANDARINA	\$ 0,16	\$ 0,82
	JUGO PIÑA	\$ 0,16	\$ 0,82
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 8</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA MEXICANA	\$ 0,40	\$ 1,33
	CREMA DE APIO	\$ 0,45	\$ 1,50
	CREMA DE BERENJENA	\$ 0,34	\$ 1,13
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA CESAR	\$ 0,62	\$ 2,07
	COL	\$ 0,18	\$ 0,61
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	PALMITOS GRATINADOS	\$ 0,38	\$ 0,96
	STRUDEL DE VERDURAS	\$ 0,48	\$ 1,21
<b>PROTEINA</b>	POLLO AL ESTILO CAJÚN	\$ 1,14	\$ 2,85
	CANAPES DE CANGREJO	\$ 0,43	\$ 1,08
	PECHUGA DE POLLO GUISADA	\$ 0,95	\$ 2,37
<b>POSTRE</b>	Budin de Mandarina con Granizado de cho	\$ 0,78	\$ 1,57
	PLATANO	\$ 0,09	\$ 0,30
	MANZANA	\$ 0,32	\$ 1,05
<b>BEBIDAS</b>	JUGO TAXO	\$ 0,13	\$ 0,66
	NARANJA,FRUTILLA	\$ 0,20	\$ 1,02
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

MENU 9		COSTO	PRECIO DE VENTA
SOPAS	GAZPACHO	\$ 0,23	\$ 0,76
	SOPA DE VEGETALES	\$ 0,31	\$ 1,03
	CREMA DE BROCOLI	\$ 0,19	\$ 0,63
ENSALADA	ENSALADA ROJA Y VERDE	\$ 0,37	\$ 1,25
	ENSALADA RUSA	\$ 0,36	\$ 1,20
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
GUARNICIONES	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ROLLITOS DE HOJALDRE Y VERDURAS	\$ 0,37	\$ 0,93
	NABO ENCURTIDO	\$ 0,15	\$ 0,38
PROTEINA	POLLO AL CURRY DE LAS CUATRO ESTACION	\$ 1,01	\$ 2,53
	FAJITAS PICANTES DE POLLO	\$ 1,07	\$ 2,69
	CANELONE DE ATÚN	\$ 0,91	\$ 2,28
POSTRE	SANDIA	\$ 0,09	\$ 0,31
	MANDARINA	\$ 0,08	\$ 0,27
	Cake de zanahoria	\$ 0,90	\$ 1,79
BEBIDAS	NARANJA	\$ 0,11	\$ 0,57
	SANDÍA	\$ 0,17	\$ 0,85
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

MENU 10		COSTO	PRECIO DE VENTA
SOPAS	SOPA DE MOZARRELLA Y TOMATE	\$ 0,36	\$ 1,21
	CREMA DE ESPARRAGOS	\$ 0,16	\$ 0,53
	SOPA ROSADA	\$ 0,27	\$ 0,91
ENSALADA	ENSALADA DE MANZANA Y PIÑA	\$ 0,67	\$ 2,22
	LECHUGA Y TOMATE	\$ 0,46	\$ 1,53
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
GUARNICIONES	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ESPARRAGOS GRATINADOS	\$ 0,14	\$ 0,36
	PASTEL DE BROCOLI	\$ 0,17	\$ 0,43
PROTEINA	POLLO CON CHAMPIÑONES	\$ 1,02	\$ 2,56
	ESPAGUETIS CON ATÚN	\$ 0,59	\$ 1,48
	MOUSSE DE ATUN CON ENSALADA DE TOM	\$ 0,51	\$ 1,29
POSTRE	SANDIA	\$ 0,09	\$ 0,31
	MANGO	\$ 0,38	\$ 1,28
	Galletas de avena	\$ 0,34	\$ 0,68
BEBIDAS	PIÑA Y NARANJA	\$ 0,08	\$ 0,39
	PAPAYA NARANJA Y PLATANO	\$ 0,26	\$ 1,29
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 11</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA DE BOLAS DE VERDE	\$ 0,42	\$ 1,40
	CREMA DE TOMATE	\$ 0,21	\$ 0,71
	CONSOME CELESTINO	\$ 0,54	\$ 1,80
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DEL CHEF	\$ 0,74	\$ 2,48
	AMERICANA	\$ 0,53	\$ 1,75
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	SOUFLE DE ESPINACAS	\$ 0,33	\$ 0,82
	BROCHETA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,21	\$ 0,54
<b>PROTEINA</b>	POLLO TERIYAKI	\$ 0,81	\$ 2,02
	PESCADO AL VAPOR AL ESTILO ASIATICO	\$ 1,02	\$ 2,55
	CANELONE DE ATÚN	\$ 0,91	\$ 2,28
<b>POSTRE</b>	Cake de zanahoria	\$ 0,90	\$ 1,79
	MANDARINA	\$ 0,08	\$ 0,27
	PAPAYA	\$ 0,26	\$ 0,87
<b>BEBIDAS</b>	NARANJA,SANDIA,PIÑA	\$ 0,14	\$ 0,68
	LIMONADA	\$ 0,18	\$ 0,92
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 12</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA DE CEBOLLA	\$ 0,27	\$ 0,91
	CREMA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,28	\$ 0,92
	LOCRO DE QUESO	\$ 0,25	\$ 0,84
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE SETAS VARIADAS	\$ 0,54	\$ 1,79
	COL	\$ 0,18	\$ 0,61
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ROLLITOS DE HOJALDRE Y VERDURAS	\$ 0,37	\$ 0,93
	MOUSSE DE ATUN CON ENSALADA DE TOM	\$ 0,51	\$ 1,29
<b>PROTEINA</b>	LASAÑA DE VERDURAS	\$ 1,31	\$ 3,27
	ROLLOS DE PECHUGA RELLENAS	\$ 0,87	\$ 2,17
	ESPAGUETTIS CHINOS	\$ 0,34	\$ 0,84
<b>POSTRE</b>	PIÑA	\$ 0,09	\$ 0,30
	PLATANO	\$ 0,09	\$ 0,30
	Sorpresas de Chocolate	\$ 0,86	\$ 1,73
<b>BEBIDAS</b>	LIMONADA DE FRUTILLA	\$ 0,24	\$ 1,20
	JUGO NARANJILLA	\$ 0,11	\$ 0,57
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 13</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	GAZPACHO	\$ 0,23	\$ 0,76
	CREMA DE BERENJENA	\$ 0,34	\$ 1,13
	CONSOME CELESTINO	\$ 0,54	\$ 1,80
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA CESAR	\$ 0,62	\$ 2,07
	ESPINACA	\$ 0,48	\$ 1,59
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	PASTEL DE BROCOLI	\$ 0,17	\$ 0,43
	BROCHETA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,21	\$ 0,54
<b>PROTEINA</b>	SALMON CON LIMÓN AL ROMERO	\$ 1,10	\$ 2,76
	POLLO TERIYAKI	\$ 0,81	\$ 2,02
	PIMINETO RELLENO DE POLLO	\$ 0,61	\$ 1,53
<b>POSTRE</b>	Copa de frutas con salsa perfumada	\$ 0,29	\$ 0,97
	Postre light de kiwi y mango	\$ 0,84	\$ 1,67
	SANDIA	\$ 0,09	\$ 0,31
<b>BEBIDAS</b>	JUGO MARACUYA	\$ 0,08	\$ 0,39
	NARANJA Y KIWI	\$ 0,21	\$ 1,03
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 14</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA DE PESCADO	\$ 0,43	\$ 1,43
	LOCRO DE QUESO	\$ 0,25	\$ 0,84
	CREMA DE TOMATE	\$ 0,31	\$ 1,03
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE JUDIAS VERDES Y NUECES	\$ 0,80	\$ 2,66
	ZANAHORIA Y TOMATE	\$ 0,24	\$ 0,79
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	Latkes de Papa	\$ 0,32	\$ 0,79
	PALMITOS GRATINADOS	\$ 0,38	\$ 0,96
<b>PROTEINA</b>	PEZ ESPADA A LA GRIEGA	\$ 1,40	\$ 3,50
	LASAÑA DE VERDURAS	\$ 1,31	\$ 3,27
	POLLO CON CHAMPIÑONES	\$ 1,02	\$ 2,56
<b>POSTRE</b>	FRUTILLA	\$ 0,33	\$ 1,10
	PIÑA	\$ 0,09	\$ 0,30
	Budín de pistachos	\$ 0,88	\$ 1,75
<b>BEBIDAS</b>	JUGO MARACUYA	\$ 0,08	\$ 0,39
	NARANJA,FRUTILLA	\$ 0,20	\$ 1,02
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55



<b>MENU 15</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA MEXICANA	\$ 0,40	\$ 1,33
	CREMA DE ZUCCHINI	\$ 0,46	\$ 1,55
	SOPA DE VEGETALES	\$ 0,31	\$ 1,03
<b>ENSALADA</b>	LECHUGA Y TOMATE	\$ 0,46	\$ 1,53
	ENSALADA ROJA Y VERDE	\$ 0,37	\$ 1,25
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	Latkes de Papa	\$ 0,32	\$ 0,79
	ROLLOS PRIMAVERA	\$ 0,53	\$ 1,33
<b>PROTEINA</b>	CREPE DE CHOCLO	\$ 0,44	\$ 1,09
	PECHUGA DE POLLO GUISADA	\$ 0,95	\$ 2,37
	ESPAGUETTIS CHINOS	\$ 0,34	\$ 0,84
<b>POSTRE</b>	Copa Ricotta con manjar de leche	\$ 0,74	\$ 1,48
	PAPAYA	\$ 0,26	\$ 0,87
	PIÑA	\$ 0,09	\$ 0,30
<b>BEBIDAS</b>	JUGO TOMATE DE ARBOL	\$ 0,09	\$ 0,47
	JUGO MANDARINA	\$ 0,16	\$ 0,82
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 16</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	CREMA DE BROCOLI	\$ 0,19	\$ 0,63
	SOPA DE CEBOLLA	\$ 0,27	\$ 0,91
	SOPA DE VEGETALES	\$ 0,31	\$ 1,03
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE PAVO Y ARROZ	\$ 0,52	\$ 1,73
	ZANAHORIA Y TOMATE	\$ 0,24	\$ 0,79
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	ROLLITOS DE HOJALDRE Y VERDURAS	\$ 0,37	\$ 0,93
	MOUSSE DE ATUN CON ENSALADA DE TOM	\$ 0,51	\$ 1,29
<b>PROTEINA</b>	CREPE DE CHOCLO	\$ 0,44	\$ 1,09
	PECHUGA DE POLLO GUISADA	\$ 0,95	\$ 2,37
	CANELONE DE ATÚN	\$ 0,91	\$ 2,28
<b>POSTRE</b>	Volteado de Piña	\$ 0,53	\$ 1,58
	PAPAYA	\$ 0,26	\$ 0,87
	KIWI	\$ 0,16	\$ 0,54
<b>BEBIDAS</b>	LIMONADA DE FRUTILLA	\$ 0,24	\$ 1,20
	JUGO NARANJILLA	\$ 0,11	\$ 0,57
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 17</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	CREMA DE BROCOLI	\$ 0,19	\$ 0,63
	SOPA DE CEBOLLA	\$ 0,27	\$ 0,91
	SOPA DE VEGETALES	\$ 0,31	\$ 1,03
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE JUDIAS VERDES Y NUECES	\$ 0,80	\$ 2,66
	LECHUGA Y TOMATE	\$ 0,46	\$ 1,53
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,16
	ROLLOS PRIMAVERA	\$ 0,53	\$ 0,80
	CARPACCIO DE VERDURAS	\$ 0,42	\$ 0,63
<b>PROTEINA</b>	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	\$ 0,83	\$ 1,24
	PIMINETO RELLENO DE POLLO	\$ 0,61	\$ 0,92
	ESPAGUETTIS CHINOS	\$ 0,34	\$ 0,51
<b>POSTRE</b>	Creps con salsa playera	\$ 0,33	\$ 1,09
	UVILLA	\$ 0,20	\$ 0,67
	MELON	\$ 0,23	\$ 0,77
<b>BEBIDAS</b>	NARANJA,SANDIA,PIÑA	\$ 0,14	\$ 0,68
	LIMONADA	\$ 0,18	\$ 0,92
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 18</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	GAZPACHO	\$ 0,23	\$ 0,76
	SOPA DE VEGETALES	\$ 0,31	\$ 1,03
	CREMA DE BROCOLI	\$ 0,19	\$ 0,63
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE POLLO WALDORF	\$ 0,97	\$ 3,24
	VAINITAS Y ZANAHORIA	\$ 0,24	\$ 0,80
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	NABO ENCURTIDO	\$ 0,15	\$ 0,38
	Latkes de Papa	\$ 0,32	\$ 0,79
<b>PROTEINA</b>	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	\$ 0,83	\$ 2,07
	PIMINETO RELLENO DE POLLO	\$ 0,61	\$ 1,53
	ESPAGUETTIS CHINOS	\$ 0,34	\$ 0,84
<b>POSTRE</b>	Pastelitos de Durazno	\$ 0,19	\$ 0,64
	SANDIA	\$ 0,09	\$ 0,31
	MANDARINA	\$ 0,08	\$ 0,27
<b>BEBIDAS</b>	PAPAYA NARANJA Y PLATANO	\$ 0,26	\$ 1,29
	JUGO NARANJILLA	\$ 0,11	\$ 0,57
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 19</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	SOPA DE TRIGO SARACENO CON CHAMPIG	\$ 0,31	\$ 1,04
	CREMA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,28	\$ 0,92
	CREMA DE ZUCCHINI	\$ 0,46	\$ 1,55
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE POLLO AHUMADO	\$ 0,52	\$ 1,73
	VAINITAS Y ZANAHORIA	\$ 0,24	\$ 0,80
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	PALMITOS GRATINADOS	\$ 0,38	\$ 0,96
	STRUDEL DE VERDURAS	\$ 0,48	\$ 1,21
<b>PROTEINA</b>	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	\$ 0,83	\$ 2,07
	POLLO AL ESTILO CAJÚN	\$ 1,14	\$ 2,85
	PESCADO AL VAPOR AL ESTILO ASIATICO	\$ 1,02	\$ 2,55
<b>POSTRE</b>	TORTA HELADA DE LIMÓN Y MANZANA	\$ 0,52	\$ 1,56
	PAPAYA	\$ 0,26	\$ 0,87
	MANGO	\$ 0,38	\$ 1,28
<b>BEBIDAS</b>	NARANJA	\$ 0,11	\$ 0,57
	PAPAYA Y MARACUYA	\$ 0,16	\$ 0,78
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

<b>MENU 20</b>		<b>COSTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>SOPAS</b>	CREMA DE MEJILLONES	\$ 0,30	\$ 1,00
	CREMA DE CHAMPIÑONES	\$ 0,28	\$ 0,92
	SOPA DE PESCADO	\$ 0,43	\$ 1,43
<b>ENSALADA</b>	ENSALADA DE JUDIAS VERDES Y NUECES	\$ 0,80	\$ 2,66
	LECHUGA Y TOMATE	\$ 0,46	\$ 1,53
	SALAD BAR	\$ 0,38	\$ 1,26
<b>GUARNICIONES</b>	ARROZ INTEGRAL	\$ 0,10	\$ 0,26
	PALMITOS GRATINADOS	\$ 0,38	\$ 0,96
	STRUDEL DE VERDURAS	\$ 0,48	\$ 1,21
<b>PROTEINA</b>	LASAÑA DE VERDURAS	\$ 1,31	\$ 3,27
	ROLLOS DE PECHUGA RELLENAS	\$ 0,87	\$ 2,17
	ESPAGUETTIS CHINOS	\$ 0,34	\$ 0,84
<b>POSTRE</b>	PIÑA	\$ 0,09	\$ 0,30
	PLATANO	\$ 0,09	\$ 0,30
	Sorpresas de Chocolate	\$ 0,86	\$ 1,73
<b>BEBIDAS</b>	JUGO MANDARINA	\$ 0,16	\$ 0,82
	JUGO PIÑA	\$ 0,16	\$ 0,82
	AGUA NATURAL	\$ 0,10	\$ 0,50
	AGUA ARÓMATICA	\$ 0,11	\$ 0,55

## ANEXO 5. Carteles descripción menú



• Come bien, come sano

### *Crema de apio*

- Deliciosa crema de apio elaborada con caldo de pollo, apio orgánico, cebolla paiteña, pimiento, leche, harina y finas especias.



• Come bien, come sano

### *Ensalada de col*

- Conocida también como ensalada americana elaborada con col, zanahoria, cebolla y manzana. Acompañada con un aderezo en base a mayonesa light, mostaza, sal, vinagre y pimienta.



## *Arroz integral*

- Delicioso y nutritivo grano sin pulir, desprovisto únicamente de su capa protectora y conservando la piel que rodea al grano.



## *Palmitos gratinados*

- Palmitos al horno gratinados con queso mozzarella y parmesano con tajitas de jamón, pimienta y sal.



~ Come bien, come sano

## *Enrollado de espinaca y atún*

- Atún frito en aceite bajo en grasa con mango y cebolla, enrollado en frescas hojas de espinaca.



~ Come bien, come sano

## *Carmesi Silvestre*

- Base de leche descremada, gelatina, almendras, vainilla, edulcorante, fresas, moras y frambuesas decorada con moras enteras.



~ Come bien, come sano

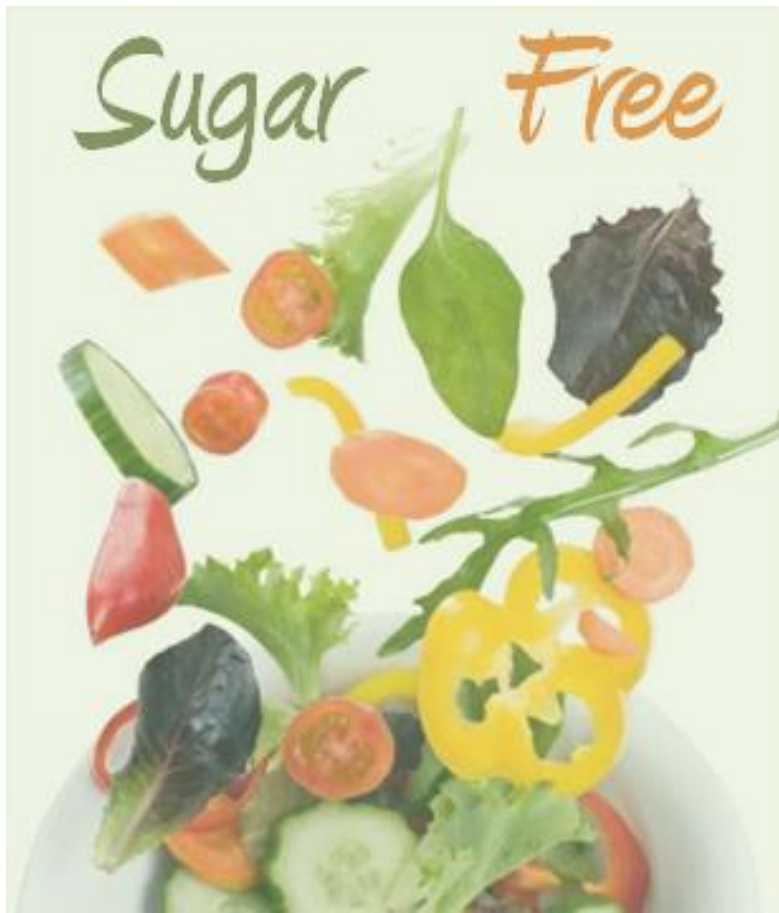
*Kiwi*



~ Come bien, come sano

*Jugo de Maracuyá  
y Papaya*

ANEXO 6. Logo





## ANEXO 7. Flyers

### BENEFICIOS DE HACER EJERCICIO

No cabe duda que la actividad física regular ofrece una serie de posibilidades para "verse y sentirse mejor". Estos son algunos de los beneficios con que el ejercicio físico contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas:

1. **Aumenta** la resistencia a la fatiga e incrementa la capacidad para el trabajo físico y mental.
2. **Ayuda** a combatir la ansiedad, la depresión y el estrés mental.
3. **Mejora** la capacidad para conciliar el sueño.
4. **Provee** una manera sencilla para compartir actividades con amigos y familiares contribuyendo a mejorar aspectos sociales.
5. **Ofrece** mayor energía para las actividades diarias.
6. **Tonifica** los músculos e incrementa su fuerza.
7. **Mejora** el funcionamiento de las articulaciones.
8. **Contribuye** a la pérdida de peso cuando esto es necesario.



### ¿CÓMO EJERCE EL EJERCICIO FÍSICO SUS EFECTOS BENEFICIOSOS?

#### Sobre el corazón

Disminuye la frecuencia cardíaca de reposo y, cuando se hace un esfuerzo, aumenta la cantidad de sangre que expulsa el corazón en cada latido. De esta manera la eficiencia cardíaca es mayor "gastando" menos energía para trabajar.

- Estimula la circulación dentro del músculo cardíaco favoreciendo la "alimentación" del corazón.

#### Sobre el sistema circulatorio:

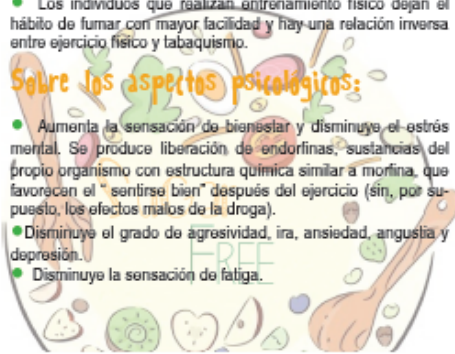
- Contribuye a la reducción de la presión arterial.
- Aumenta la circulación en todos los músculos.
- Disminuye la formación de coágulos dentro de las arterias con lo que se previene la aparición de infartos y de trombosis cerebrales.
- Actúa sobre el endotelio, que es la capa de células que tapiza por dentro a las arterias segregando sustancias de suma importancia para su correcto funcionamiento, mejorando su actividad y manteniéndolo sano y vigoroso. Todo esto por una acción directa ya través de hormonas que se liberan con el ejercicio.
- Mejora el funcionamiento venoso previniendo la aparición de varices.

#### Sobre el tabaquismo:

- Los individuos que realizan entrenamiento físico dejan el hábito de fumar con mayor facilidad y hay una relación inversa entre ejercicio físico y tabaquismo.

#### Sobre los aspectos psicológicos:

- Aumenta la sensación de bienestar y disminuye el estrés mental. Se produce liberación de endorfinas, sustancias del propio organismo con estructura química similar a morfina, que favorecen el "sentirse bien" después del ejercicio (sin, por supuesto, los efectos malos de la droga).
- Disminuye el grado de agresividad, ira, ansiedad, angustia y depresión.
- Disminuye la sensación de fatiga.



### IMPORTANCIA DE UNA DIETA SALUDABLE

Alimentarse en forma equilibrada le permite al individuo mantenerse saludable, esto equivale a poder realizar las actividades diarias sin sensaciones desagradables de embotamiento mental y agotamiento físico.

#### Una alimentación saludable tiene tres pilares:

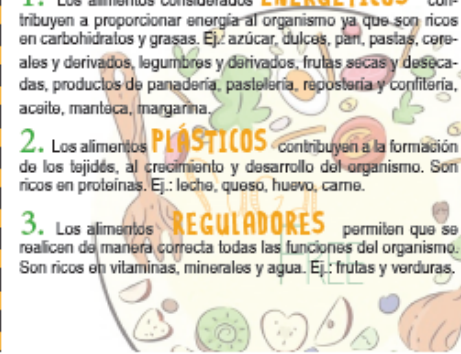
- \* El menú diario tiene que proveer la energía necesaria para la realización de las actividades cotidianas.
- \* La dieta diaria debe aportar los nutrientes para el correcto funcionamiento del organismo.
- \* Se debe consumir las sustancias alimenticias en proporciones adecuadas.

#### El equilibrio nutricional debe contemplar los siguientes puntos:

1. Edad, sexo, actividad, embarazo, lactancia, niños en crecimiento, ancianos.
2. Cubrir las dosis diarias recomendadas de proteínas, carbohidratos y lípidos.
3. Asegurar el aporte diario recomendado de vitaminas, minerales y fibras vegetales.
4. Aportar agua en abundancia.

#### Según los nutricionistas:

1. Los alimentos considerados **ENERGÉTICOS** contribuyen a proporcionar energía al organismo ya que son ricos en carbohidratos y grasas. Ej.: azúcar, dulces, pan, pastas, cereales y derivados, legumbres y derivados, frutas secas y desecadas, productos de panadería, pastelería, repostería y confitería, aceite, manteca, margarina.
2. Los alimentos **PLÁSTICOS** contribuyen a la formación de los tejidos, al crecimiento y desarrollo del organismo. Son ricos en proteínas. Ej.: leche, queso, huevo, carne.
3. Los alimentos **REGULADORES** permiten que se realicen de manera correcta todas las funciones del organismo. Son ricos en vitaminas, minerales y agua. Ej.: frutas y verduras.





Vida saludable:

Importancia de una  
dieta saludable



Vida saludable:

¿Cómo ejerce el  
ejercicio físico sus  
efectos beneficiosos?



Vida saludable:

Beneficios de hacer  
ejercicio

# Gran inauguración



~ Come bien, come sano ~

Deliciosa comida  
saludable.

Ven y visítanos,  
contamos con un  
menú diario bajo en  
calorías.

## ANEXO 8. Disfraces



## ANEXO 9. Gasto Publicidad

PUBLICIDAD													
DETALLE	PRECIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
IMPULSORAS	\$ 50,00	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISFRACES	\$ 75,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REVISTA VIDA ACTIVA	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VOLANTES	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TRIPTICOS	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
DISEÑO PÁG WEB	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HOSTING PÁG WEB	\$ 79,00	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.043,58</b>	<b>\$ 1.758,58</b>	<b>\$ 1.058,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>
ARTÍCULOS PROMOCIONALES													
DETALLE	PRECIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ESFEROS (100)	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 20,00		\$ 20,00		\$ 20,00		\$ 20,00		\$ 20,00	
TERMOS	\$ 2,50	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 125,00		\$ 125,00		\$ 125,00		\$ 125,00		\$ 125,00	
CAMISETAS	\$ 2,75	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 137,50		\$ 137,50		\$ 137,50		\$ 137,50		\$ 137,50	
GORRAS	\$ 2,29	\$ 229,00	\$ 229,00	\$ 114,50		\$ 114,50		\$ 114,50		\$ 114,50		\$ 114,50	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 794,00</b>	<b>\$ 794,00</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>

## ANEXO 10. Cotización Vida Activa

### **REVISTA VIDA ACTIVA**

#### **OPCIÓN ½ PAGINA**

Ediciones 1

Formato 1/2 Pagina

Papel couché 90 gramos.

Valor tarifa US\$ 1.150+ IVA por edición

**VALOR FINAL US \$ 1.000+ IVA por edición**

Ediciones 3

Formato 1/2 Pagina

Papel couché 90 gramos.

Valor tarifa US\$ 1.150+ IVA por edición

**VALOR FINAL US \$ 800+ IVA por edición**

#### **OPCIÓN 1/3 PAGINA**

Ediciones 1

Formato 1/3 Pagina

Papel couché 90 gramos.

Valor tarifa US\$ 900+ IVA por edición

**VALOR FINAL US \$ 750+ IVA por edición**

Ediciones 3

Formato 1/3 Pagina

Papel couché 90 gramos.

Valor tarifa US\$ 900+ IVA por edición

**VALOR FINAL US \$ 600+ IVA por edición**

#### **Tiraje:**

Son 10 Ediciones al año. Distribución en Supermercados, farmacias, Gimnasios y Tiendas Deportivas a nivel Nacional, son 20.000 ediciones, y tenemos una base de 8.000 Suscriptores.

#### **Lectoría:**

Target: medio y medio alto. Somos el único medio impreso que cubre y habla sobre Deportes Vida Sana y Nutrición. Tiene temas relacionados con deportes, salud, nutrición, y belleza. Además brinda consejos prácticos e información del ámbito deportivo.

VidActiva ha asumido el compromiso de incentivar al lector a formar una sociedad más saludable y consciente de la importancia de la práctica de la actividad física y la buena alimentación como base fundamental para mejorar su calidad de vida.

<b>CIRCULACIÓN VidActiva 2013</b>			
<b>EDICIÓN</b>	<b>CIERRE</b>	<b>CIRCULA</b>	<b>ESPECIAL DEL MES</b>
56	14-dic	11-ene	Especial de Planificación
57	18-ene	08-feb	Especial Aventura y Trail
58	08-feb	01-mar	Especial de Mujer y Fitness
59	15-mar	05-abr	Especial Ciclismo
60	19-abr	10-may	Especial de Atletismo
61	31-may	21-jun	Especial Triatlón
62	05-jul	26-jul	Especial Hombres
63	23-ago	13-sep	Especial Deportes de Agua
64	04-oct	25-oct	Especial Corazón Montaña
65	22-nov	13-dic	Especial de Mantenimiento

\*Este calendario puede variar

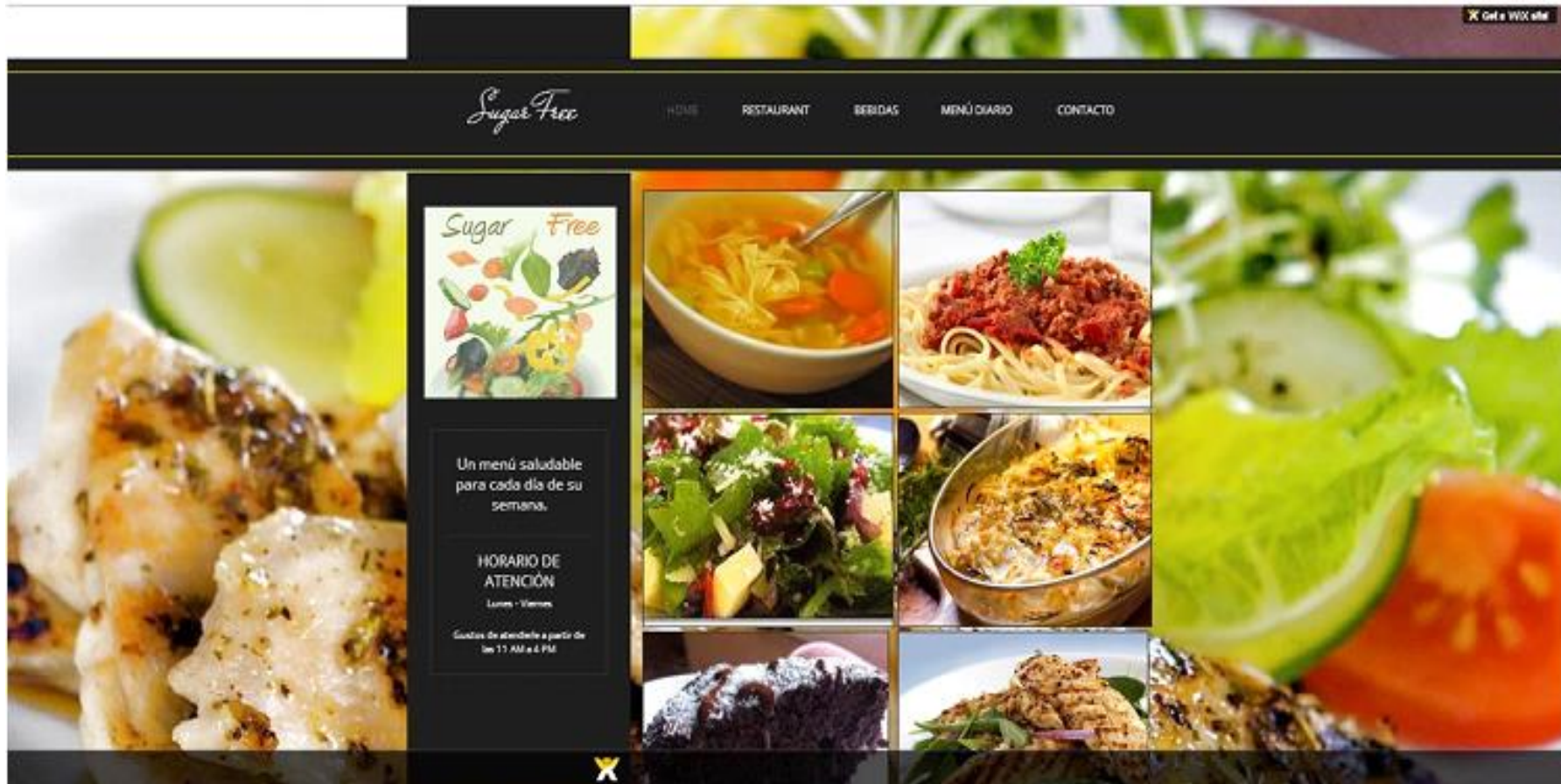
**Gabriela Lara**  
**JEFE DE PRODUCTO Y VENTAS**

**VidActiva**

**CLUBES**

Av. 12 de Octubre N26-14 y Coruña  
T. 2509031 2541517 2545248 ext 334  
C. 08.703.9069  
[glara@cosas.com.ec](mailto:glara@cosas.com.ec)

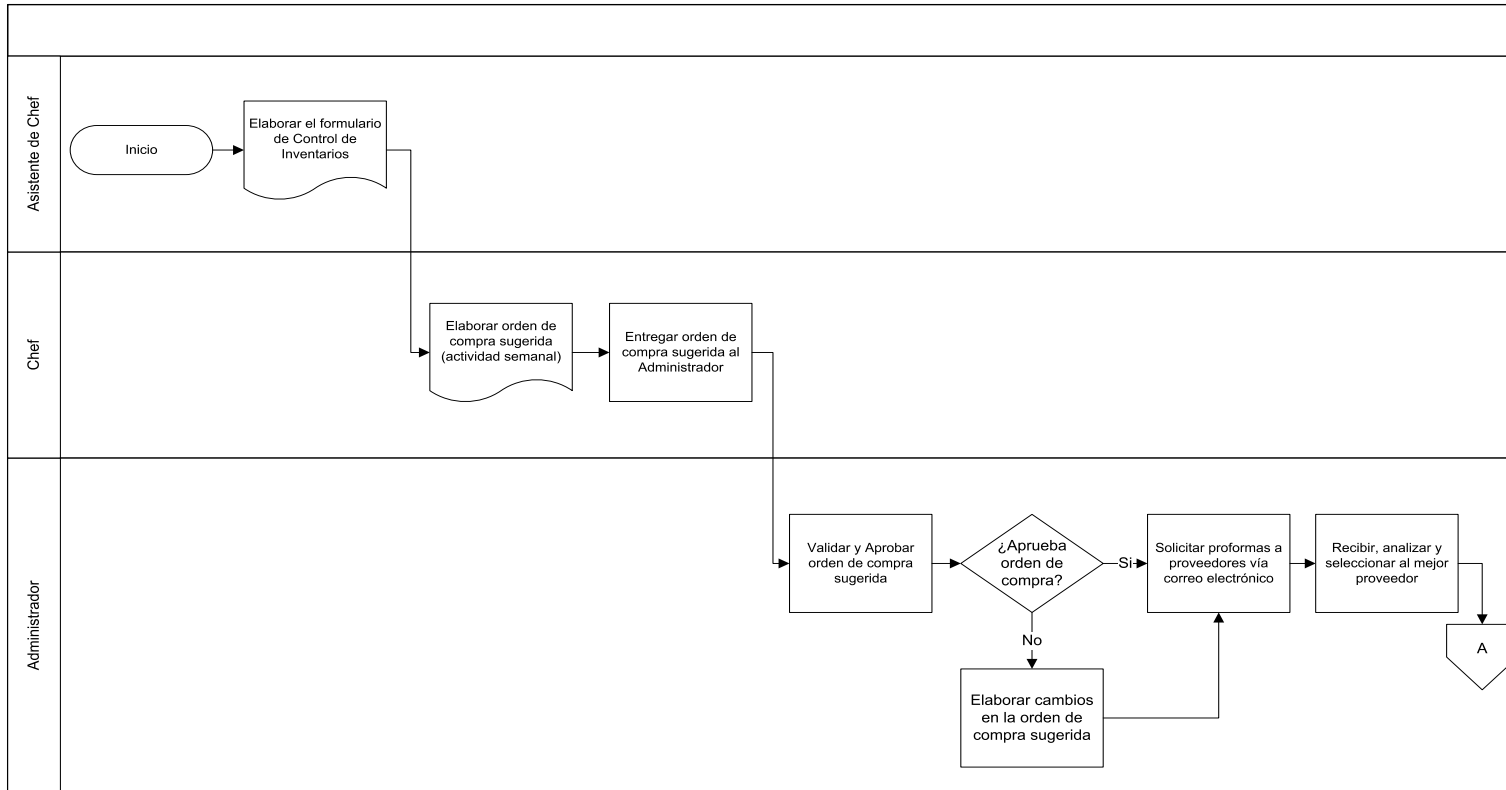
## ANEXO 11. Página We



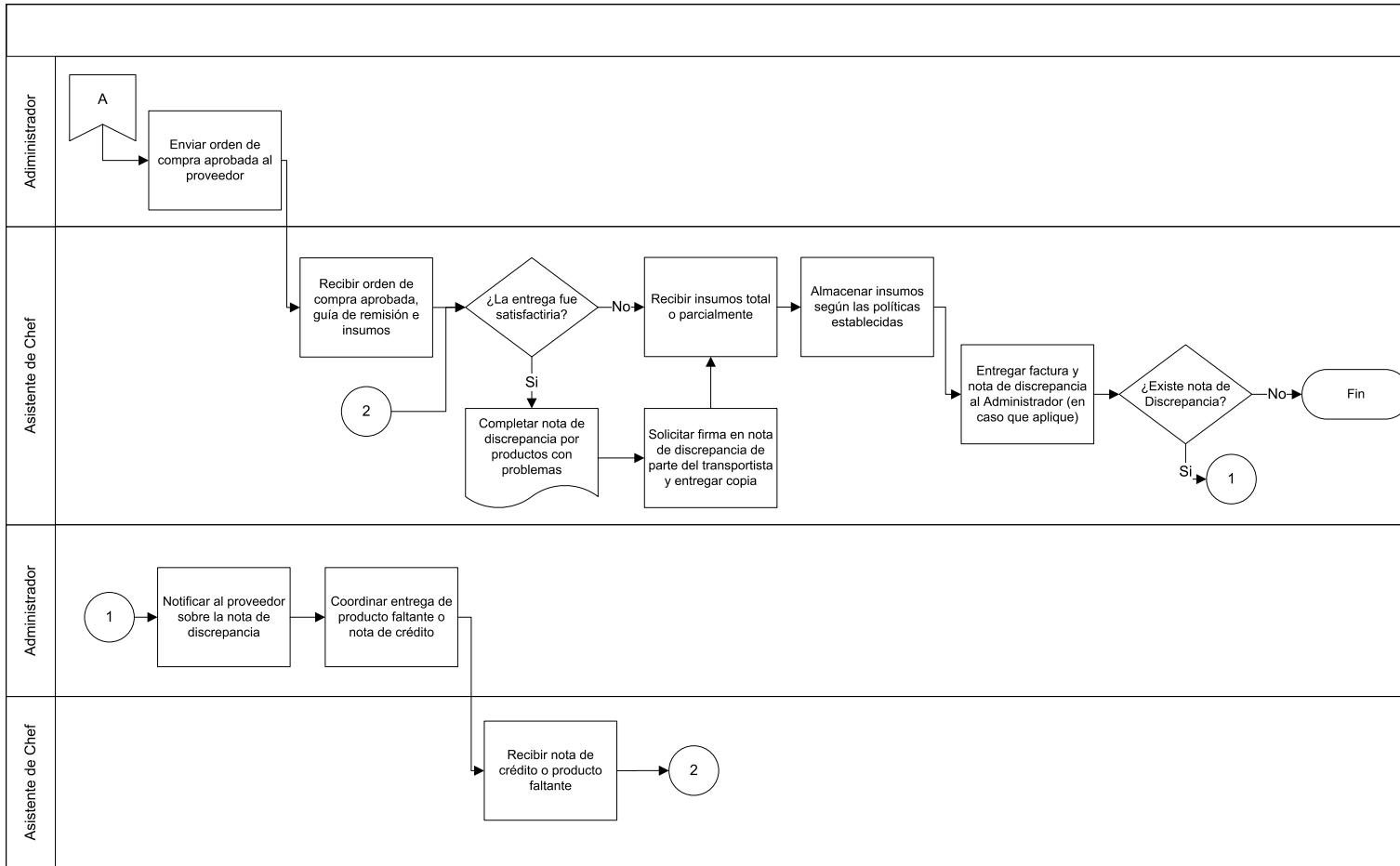


## ANEXO 12. Flujo Grama Subproceso de Compra

<b>Proceso</b>	Compras
<b>Subproceso</b>	Abastecimiento de Materia Prima
<b>Responsable</b>	Chef

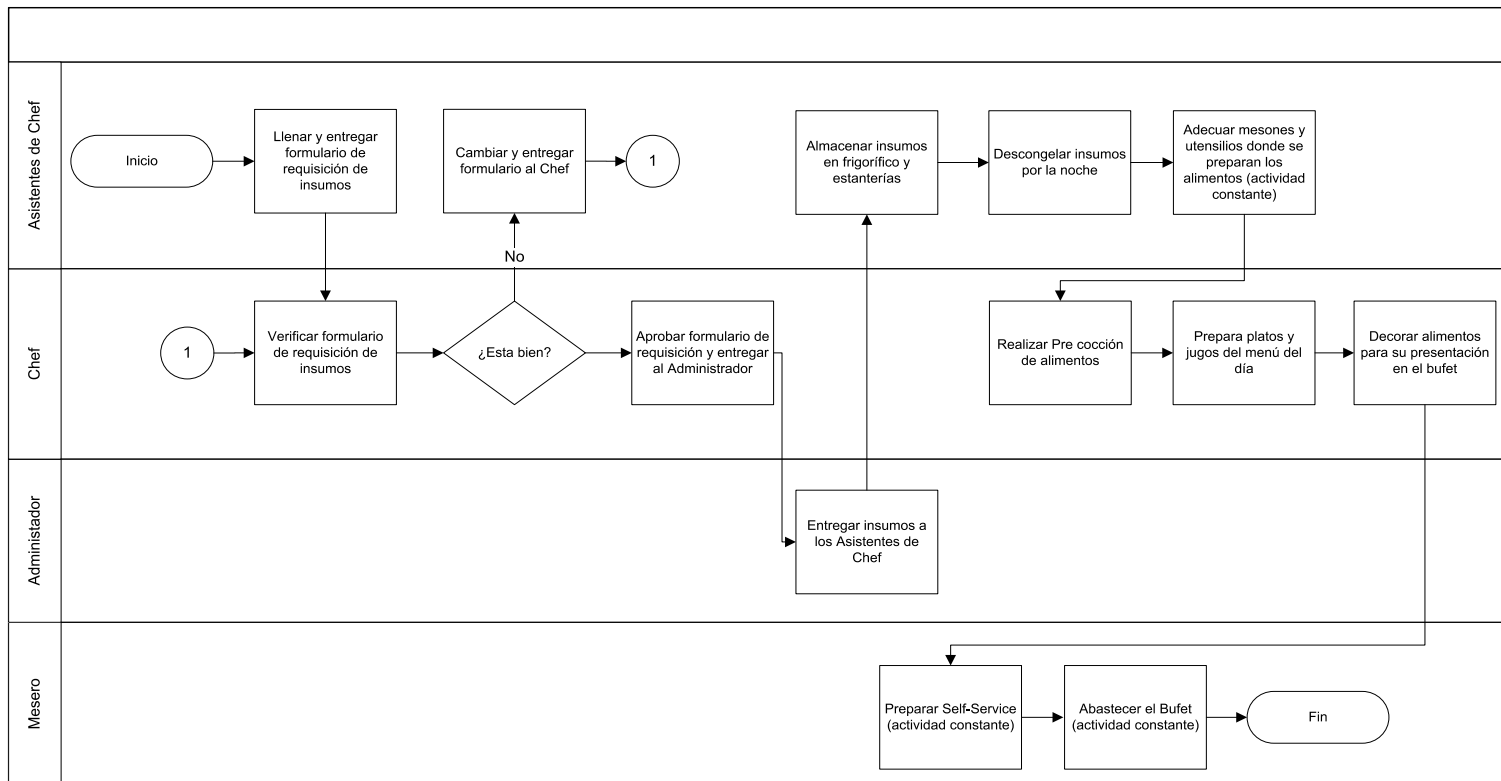


<b>Proceso</b>	Compras
<b>Subproceso</b>	Abastecimiento de Materia Prima
<b>Responsable</b>	Chef



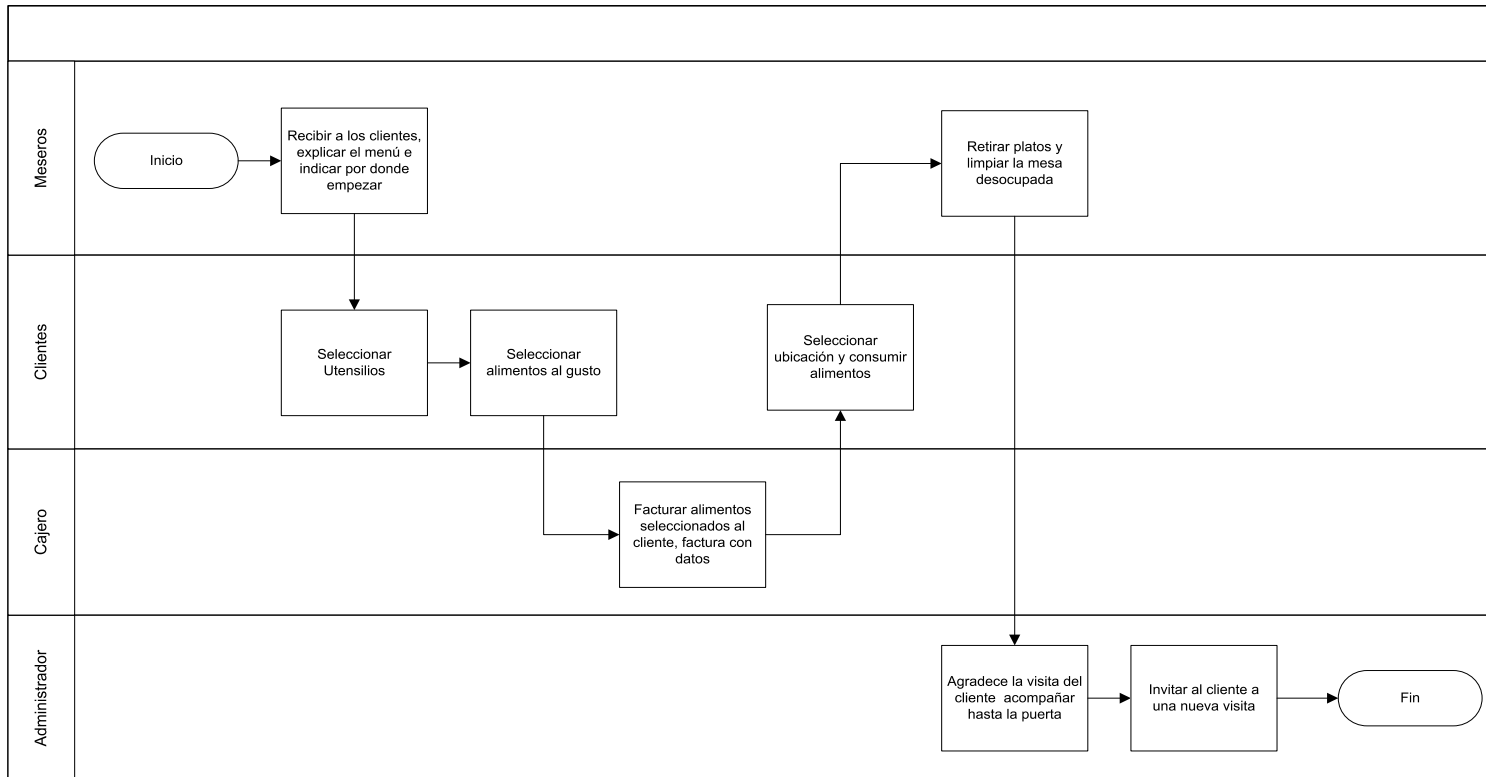
### ANEXO 13. Flujo Grama Subproceso de Operaciones

<b>Proceso</b>	Operaciones
<b>Subproceso</b>	Elaboración de Alimentos
<b>Responsable</b>	Chef



## ANEXO 14. Flujo Grama de Subproceso de Venta

<b>Proceso</b>	Ventas
<b>Subproceso</b>	Atención al Cliente
<b>Responsable</b>	Administrador



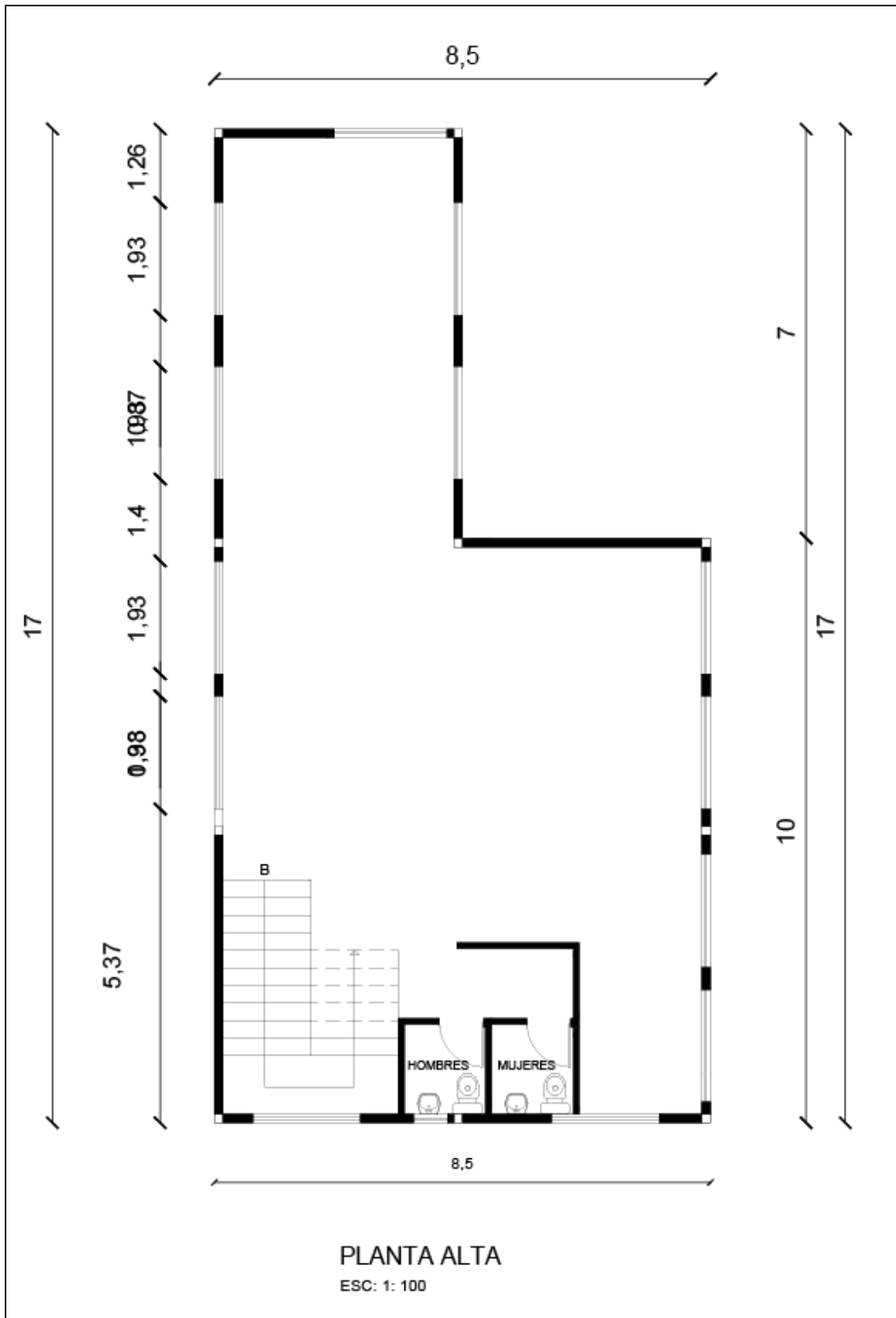
### ANEXO 15. Equipos y Herramientas

Presupuesto de Inversión Equipo de Cocina					
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Vulcan Hart V Series 36" Gas Restaurant Range w/ 6 Burners	VULCAN	1	ITALDESIGN	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00
Cortadora de verduras	FIMAR	1	ITALDESIGN	\$ 2.439,36	\$ 2.439,36
PLANCHA FRY 2/M	FIRMAR	1	TERMALIMEX	\$ 1.717,60	\$ 1.717,60
Salamandra RS 40	FIMAR	1	ITALDESIGN	\$ 640,64	\$ 640,64
Refrigerador T - 72	RWA	1	ITALDESIGN	\$ 3.696,00	\$ 3.696,00
Congelador TD-36-12-S	TRUE	1	ITALDESIGN	\$ 2.330,52	\$ 2.330,52
Dispensador de jugos 2M	COFRIMELL	2	ITALDESIGN	\$ 1.120,00	\$ 2.240,00
Campana extractora	Z LINE	2	TERMALIMEX	\$ 288,00	\$ 576,00
Microondas comercial	FIMAR	1	ITALDESIGN	\$ 344,33	\$ 344,33
Maquina lavajillas L1X16	CMA	1	TERMALIMEX	\$ 4.492,45	\$ 4.492,45
Lavaderos Industriales	KOHLER	1	TERMALIMEX	\$ 2.024,00	\$ 2.024,00
Calentador de comida acero inoxidable	HENG	3	MONTERO	\$ 398,95	\$ 1.196,85
Food bar	CARLISLE	1	TERMALIMEX	\$ 1.516,20	\$ 1.516,20
Condiment server	SAN JAMAR	2	MONTERO	\$ 57,54	\$ 115,08
Samouvar (Chafin) acero inoxidable con base	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 69,04	\$ 207,12
Tapa blanda de policarbonato	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 57,79	\$ 173,37
Calentador de sopa electrico	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 207,14	\$ 621,42
Cafrin con quemador genérico	GENÉRICO	4	MONTERO	\$ 201,38	\$ 805,52
Balanza electrica	CAMRY	1	MONTERO	\$ 99,50	\$ 99,50
Dispensador de salsa	GENÉRICO	1	MONTERO	\$ 281,33	\$ 281,33
Licuadaora comercial 250-12	HAMILTON BEACH	2	MONTERO	\$ 270,80	\$ 541,60
Cafetera eléctrica comercial 50 tazas	HAMILTON BEACH	2	MONTERO	\$ 74,26	\$ 148,52
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 30.127,41</b>

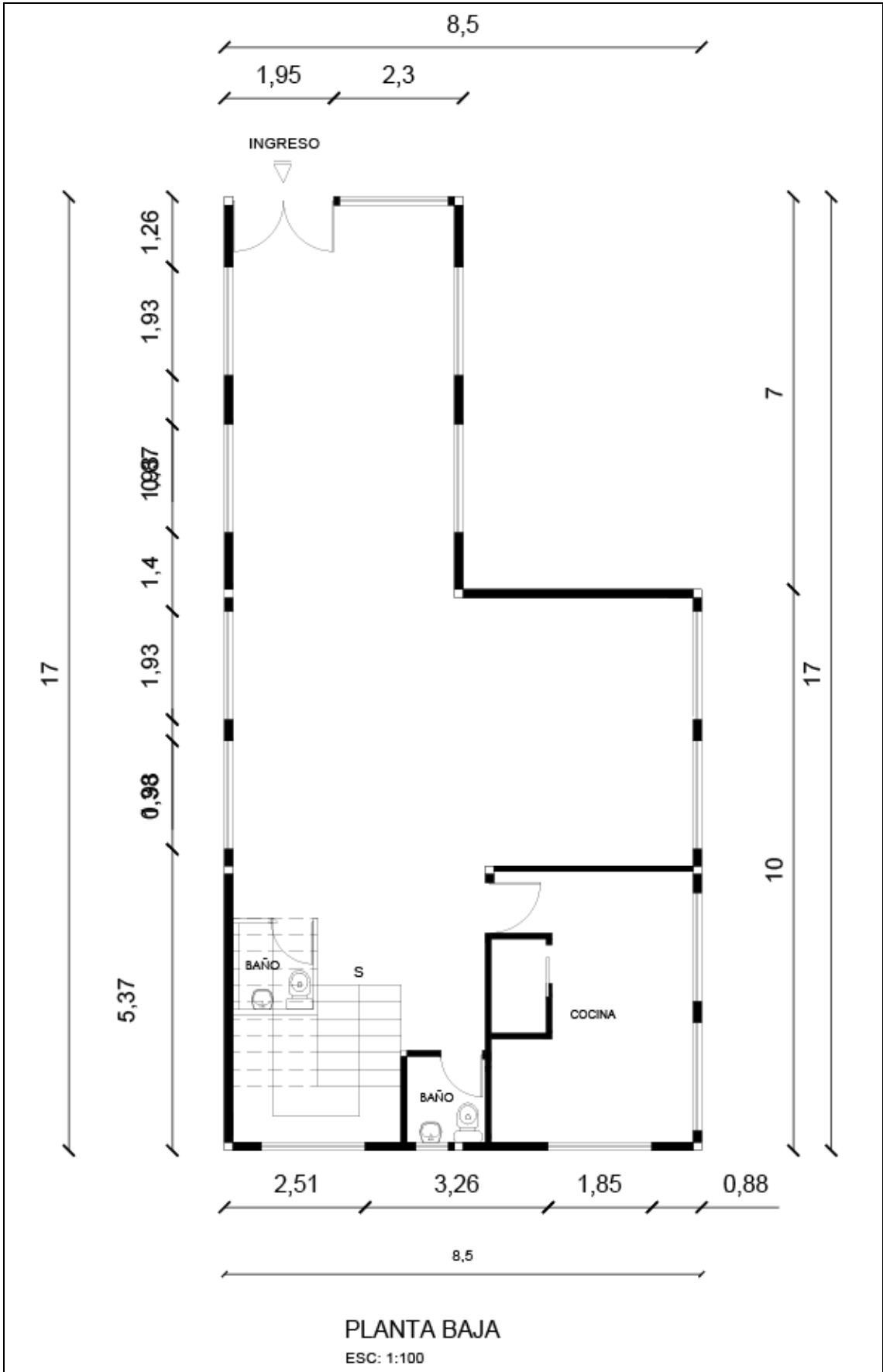
UTENSILIOS DE COCINA						
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL	VALOR REP MENSUAL
Pala Chica	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,04	\$ 6,08	\$ 0,51
Pala Mediana	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,36	\$ 6,72	\$ 0,56
Pala Grande	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,84	\$ 7,68	\$ 0,64
Pala extragrande	GENÉRICO	1	MONTERO	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 1,33
Rayador de acero inoxidable	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 7,00	\$ 14,00	\$ 1,17
Aplastador de papa	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 7,84	\$ 15,68	\$ 1,31
Juego de medidores	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,25	\$ 6,50	\$ 0,54
Batidor manual	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 8,36	\$ 16,72	\$ 1,39
Pinza para parrilla	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 5,20	\$ 10,40	\$ 0,87
Fuente rectangular honda	TRAMONTINA	3	MONTERO	\$ 17,70	\$ 53,10	\$ 4,43
Molde de hoja rectangular	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 3,12	\$ 9,36	\$ 0,78
Molde de biscocho	ILKO	3	MONTERO	\$ 6,78	\$ 20,34	\$ 1,70
Molde para pan	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 10,67	\$ 32,01	\$ 2,67
Espatula	TRAMONTINA	5	MONTERO	\$ 3,95	\$ 19,75	\$ 1,65
Cucharon	TRAMONTINA	5	MONTERO	\$ 5,68	\$ 28,40	\$ 2,37
Servidor para spaguetti	ILKO	5	MONTERO	\$ 2,74	\$ 13,70	\$ 1,14
Cucharon para servir	ILKO	10	MONTERO	\$ 3,08	\$ 30,80	\$ 2,57
Trinche	SANEX	5	MONTERO	\$ 9,07	\$ 45,35	\$ 3,78
Espatula pequeña	TRAMONTINA	2	MONTERO	\$ 11,30	\$ 22,60	\$ 1,88
Espatula fritura	TRAMONTINA	2	MONTERO	\$ 12,40	\$ 24,80	\$ 2,07
Tabla de picar		6	MONTERO	\$ 26,29	\$ 157,74	\$ 13,15
Bandeja rectangular Charol	INMUSA	100	MONTERO	\$ 5,14	\$ 514,00	\$ 42,83
<b>UTENSILLOS DE COCINA</b>					<b>\$ 1.071,73</b>	<b>\$ 89,31</b>

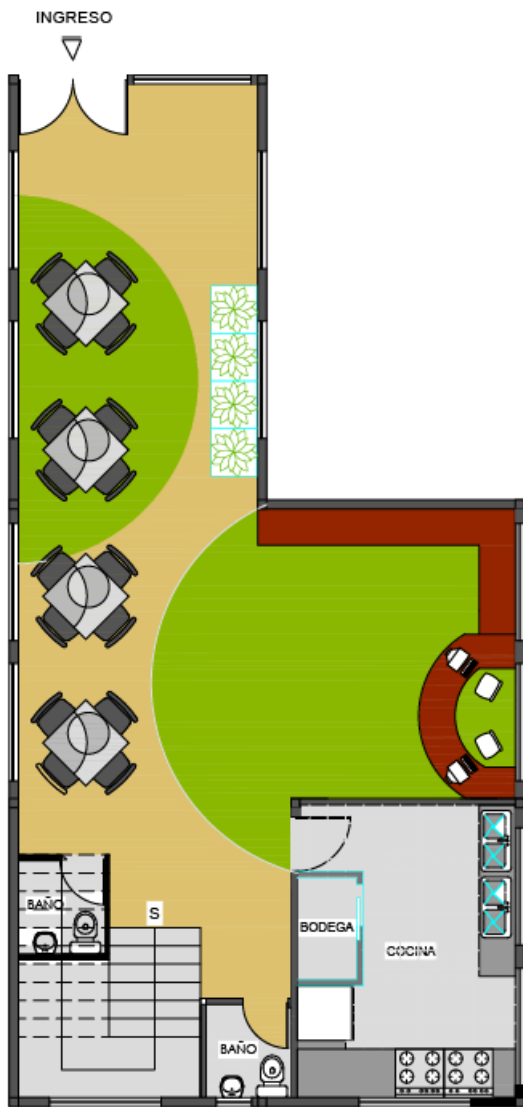
VAJILLA, CUBERTERIA Y CRISTALERIA						
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL	VALOR REP MENSUAL
Vaso liso 11 oz.	LEXINGTON	120	MONTERO	\$ 0,61	\$ 73,20	\$ 6,10
Plato pando 27,5 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 3,78	\$ 453,60	\$ 37,80
Plato pando coupe 23,5 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 2,88	\$ 345,60	\$ 28,80
Plato pando 20cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 2,22	\$ 266,40	\$ 22,20
Taza 22cm x6	PERFORMA	20	MONTERO	\$ 11,31	\$ 226,20	\$ 18,85
Plato 17 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 2,04	\$ 244,80	\$ 20,40
Actua casuela 6000 cc	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 4,45	\$ 534,00	\$ 44,50
Cevichera ensaladera 17 cm x	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 18,45	\$ 2.214,00	\$ 184,50
Juego de cubiertos 24 pzas pa	TRAMONTINA	5	MONTERO	\$ 33,54	\$ 167,70	\$ 13,98
Cuchillo carne x 12	TRAMONTINA	6	MONTERO	\$ 14,50	\$ 87,00	\$ 7,25
Bandeja para cubiertos	TRAMONTINA	2	MONTERO	\$ 14,36	\$ 28,72	\$ 2,39
Juego para ensalada 2 pzas	TRAMONTINA	4	MONTERO	\$ 6,66	\$ 26,64	\$ 2,22
Dispensador de servilletas	CORNER BAR	4	MONTERO	\$ 16,00	\$ 64,00	\$ 5,33
Basureros		8	MONTERO	\$ 4,00	\$ 32,00	\$ 2,67
<b>VAJILLA, CUBERTERIA Y CRISTALERIA</b>					<b>\$ 4.763,86</b>	<b>\$ 396,99</b>
<b>VALOR DE REPOSICION</b>					<b>\$ 5.835,59</b>	<b>\$ 486,30</b>

# ANEXO 16. Planos del Local



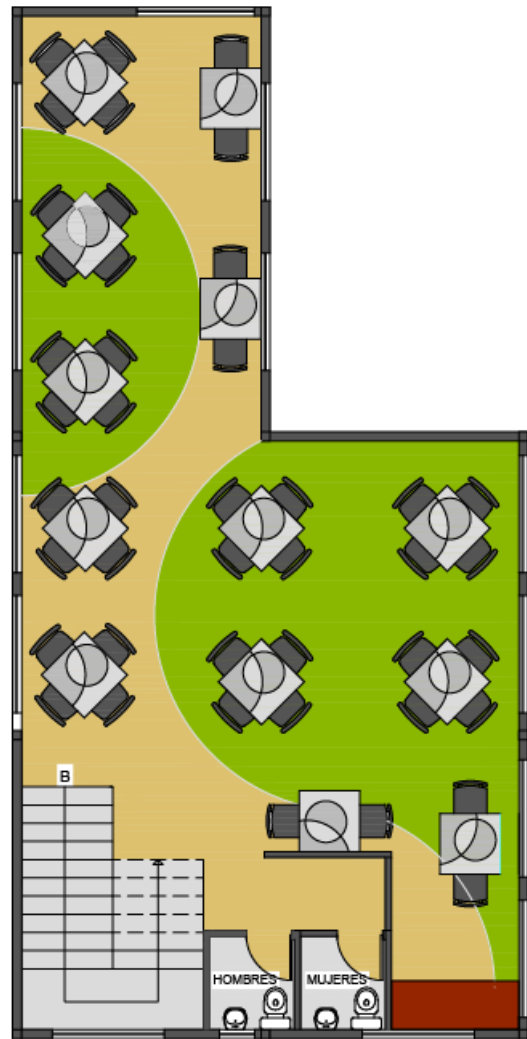






PLANTA BAJA AMOBLADA

ESC: 1: 100



PLANTA ALTA AMOBLADA

ESC: 1: 100



## ANEXO 17. Perfil Gerente General

TÍTULO DEL PUESTO	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL	Es la máxima instancia en el restaurant. Se encarga de la estratégica, procurando el crecimiento y la consolidación del negocio en sí.
<b>ESPECIFICACIÓN</b>	
FORMACIÓN	Ingeniería Comercial.
HABILIDADES NECESARIAS	Capacidad de liderazgo, proactivo, excelente dominio verbal, saber escuchar, delegación (empowerment), cultivo de la confianza, disciplina, manejo de conflictos, manejo de la resistencia al cambio, poder de negociación, solución creativa de problemas, emprendedor.
EXPERIENCIA	2 años
REPORTA A	Socios
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostentar la máxima representación de la empresa frente a organismos exteriores.</li> <li>• Ser el responsable de la calidad en el servicio y en los productos.</li> <li>• Fijar las políticas y estrategias de la empresa</li> <li>• Seguimiento técnico, económico y comercial de la empresa.</li> <li>• Establecer las negociaciones respectivas con proveedores y demás relacionados de la empresa</li> <li>• Participar cuando lo considere oportuno, en el tratamiento y gestión de las no conformidades. Realizar un plan de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la misión, visión, políticas y normas de la empresa</li> <li>• Dar retroalimentación sobre el desempeño del equipo.</li> <li>• Fijación de objetivos y metas de cumplimiento.</li> </ul>	

## ANEXO 18. Perfil Chef Ejecutivo

TÍTULO DEL PUESTO	Chef Ejecutivo
DESCRIPCIÓN GENERAL	Es el administrador de la cocina en general, sus responsabilidades incluyen el planeamiento del menú, compras, supervisión, enseñanza, preparación y servicio.
<b>ESPECIFICACIÓN</b>	
FORMACIÓN	Licenciatura en Gastronomía.
HABILIDADES NECESARIAS	Orientación al cliente, creatividad, minuciosidad en la preparación, tolerancia al estrés, proactivo.
EXPERIENCIA	1 año
REPORTA A	Gerente General (Asuntos estratégicos) y al Administrador (Asuntos de logística)
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el menú diario</li> <li>• Supervisar el trabajo de sus ayudantes de cocina</li> <li>• Supervisar la correcta limpieza del material y equipo completo en las áreas de servicio</li> <li>• Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo.</li> <li>• Verificar la calidad tanto de los productos como de que la materia prima, este en las condiciones establecidas.</li> <li>• Autorizar la adquisición de mercancías cuyos requisitos no estén dentro de las especificaciones estándar de compras.</li> <li>• Elaborar las "Hojas de costos de recetas estándar", tanto para alimentos como para bebidas</li> <li>• Vigilar que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Supervisar que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.</li> <li>• Revisar periódicamente los materiales y equipo que se emplean en su departamento.</li> <li>• Analizar los inventarios.</li> </ul>	

## ANEXO 19. Perfil Ayudante de Cocina

TÍTULO DEL PUESTO	Ayudante de cocina
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encarga de todas las operaciones de manipulación, preparación, conservación y presentación los alimentos
ESPECIFICACIÓN	
FORMACIÓN	Bachiller
HABILIDADES NECESARIAS	Responsable, calidad en el servicio, higiene en la preparación de alimentos, trabajo en equipo.
EXPERIENCIA	3 años en la actividad o afines.
REPORTA A	Chef Ejecutivo
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar los alimentos acorde a las instrucciones del Chef</li><li>• Servir los alimentos</li><li>• Recibir el suministro de alimentos</li><li>• Decorar la presentación de alimentos en el buffet, en coordinación con el chef</li><li>• Lavar frutas y verduras</li><li>• Almacenar productos</li><li>• Reportar faltantes de alimentos</li><li>• Mantener limpia el área de trabajo</li><li>• Vigilar el equipo e instalaciones de cocina</li><li>• Lavar la losa</li></ul>	

## ANEXO 20. Perfil Administrador

TÍTULO DEL PUESTO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encarga de supervisar y controlar las actividades del personal a su cargo así como la solución de problemas internos derivados de las operaciones diarias del negocio.
<b>ESPECIFICACIÓN</b>	
FORMACIÓN	Lic. Administración
HABILIDADES NECESARIAS	Toma de decisiones, liderazgo, facilidad de palabra, resolución de problemas, persuasivo, innovador, creativo, empático, trabajo bajo presión.
EXPERIENCIA	2 años en puesto similar
REPORTA A	Gerente General
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el restaurante se encuentre en las condiciones óptimas para su operación (limpieza, materia prima etc.)</li> <li>• Relación con proveedores</li> <li>• Solución de problemas con clientes</li> <li>• Verifica la asistencia y puntualidad de los empleados</li> <li>• Crear y mantener un buen ambiente laboral</li> <li>• Supervisa que los procesos y procedimientos se realicen conforme a lo establecido</li> <li>• Registrar reservaciones</li> <li>• Recibir a los clientes con una cálida bienvenida y siempre una sonrisa.</li> <li>• Preguntar al cliente cuantas personas ingresaran al restaurante y posteriormente anotar el nombre del comensal y el número de personas que solicitan y asignarle la mesa más conveniente a sus necesidades.</li> <li>• Organizar el flujo de personas que llegan al restaurante de manera que tenga el control de mesas, turnos de Meseros, estaciones, y reservaciones en general.</li> <li>• Estar siempre pendiente del desempeño del cajero y estar presente en el cierre de punto de venta.</li> </ul>	

## ANEXO 21. Perfil Mesero

TÍTULO DEL PUESTO	Mesero
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encargada de atender a los clientes, proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia
ESPECIFICACIÓN	
FORMACIÓN	Bachiller
HABILIDADES NECESARIAS	Puntual, responsable, buen trato con el cliente, proactivo, amable.
EXPERIENCIA	Ninguna
REPORTA A	Administrador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentarse al trabajo debidamente aseado, tanto del cuerpo como del uniforme.</li><li>• Limpia mesas, menús, charolas, etc.</li><li>• Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.</li><li>• Conocer perfectamente los platillos del menú, así como los ingredientes con que están preparados.</li><li>• Llevar los alimentos preparados de la cocina para servirlos en las bandejas.</li><li>• Verificar que las bandejas de comida estén llenas en todo momento.</li><li>• Ayudar a los clientes a servirse los platos que exijan dificultad o que necesiten mantenerse calientes.</li><li>• Proporciona los elementos necesarios para que los clientes puedan servirse los alimentos que eligieron. En algunos casos, preparar algunas bebidas y platillos frente al comensal. Retirar los platos sucios, asear la mesa</li><li>• Reportar al administrador los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y bebidas.</li></ul>	



## ANEXO 22. Perfil Cajero

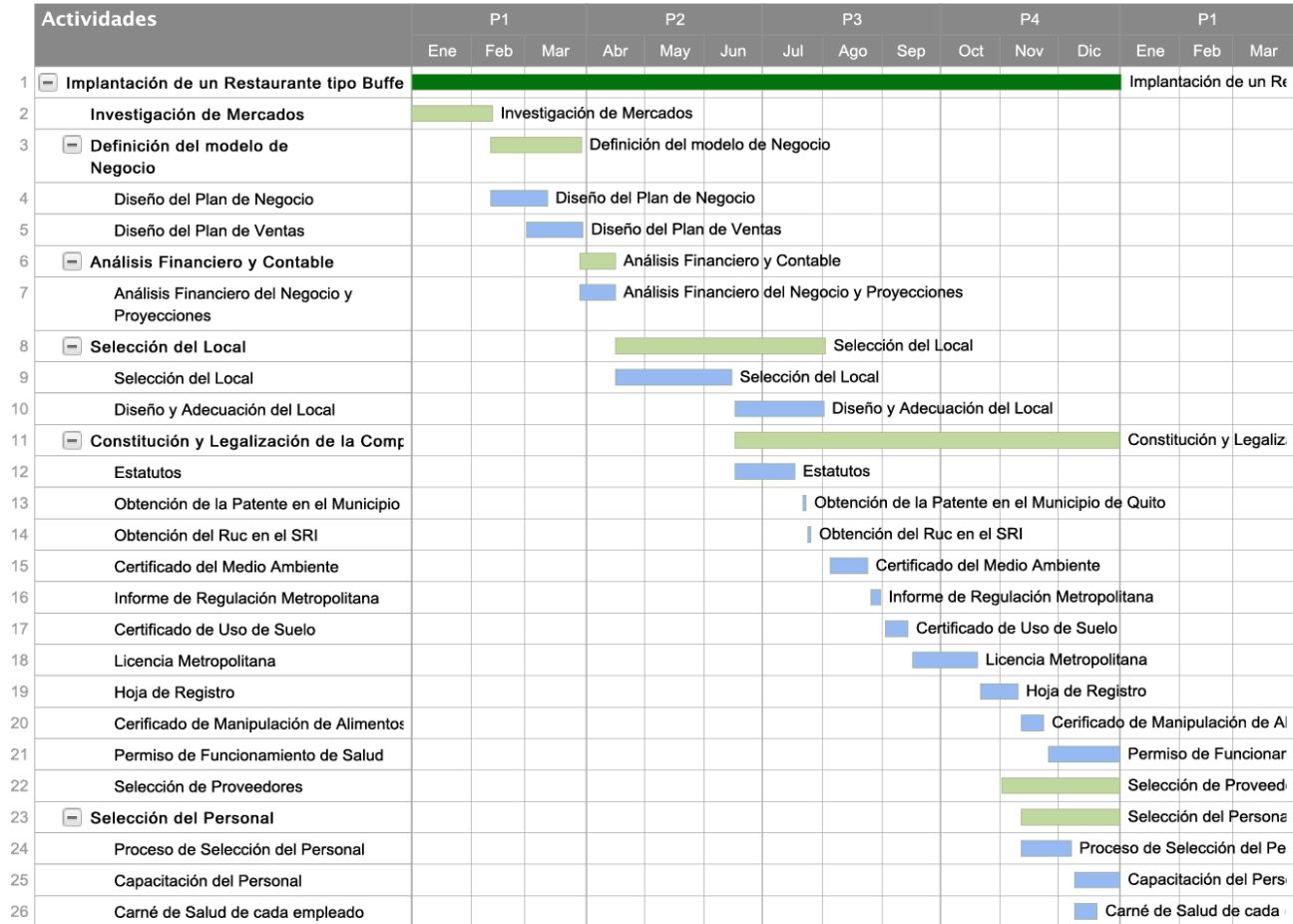
TÍTULO DEL PUESTO	Cajero
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encarga de recibir el pago de los clientes y de la custodia y manejo del fondo de caja en su poder.
ESPECIFICACIÓN	
FORMACIÓN	Bachiller
HABILIDADES NECESARIAS	Buen manejo de sus relaciones interpersonales, responsable, habilidad numérica, paciente, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad de concentración.
EXPERIENCIA	Ninguna
REPORTA A	Administrador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controla el dinero que ingresa por la venta de comidas.</li><li>• Lleva la cuenta de lo que se consume en cada mesa.</li><li>• Elabora la nota o “cuenta” correspondiente que se presenta a los comensales.</li><li>• Elabora un corte de caja con el dinero recibido.</li><li>• Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.</li><li>• Mantener un adecuado surtido de efectivo para dar vueltos.</li><li>• Recibir documentos de valor (tarjetas, cheques, certificado de regalo, etc) o efectivo por concepto de ventas realizadas en el restaurante.</li><li>• Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.</li><li>• Cerrar el punto de venta en coordinación con el administrador.</li><li>• Los clientes hacen su pago directo en caja, y en éste caso será quien reciba las quejas de los clientes.</li><li>• Conciliar, clasificar y realizar el depósito de los valores de contado y crédito recaudados en el día.</li><li>• Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa.</li></ul>	

### ANEXO 23. Perfil Ayudante de limpieza

TÍTULO DEL PUESTO	Ayudante de limpieza
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encarga de realizar la limpieza diaria de todas las aéreas del restaurante.
ESPECIFICACIÓN	
FORMACIÓN	Tener aprobada como mínimo la Educación básica.
HABILIDADES NECESARIAS	Destreza en el manejo de las sustancias químicas a ser utilizadas en la limpieza, saber entender y seguir instrucciones, ser una persona ordenada y organizada.
EXPERIENCIA	No es indispensable
REPORTA A	Administrador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Barrer y trapear el restaurant</li><li>• Lavar paredes, puertas, ventanas, sanitarios y otros.</li><li>• Limpiar alfombras y mobiliarios de oficina.</li><li>• Regar y mantener plantas ornamentales.</li><li>• Recoger y botar basura.</li><li>• Verificar que las instalaciones estén limpias en todo momento, caso contrario realizar la gestión respectiva.</li><li>• Realizar otras tareas afines, conforme a lo asignado por el administrador.</li></ul>	

## ANEXO 24. Diagrama de Gantt

### Plan de Negocio





## ANEXO 25. Presupuesto de Adecuaciones

Presupuesto de Adecuaciones					
MAMPOSTERIA	UND	Factor	Costo Directo	Cantidad	Total
Bordillo de tina de baño H=40, ceramica graiman 20x20	m	1	\$ 19,23	\$ 1,00	\$ 19,23
Bordillo H. S.fc= 180 kg/ cm2, H=50 c; a= 20 cm	m	1	\$ 13,98	\$ -	\$ -
Mesa cocina hormigón armado	m	1	\$ 18,38	\$ 8,40	\$ 154,39
Mampostería de bloque e=20 cm con mortero 1:6, e= 3cm	m²	1	\$ 10,02	\$ 7,95	\$ 79,66
Mampostería de bloque e=15 cm con mortero 1:6, e= 2,5cm	m²	1	\$ 8,71	\$ 22,05	\$ 192,06
Mampostería de bloque e=10 cm con mortero 1:6, e= 2cm	m²	1	\$ 7,66	\$ 12,64	\$ 96,82
Tineta de baño con ceramica graiman 20x20	u	1	\$ 48,78	\$ -	\$ -
Pozo de revisión inst. Electricas	u	1	\$ 64,74	\$ -	\$ -
Caja de revisión 60x60 ladrillo mambron	u	1	\$ 41,44	\$ 1,00	\$ 41,44
Tapa sanitaria	u	1	\$ 33,31	\$ 1,00	\$ 33,31
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 616,91</b>
PISOS	UND	Factor	Costo Directo	Cantidad	Total
Contrapiso H.S. 180 kg/ cm2, e=6cm	m²	1	\$ 11,56	\$ 22,67	\$ 262,07
Alisado de pisos( mortero 1:3, e=1,5cm)	m²	1	\$ 3,23	\$ 4,00	\$ 12,92
Acera H.S. 180 kg/cm2, e= 6cm, piedra bola e= 15 cm	m²	1	\$ 9,98	\$ 10,00	\$ 99,80
Gres colombiano	m²	1	\$ 17,17	\$ -	\$ -
Barredera de caucho	m	1	\$ 1,71	\$ -	\$ -
Barredera de laurel	m	1	\$ 1,67	\$ -	\$ -
Super board instalado con sika y juntas	m²	1	\$ 16,33	\$ 72,06	\$ 1.176,74
Porcelanato 50x50 mezanine	m²	1	\$ 20,00	\$ 72,19	\$ 1.443,80
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.995,33</b>
CARPINTERIA METAL MADERA	UND	Factor	Costo Directo	Cantidad	Total
Vidrio claro de 6mm incluye masilla	m²	1,3	\$ 17,25	\$ 5,00	\$ 86,25
Cerradura principal ( Cesa)	u	1	\$ 36,19	\$ 1,00	\$ 36,19
Cerradura Cesa, tipo NOVA	u	1	\$ 30,59	\$ 1,00	\$ 30,59
Cerradura Baño, tipo NOVA	u	1	\$ 24,99	\$ 3,00	\$ 74,97
Pasamano Hierro c/ magón	m²	1	\$ 52,95	\$ 17,22	\$ 911,80
Puerta plywood tambor. 0.70 lacada	u	1	\$ 123,09	\$ 4,00	\$ 492,36
Puerta de aluminio	m²	1	\$ 96,35	\$ 2,10	\$ 202,34
Lokers basura y gas	m²	1	\$ 200,00	\$ 5,67	\$ 1.134,00
Puerta tamborada metalica	u	1	\$ 100,00	\$ 1,00	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3.068,49</b>
RECUBRIMIENTOS	UND	Factor	Costo Directo	Cantidad	Total
Esmalte en paredes / hierro.	m²	1	\$ 4,24	\$ 103,26	\$ 437,82
Pintura para cubierta de fibrocemento	m²	1	\$ 3,38	\$ 103,26	\$ 349,02
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 786,84</b>
AGUA POTABLE	UND	Factor	Costo Directo	Cantidad	Total
Salida de agua fría HG. Llave de control y accesorios H.G	pto	1,2	\$ 27,97	\$ 9,00	\$ 251,73
Salida de agua caliente HG	pto	1,2	\$ 27,97	\$ 2,00	\$ 55,94
Tubería PVC 1/2 plg ( Incluye accesorios)	m	1,2	\$ 3,43	\$ 25,00	\$ 85,75
Tubería PVC 1 plg ( Incluye accesorios)	m	1,2	\$ 5,47	\$ 25,00	\$ 136,75
Llave de paso FV 3/4 plg	u	1,2	\$ 7,73	\$ 1,00	\$ 7,73
Llave de Pico FV de lavandería	u	1,2	\$ 7,73	\$ 1,00	\$ 7,73
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 545,63</b>
AGUAS SERVIDAS	UND	Factor	Costo Directo	Cantidad	Total
Canalización PVC 75 mm	pto	1	\$ 15,05	\$ 13,00	\$ 195,65
Bajantes A. Servidas PVC 100mm	m	1	\$ 5,22	\$ 6,00	\$ 31,32
Tubería PVC 75 mm	m	1	\$ 3,64	\$ 20,00	\$ 72,80
Canalización PVC 110 mm	m	1	\$ 4,22	\$ 20,00	\$ 84,40
Rejilla de aluminio 3 plg	u	1	\$ 4,63	\$ 4,00	\$ 18,52
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 402,69</b>

<b>INSTALACIONES ELECTRICAS</b>	<b>UND</b>	<b>Factor</b>	<b>Costo Directo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Tubería conduit 1/2 plg	m	1,3	\$ 3,11	\$ 150,00	\$ 466,50
Tubería conduit 3/4 plg	m	1,3	\$ 3,94	\$ 20,00	\$ 78,80
Tablero control GE 4-8 ptos	u	1,3	\$ 84,83	\$ 1,00	\$ 84,83
Acometida principal. Conductor #10	m	1,3	\$ 14,42	\$ 10,00	\$ 144,20
Acometida teléfono flex 35 mm	m	1,3	\$ 2,77	\$ -	\$ -
Acometida teléfono 3p	m	1,3	\$ 3,68	\$ -	\$ -
Iluminación conductor # 12, interruptor, boquilla, caja octogonal y	pto	1,3	\$ 23,82	\$ 14,00	\$ 333,48
Salidas para teléfono. Alambre, telefónico, alug 2x20	pto	1,3	\$ 12,68	\$ 2,00	\$ 25,36
Salidas especiales. Conductor #10, tomacorriente 220 V y caja r	pto	1,3	\$ 25,96	\$ 1,00	\$ 25,96
Tomacorrientes dobles tubo conduit 1/2, conductor # 12, unión y	u	1,3	\$ 21,55	\$ 25,00	\$ 538,75
Tomacorrientes 220 V tubo conduit 1, conductor # 12, unión, caja	u	1,3	\$ 30,67	\$ 2,00	\$ 61,34
Fluorecentes selladas	u	1,3	\$ 65,00	\$ 6,00	\$ 390,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.149,22</b>
<b>OBRAS EXTERIORES</b>	<b>UND</b>	<b>Factor</b>	<b>Costo Directo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Limpieza final de la obra	m²	1	\$ 0,71	\$ 175,45	\$ 124,57
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 124,57</b>
<b>DESALOJOS, DERROCAMIENTOS, LIBERACIONES</b>	<b>UND</b>	<b>Factor</b>	<b>Costo Directo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Derrocam. Mampostería, sin desalojo	m²	1	\$ 4,41	\$ 7,50	\$ 33,08
Picado de pared para instalaciones e=1,5 cm	m²	1	\$ 0,89	\$ 200,00	\$ 178,00
Retiro de piezas sanitarias y puntos de agua	u	1	\$ 4,31	\$ 2,00	\$ 8,62
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 219,70</b>
<b>OTROS</b>	<b>UND</b>	<b>Factor</b>	<b>Costo Directo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Decoración mesón	m	1	\$ 100,00	\$ 18,38	\$ 1.838,00
Escalera, pasarela, plataforma	m	1	\$ 119,56	\$ 8,00	\$ 956,48
Extractor de olores de bañoS	u	1	\$ 50,00	\$ 4,00	\$ 200,00
Calofón + instalación	u	1	\$ 250,00	\$ 1,00	\$ 250,00
Instalación de gas	m	1	\$ 30,00	\$ 6,00	\$ 180,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3.424,48</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ADECUACIÓN</b>					<b>\$ 14.333,85</b>

## ANEXO 26. Gasto de Constitución

<b>Gasto de Constitución</b>	
Honorarios abogado	\$ 1.000,00
Patente Municipal	\$ 13,00
Certificado de Medio Ambiente	\$ 58,30
Informe de Regulación Metropolitana (IRM)	\$ 2,00
Licencia Metropolitana	\$ 70,00
Hoja de Registro ( 1/1.000 de los activos)	\$ 50,00
Carné de Salud.	\$ 96,00
Permiso de Funcionamiento de Salud.	\$ 126,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.415,30</b>

## ANEXO 27. Inversión Equipo de Cocina

Presupuesto de Inversión Equipo de Cocina					
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Vulcan Hart V Series 36" Gas Restaurant Range w/ 6 Burners	VULCAN	1	ITALDESIGN	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00
Cortadora de verduras	FIMAR	1	ITALDESIGN	\$ 2.439,36	\$ 2.439,36
PLANCHA FRY 2/M	FIRMAR	1	TERMALIMEX	\$ 1.717,60	\$ 1.717,60
Salamandra RS 40	FIMAR	1	ITALDESIGN	\$ 640,64	\$ 640,64
Refrigerador T - 72	RWA	1	ITALDESIGN	\$ 3.696,00	\$ 3.696,00
Congelador TD-36-12-S	TRUE	1	ITALDESIGN	\$ 2.330,52	\$ 2.330,52
Dispensador de jugos 2M	COFRIMELL	2	ITALDESIGN	\$ 1.120,00	\$ 2.240,00
Campana extractora	Z LINE	2	TERMALIMEX	\$ 288,00	\$ 576,00
Microondas comercial	FIMAR	1	ITALDESIGN	\$ 344,33	\$ 344,33
Maquina lavajillas L1X16	CMA	1	TERMALIMEX	\$ 4.492,45	\$ 4.492,45
Lavaderos Industriales	KOHLER	1	TERMALIMEX	\$ 2.024,00	\$ 2.024,00
Calentador de comida acero inoxidable	HENG	3	MONTERO	\$ 398,95	\$ 1.196,85
Food bar	CARLISLE	1	TERMALIMEX	\$ 1.516,20	\$ 1.516,20
Condiment server	SAN JAMAR	2	MONTERO	\$ 57,54	\$ 115,08
Samouvar (Chafin) acero inoxidable con base	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 69,04	\$ 207,12
Tapa blanda de policarbonato	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 57,79	\$ 173,37
Calentador de sopa electrico	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 207,14	\$ 621,42
Cafrin con quemador genérico	GENÉRICO	4	MONTERO	\$ 201,38	\$ 805,52
Balanza electrica	CAMRY	1	MONTERO	\$ 99,50	\$ 99,50
Dispensador de salsa	GENÉRICO	1	MONTERO	\$ 281,33	\$ 281,33
Licuadaora comercial 250-12	HAMILTON BEACH	2	MONTERO	\$ 270,80	\$ 541,60
Cafetera eléctrica comercial 50 tazas	HAMILTON BEACH	2	MONTERO	\$ 74,26	\$ 148,52
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 30.127,41</b>



### ANEXO 28. Inversión Muebles y Enceres

MUEBLES Y ENCERES					
MUEBLES		CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Meson de trabajo	NA	2	EDIMCA	403,2	806,4
Repisa	NA	3	EDIMCA	120,96	362,88
Mesas 4 personas	NA	15	EDIMCA	120,5	1807,5
Mesas 2 personas	NA	5	EDIMCA	84,2	421
Sillas	NA	75	FERRISARIATC	32	2400
Escritorio	NA	1	CARPINTERO	600	600
<b>TOTAL MUEBLES</b>					<b>\$ 6.397,78</b>
BAÑOS					
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	P. TOTAL
Secadores-mano	XIM DA	4	FERRISARIATC	79,99	319,96
Jaboneras	WENKO	4	FERRISARIATC	13,99	55,96
Espejos	GENERICO	4	FERRISARIATC	29,99	119,96
Dispensadores papel	TOELLETE	4	FERRISARIATC	3,99	15,96
Tachos de basura	MATTE	4	FERRISARIATC	16,99	67,96
Toalleros	GENERICO	4	KIMBERLY Y C	15	60
Sevicios higienicos	EDESA	4	FERRISARIATC	52,99	211,96
Lavamanos	EDESA	4	FERRISARIATC	45,99	183,96
Mueble	NA	4	CARPINTERO	70	280
<b>TOTAL ENCERES</b>					<b>\$ 1.315,72</b>

### ANEXO 29. Inversión Equipo de Cómputo

Presupuesto de Inversión Equipo de Computo					
Equipo de computo	HP	2	COMPUTRON	\$ 875,00	\$ 1.750,00
Logic Controls SB-9015 (Registradora)	POS COMPUTERS	2	POSGUYS	\$ 1.395,80	\$ 2.791,60
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 4.541,60</b>

## ANEXO 30. Inversión Menaje de Cocina

UTENSILIOS DE COCINA						
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL	VALOR REP MENSUAL
Pala Chica	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,04	\$ 6,08	\$ 0,51
Pala Mediana	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,36	\$ 6,72	\$ 0,56
Pala Grande	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,84	\$ 7,68	\$ 0,64
Pala extragrande	GENÉRICO	1	MONTERO	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 1,33
Rayador de acero inoxidable	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 7,00	\$ 14,00	\$ 1,17
Aplastador de papa	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 7,84	\$ 15,68	\$ 1,31
Juego de medidores	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 3,25	\$ 6,50	\$ 0,54
Batidor manual	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 8,36	\$ 16,72	\$ 1,39
Pinza para parrilla	GENÉRICO	2	MONTERO	\$ 5,20	\$ 10,40	\$ 0,87
Fuente rectangular honda	TRAMONTINA	3	MONTERO	\$ 17,70	\$ 53,10	\$ 4,43
Molde de hoja rectangular	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 3,12	\$ 9,36	\$ 0,78
Molde de bischocho	ILKO	3	MONTERO	\$ 6,78	\$ 20,34	\$ 1,70
Molde para pan	GENÉRICO	3	MONTERO	\$ 10,67	\$ 32,01	\$ 2,67
Espátula	TRAMONTINA	5	MONTERO	\$ 3,95	\$ 19,75	\$ 1,65
Cucharon	TRAMONTINA	5	MONTERO	\$ 5,68	\$ 28,40	\$ 2,37
Servidor para spaguetti	ILKO	5	MONTERO	\$ 2,74	\$ 13,70	\$ 1,14
Cucharon para servir	ILKO	10	MONTERO	\$ 3,08	\$ 30,80	\$ 2,57
Trinche	SANEX	5	MONTERO	\$ 9,07	\$ 45,35	\$ 3,78
Espatula pequeña	TRAMONTINA	2	MONTERO	\$ 11,30	\$ 22,60	\$ 1,88
Espatula fritura	TRAMONTINA	2	MONTERO	\$ 12,40	\$ 24,80	\$ 2,07
Tabla de picar		6	MONTERO	\$ 26,29	\$ 157,74	\$ 13,15
Bandeja rectangular Charol	INMUSA	100	MONTERO	\$ 5,14	\$ 514,00	\$ 42,83
<b>UTENSILLOS DE COCINA</b>					<b>\$ 1.071,73</b>	<b>\$ 89,31</b>
VAJILLA, CUBERTERIA Y CRISTALERIA						
EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL	VALOR REP MENSUAL
Vaso liso 11 oz.	LEXINGTON	120	MONTERO	\$ 0,61	\$ 73,20	\$ 6,10
Plato pando 27,5 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 3,78	\$ 453,60	\$ 37,80
Plato pando coupe 23,5 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 2,88	\$ 345,60	\$ 28,80
Plato pando 20cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 2,22	\$ 266,40	\$ 22,20
Taza 22cm x6	PERFORMA	20	MONTERO	\$ 11,31	\$ 226,20	\$ 18,85
Plato 17 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 2,04	\$ 244,80	\$ 20,40
Actua casuela 6000 cc	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 4,45	\$ 534,00	\$ 44,50
Cevichera ensaladera 17 cm	PERFORMA	120	MONTERO	\$ 18,45	\$ 2.214,00	\$ 184,50
Juego de cubiertos 24 pzas p	TRAMONTINA	5	MONTERO	\$ 33,54	\$ 167,70	\$ 13,98
Cuchillo carne x 12	TRAMONTINA	6	MONTERO	\$ 14,50	\$ 87,00	\$ 7,25
Bandeja para cubiertos	TRAMONTINA	2	MONTERO	\$ 14,36	\$ 28,72	\$ 2,39
Juego para ensalada 2 pzas	TRAMONTINA	4	MONTERO	\$ 6,66	\$ 26,64	\$ 2,22
Dispensador de servilletas	CORNER BAR	4	MONTERO	\$ 16,00	\$ 64,00	\$ 5,33
Basureros		8	MONTERO	\$ 4,00	\$ 32,00	\$ 2,67
<b>VAJILLA, CUBERTERIA Y CRISTALERIA</b>					<b>\$ 4.763,86</b>	<b>\$ 396,99</b>
<b>VALOR DE REPOSICION</b>					<b>\$ 5.835,59</b>	<b>\$ 486,30</b>

### ANEXO 31. Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA 2 MESES		
PAGO PROVEEDORES	\$ 2.382,60	\$ 4.700,01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6.626,22	\$ 6.023,70
GASTO DE VENTAS	\$ 2.837,58	\$ 2.552,58
COSTO	\$ 2.058,64	\$ 2.058,64
	\$ 13.905,05	\$ 13.276,29
<b>TOTAL FONDO DE MANIOBRA</b>	\$	27.181,34

## ANEXO 32. Cálculo costo real de Sueldos y Salarios

NIVEL 1		
# de personas en el cargo:	2	
SBU	\$ 292,00	
Sueldo Base	\$ 800,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 133,33	\$ 1.600,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 48,67	\$ 584,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 133,33	\$ 1.600,00
VACACIONES	\$ 66,67	\$ 800,00
GASTO APOORTE PATRONAL	\$ 194,40	\$ 2.332,80
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 2.176,40</b>	<b>\$ 26.116,80</b>

NIVEL 2		
# de personas en el cargo:	1	
SBU	\$ 292,00	
Sueldo Base	\$ 700,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	\$ 700,00	\$ 8.400,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 58,33	\$ 700,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 24,33	\$ 292,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 58,33	\$ 700,00
VACACIONES	\$ 29,17	\$ 350,00
GASTO APOORTE PATRONAL	\$ 85,05	\$ 1.020,60
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 955,22</b>	<b>\$ 11.462,60</b>

NIVEL 3		
# de personas en el cargo:	4	
SBU	\$ 292,00	
Sueldo Base	\$ 350,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 116,67	\$ 1.400,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 97,33	\$ 1.168,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 116,67	\$ 1.400,00
VACACIONES	\$ 58,33	\$ 700,00
GASTO APOORTE PATRONAL	\$ 170,10	\$ 2.041,20
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.959,10</b>	<b>\$ 23.509,20</b>

NIVEL 4		
# de personas en el cargo:	2	
SBU	\$ 292,00	
Sueldo Base	\$ 292,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	\$ 584,00	\$ 7.008,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 48,67	\$ 584,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 48,67	\$ 584,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 48,67	\$ 584,00
VACACIONES	\$ 24,33	\$ 292,00
GASTO APOORTE PATRONAL	\$ 70,96	\$ 851,47
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 825,29</b>	<b>\$ 9.903,47</b>

**Cáculo Provisión de Beneficios a empleados**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Décimo Cuarto	\$ 357,00	\$ 714,00	\$ 1.071,00	\$ 1.428,00	\$ 1.785,00	\$ 2.142,00	\$ 2.499,00	\$ 2.856,00	\$ 3.213,00	\$ 3.570,00	\$ 3.927,00	
Décimo Tercero	\$ 219,00	\$ 438,00	\$ 657,00	\$ 876,00	\$ 1.095,00	\$ 1.314,00	\$ 1.533,00		\$ 219,00	\$ 438,00	\$ 657,00	\$ 876,00
	\$ 576,00	\$ 1.152,00	\$ 1.728,00	\$ 2.304,00	\$ 2.880,00	\$ 3.456,00	\$ 4.032,00	\$ 2.856,00	\$ 3.432,00	\$ 4.008,00	\$ 4.584,00	\$ 876,00

### ANEXO 33. Cálculo Depreciación

DEPRECIACIÓN				
ACTIVO	VALOR EN LIBROS	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEP. ANUAL
MAQUINARIA Y EQUIPO	30.127,41	-	10	3.012,74
MUEBLES Y ENCERES	7.713,50	-	10	771,35
EQUIPOS DE COMPUTO	4.541,60	-	3,33	1.363,84
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>				<b>5.147,93</b>
<b>TOTAL COSTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL</b>				<b>3.012,74</b>
<b>TOTAL GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL</b>				<b>2.135,19</b>
SIMULACIÓN				
VALOR RESIDUAL	0%			
	AÑOS	ANUAL	ACUMULADA	
	2014	5.147,93	5.147,93	
	2015	5.147,93	10.295,87	
	2016	5.147,93	15.443,80	
	2017	5.147,93	20.591,74	
	2018	5.147,93	25.739,67	

## ANEXO 34. Cálculo Consumo de Servicios básicos

<b>ELECTRICIDAD</b>	
CONSUMO EN KWh	625
PRECIO POR KWh	\$ 0,08
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 52,50</b>
ALUMBRADO	\$ 4,99
C. BOMBEROS	\$ 3,96
FACTURA	\$ 1,41
R. BASURA	\$ 5,25
<b>TOTAL CONSUMO MENSUAL</b>	<b>\$ 68,11</b>
<b>AGUA POTABLE</b>	
CONSUMO PROMEDIO m <sup>3</sup>	80
PRECIO POR m3	\$ 1,05
<b>TOTAL CONSUMO MENSUAL</b>	<b>\$ 81,05</b>
<b>TELEFONO</b>	
C. PROMEDIO MINUTOS	500
TARIFA COMERCIAL	\$ 0,06
<b>TOTAL CONSUMO MENSUAL</b>	<b>\$ 28,00</b>
<b>GAS</b>	
CILINDRO INDUSTRIAL 15 KG	\$ 16,00
GAS CALORÍAS/HORA	35898,32
CALORIAS POR m3	93000
CONSUMO m3 GAS POR HORA	0,39
kg/m <sup>3</sup>	0,39
HORAS DE USO	4
CONSUMO DIARIO DE GAS KG	1,54
CONSUMO MENSUAL DE GAS KG	30,88
NUMERO DE CILINDROS MES	3
<b>TOTAL CONSUMO MENSUAL</b>	<b>\$ 48,00</b>

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>				
DETALLE	MENSUAL	ANUAL	% COSTO	% GAD ADM
LUZ	\$ 68,11	\$ 817,34	40%	60%
AGUA	\$ 81,05	\$ 972,60	60%	40%
TELEFONO	\$ 28,00	\$ 336,00	0%	100%
INTERNET	\$ 25,00	\$ 300,00	0%	100%
GAS	\$ 48,00	\$ 576,00	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250,16</b>	<b>\$ 3.001,94</b>		



### ANEXO 35. Cálculo Gasto de limpieza, mantenimiento y útiles de oficina

GASTOS DE LIMPIEZA			
DETALLE	PRECIO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL
PAPEL HIGIENICO JUMBO 200 MTS X4	10,14	2	20,28
TOALLA DE COCINA 150 MTS X 6	79	1	79
JABON ESPUMA 800 ML	5,98	4	23,92
SERVILLETA X 100	0,43	8	3,44
LIMPION X-60 ROLLO X890	104,83	0,25	26,2075
ESCOBA	3,00	1	3
RECOGEDOR DE BASURA	2,00	1	2
TRAPEADOR	3,00	1	3
CEPILLO	4,25	1	4,25
DESTAPADOR INODORO	6,00	1	6
PAQUETE FUNDA NEGRA	1,75	2	3,5
COLORO	3,50	1	3,5
CLOFASS LIMON	7,00	1	7
DETERGENTE	2,00	1	2
TIPS OLORES	1,00	1	1
GUANTES PLATOS	1,22	2	2,44
GUANTES MANIPULAR ALIM.	0,04	50	2
AEROSOL INSECTOS	2,11	1	2,11
MATA INSECTOS	1,00	1	1
ESTROPAJO	0,75	3	2,25
ESPONJA DE TRASTOS	1,00	2	2
QUITA GRASA	2,50	1	2,5
LAVA	2,00	1	2
PINOKLIN	6,12	1	6,12
ESCURRIDOR DE PLATOS	9,29	1	9,29
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 219,81</b>

<b>MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 698,00</b>	<b>ANUAL</b>
---	------------------	--------------

Gasto Útiles de Oficina					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
SISTEMA DE TINTA CONTINUA	UNIDAD	1	70,00	5,83	70,00
RESMA DE PAPEL	UNIDAD	1	3,50	3,50	42,00
VASOS DESECHABLES	50 UNIDADES	1	2,00	2,00	24,00
CINTA EMBALAJE	UNIDAD	1	0,40	0,40	4,80
SACAGRAPA	UNIDAD	1	0,35	0,35	4,20
ESFEROS	CAJA 6	1	1,80	1,80	21,60
LAPIZ	UNIDAD	3	0,20	0,60	7,20
SACAPUNTAS	UNIDAD	1	0,15	0,15	1,80
PLATOS DESECHABLES	50 UNIDADES	1	3,00	3,00	36,00
FACTURAS	100 UNIDADES	1	5,00	5,00	60,00
ARCHIVADORES	UNIDAD	1	2,40	2,40	28,80
HOJAS DE MEDICIÓN DE PERCEPCI	50 UNIDADES	1	4,00	4,00	48,00
ORDENES DE PEDIDO A PROVEED	50 UNIDADES	1	2,50	2,50	30,00
LETREROS DEL MENÚ	UNIDADES	400	0,20	6,67	80,00
<b>TOTAL</b>				<b>38,20</b>	<b>458,40</b>

### ANEXO 36. Cálculo Gasto de uniformes

<b>UNIFORMES (ANUAL)</b>			
<b>AYUDANTES DE COCINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
PANTALON	\$ 14,50	\$ 6,00	\$ 87,00
CHAQUETA V MANGA CORTA	\$ 21,10	\$ 6,00	\$ 126,60
PAÑUELO	\$ 2,90	\$ 6,00	\$ 17,40
<b>MESEROS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
PANTALON	\$ 16,00	\$ 6,00	\$ 96,00
CAMISA	\$ 13,00	\$ 6,00	\$ 78,00
DELANTAL	\$ 7,35	\$ 6,00	\$ 44,10
<b>CHEF</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
PANTALON	\$ 16,70	\$ 3,00	\$ 50,10
CHAQUETA CHEF CLÁSICA	\$ 23,54	\$ 3,00	\$ 70,62
PAÑUELO	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 8,70
GORRO CHEF	\$ 12,00	\$ 2,00	\$ 24,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 602,52</b>
<b>NOTA: La compra de uniformes se la realiza anualmente.</b>			

### ANEXO 37. Cálculo Gasto de Publicidad

PUBLICIDAD													
DETALLE	PRECIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
IMPULSORAS	\$ 50,00	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISFRACES	\$ 75,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REVISTA VIDA ACTIVA	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VOLANTES	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TRIPTICOS	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
DISEÑO PÁG WEB	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HOSTING PÁG WEB	\$ 79,00	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.043,58</b>	<b>\$ 1.758,58</b>	<b>\$ 1.058,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>	<b>\$ 116,58</b>
ARTÍCULOS PROMOCIONALES													
DETALLE	PRECIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ESFEROS (100)	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 20,00		\$ 20,00		\$ 20,00		\$ 20,00		\$ 20,00	
TERMOS	\$ 2,50	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 125,00		\$ 125,00		\$ 125,00		\$ 125,00		\$ 125,00	
CAMISETAS	\$ 2,75	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 137,50		\$ 137,50		\$ 137,50		\$ 137,50		\$ 137,50	
GORRAS	\$ 2,29	\$ 229,00	\$ 229,00	\$ 114,50		\$ 114,50		\$ 114,50		\$ 114,50		\$ 114,50	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 794,00</b>	<b>\$ 794,00</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 397,00</b>	<b>\$ -</b>

## ANEXO 38. Cálculo Costo por ingrediente

LEGUMBRES										
INGREDIENTE	PESO		COSTO	MEDIDAS DE TRANSFORMACION			COSTO UNITARIO		GRAMO	ONZA
ACELGA	1000	gr	\$ 0,46	140	gr	1taza	\$ 0,06	1taza	\$ 0,000	\$ 0,013
AGUACATE	1000	gr	\$ 2,24	315	gr	c/u	\$ 0,71	c/u	\$ 0,002	\$ 0,065
AJO	1000	gr	\$ 3,78	2	gr	c/diente	\$ 0,01	c/diente	\$ 0,004	\$ 0,110
ALBACA	500	gr	\$ 0,77	140	gr	1taza	\$ 0,22	1taza	\$ 0,002	\$ 0,045
APIO	1000	gr	\$ 0,66	500	gr	1 taza	\$ 0,33	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,019
ARVEJA	1000	gr	\$ 3,56	200	gr	1 taza	\$ 0,71	1 taza	\$ 0,004	\$ 0,103
BERENJENA	1000	gr	\$ 1,80	190	gr	c/u	\$ 0,34	c/u	\$ 0,002	\$ 0,052
BROCOLI	1000	gr	\$ 2,23	200	gr	1 taza	\$ 0,45	1 taza	\$ 0,002	\$ 0,065
CEBOLLA BLANCA	600	gr	\$ 2,20	100	gr	c/u	\$ 0,37	c/u	\$ 0,004	\$ 0,106
CEBOLLA PAITENIA	1000	gr	\$ 3,36	200	gr	c/u	\$ 0,67	c/u	\$ 0,003	\$ 0,097
CEBOLLA PERLA	1000	gr	\$ 1,62	200	gr	c/u	\$ 0,32	c/u	\$ 0,002	\$ 0,047
CEBOLLIN	200	gr	\$ 1,06					0	\$ 0,005	\$ 0,154
CHAMPIÑON ENTERO	450	gr	\$ 3,64					0	\$ 0,008	\$ 0,235
CHAMPIÑONES REBANADOS	450	gr	\$ 3,50	240	gr	1 taza	\$ 1,87	1 taza	\$ 0,008	\$ 0,226
CHOCLO DESGRANADO	1000	gr	\$ 2,31	200	gr	1 taza	\$ 0,46	1 taza	\$ 0,002	\$ 0,067
CILANTRO	100	gr	\$ 0,57	1	gr		\$ 0,01	por gr	\$ 0,006	\$ 0,165
ESPARRAGOS	1000	gr	\$ 3,39	140	gr	1taza	\$ 0,47	1taza	\$ 0,003	\$ 0,098
ESPINACA	1000	gr	\$ 1,05	140	gr	1 taza	\$ 0,15	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,030
FREJOL	1000	gr	\$ 4,31	240	gr	1 taza	\$ 1,03	1 taza	\$ 0,004	\$ 0,125
HABA	1000	gr	\$ 2,34	200	gr	1 taza	\$ 0,47	1 taza	\$ 0,002	\$ 0,068
JENJIBRE	322	gr	\$ 0,72	46	gr		\$ 0,00	c/ gr	\$ 0,002	\$ 0,065
LECHUGA CRESPA	1000	gr	\$ 0,84	25	gr	1 taza	\$ 0,02	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,024
LECHUGA CRIOLLA	1000	gr	\$ 0,57	25	gr	1 taza	\$ 0,01	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,017
LECHUGA ROMANA	1000	gr	\$ 0,71	25	gr	1 taza	\$ 0,02	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,021
LECHUGA SEDA	1000	gr	\$ 0,88	25	gr	1 taza	\$ 0,02	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,026
NABO	1000	gr	\$ 0,70	105	gr	240 gr	\$ 0,07	c/u	\$ 0,001	\$ 0,020
PALMITO	4		\$ 0,91				\$ 0,23	c/u		
PAPA	1000	gr	\$ 1,12	100	gr	c/u	\$ 0,11	c/u	\$ 0,001	\$ 0,032
PAPA PEQUEÑA	1000	gr	\$ 1,09						\$ 0,001	\$ 0,032
PEPINILLO	1000	gr	\$ 0,63	250	gr	c/u	\$ 0,16	c/u	\$ 0,001	\$ 0,018
PEREJIL	1000	gr	\$ 0,35	60	gr	1 taza	\$ 0,02	1 taza	\$ 0,000	\$ 0,010
PIMIENTO ROJO	1000	gr	\$ 1,66	150	gr	c/u	\$ 0,25	c/u	\$ 0,002	\$ 0,048
PIMIENTO VERDE	1000	gr	\$ 1,54	150	gr	c/u	\$ 0,23	c/u	\$ 0,002	\$ 0,045
RABANOS	1000	gr	\$ 0,68	140	gr	1 taza	\$ 0,10	1 taza	\$ 0,001	\$ 0,020
REMOLACHA	1000	gr	\$ 0,62	105	gr	c/u	\$ 0,07	c/u	\$ 0,001	\$ 0,018
TIRAS DE SOYA	236	gr	\$ 0,88				\$ 0,00	c/ gr	\$ 0,004	\$ 0,108
TOMATE	1000	gr	\$ 0,90	200	gr	c/u	\$ 0,18	c/u	\$ 0,001	\$ 0,026
TOMATE BABY	330	gr	\$ 2,03	10	gr	c/u	\$ 0,06	c/u	\$ 0,006	\$ 0,178
TOMATE CHERRY	339	gr	\$ 0,97	10	gr	c/u	\$ 0,03	c/u	\$ 0,003	\$ 0,083
TRIGO	1000	gr	\$ 0,05						\$ 0,000	\$ 0,001
VAINITAS	1000	gr	\$ 3,02	120	gr	1 taza	\$ 0,36	1 taza	\$ 0,003	\$ 0,088
YUCA	1000	gr	\$ 0,48	220	gr	c/u	\$ 0,11	c/u	\$ 0,000	\$ 0,014
ZANAHORIA	1000	gr	\$ 1,00	100	gr	c/u	\$ 0,10	1 taza rallada 110 gr	\$ 0,001	\$ 0,029

FRUTAS								
INGREDIENTE	PESO		COSTO	MEDIDAS DE			COSTO UNITARIO	
MORA	1000	gr	\$ 3,22	32	gr	c/u	\$ 0,103	c/u
MANZANA	1000	gr	\$ 2,10	150	gr	c/u	\$ 0,315	c/u
MANGO	1000	gr	\$ 2,40	160	gr	c/u	\$ 0,384	c/u
MANDARINA	25	U	\$ 1,50				\$ 0,060	c/u
FRUTILLA	1000	gr	\$ 2,63	25	gr	c/u	\$ 0,066	c/u
FRAMBUESA	250	gr	\$ 1,30	3	gr	c/u	\$ 0,016	c/u
KIWI	1000	gr	\$ 4,24	38	gr	c/u	\$ 0,161	c/ gr
UVILLA	420	gr	\$ 1,40	3	gr	c/u	\$ 0,010	c/u
TAXO	1000	gr	\$ 1,19	45	gr	c/u	\$ 0,054	c/u
PITAHAYA	1000	gr	\$ 5,60	110	gr	c/u	\$ 0,616	c/u
MELON	1000	gr	\$ 1,54	150	gr	1 taza	\$ 0,231	1 taza
SANDIA	1000	gr	\$ 0,63	150	gr	1 taza	\$ 0,095	1 taza
PIÑA	1000	gr	\$ 0,60	150	gr	1 taza	\$ 0,090	1 taza
PAPAYA	1000	gr	\$ 1,75	150	gr	1 taza	\$ 0,263	1 taza
PLATANO	1000	gr	\$ 0,76	120	gr	c/u	\$ 0,091	c/u
NARANJA	25	U	\$ 1,00			c/u	\$ 0,040	c/u
TOMATE ARBOL	1000	gr	\$ 1,68	26	gr	c/u	\$ 0,044	c/u
NARANJILLA	1000	gr	\$ 1,40	35	gr	c/u	\$ 0,049	c/u
LIMON	1000	gr	\$ 2,88	50	gr	c/u	\$ 0,144	c/u
BABACO	1000	gr	\$ 1,54	160	gr	1 taza	\$ 0,246	1 taza
MARACUYA	1000	gr	\$ 1,09	30	gr	c/u	\$ 0,033	c/u

CARNES- POLLO- PESCADO							
INGREDIENTE	PESO		PRECIO	ONZAS		COSTO C/GR	COSTO C/ONZA
HUESO	1000	gr	\$ 0,68	34,4828		\$ 0,001	\$ 0,020
POLLO ENTERO	1000	gr	\$ 6,30	34,4828		\$ 0,006	\$ 0,183
PECHUGA	1000	gr	\$ 4,66	34,4828		\$ 0,005	\$ 0,135
MEJILLONES	120	mm	\$ 1,70	3,84		\$ 0,014	\$ 0,443
ATUN (1 LATA)	69	gr	\$ 1,18	2,37931		\$ 0,017	\$ 0,496
FILETE DE ATUN	604	gr	\$ 14,21	20,8276		\$ 0,024	\$ 0,682
SALMON	546	gr	\$ 12,13	18,8276		\$ 0,022	\$ 0,644
ANCHOAS	90	gr	\$ 4,53	3,10345		\$ 0,050	\$ 1,460
JAMON POLLO	200	gr	\$ 2,96	6,89655		\$ 0,015	\$ 0,429
JAMON PAVO	200	gr	\$ 3,46	6,89655		\$ 0,017	\$ 0,502
TOCINO	200	gr	\$ 4,25	6,89655		\$ 0,021	\$ 0,616
PATE DE HIGADO	120	gr	\$ 1,26	4,13793		\$ 0,011	\$ 0,305
PAVO	680	gr	\$ 3,38	23,4483		\$ 0,005	\$ 0,144
PESCADO DORADO	454	gr	\$ 4,99	15,6552		\$ 0,011	\$ 0,319
PARGO	1000	gr	\$ 13,13	34,4828		\$ 0,013	\$ 0,381
TILAPIA	604	gr	\$ 7,25	20,8276		\$ 0,012	\$ 0,348
ESPADA	568	gr	\$ 8,34	19,5862		\$ 0,015	\$ 0,426

LACTEOS						
INGREDIENTE	PESO		PRECIO	ONZAS	COSTO C/GR	COSTO C/ONZA
HUEVOS	12	U	\$ 1,73		\$ 0,144	
QUESO LIGHT FRESCO	450	gr	\$ 3,21	15,5172	\$ 0,007	\$ 0,207
QUESO LIGHT MOZARRELLA	300	gr	\$ 1,97	10,3448	\$ 0,007	\$ 0,190
MANTEQUILLA	250	gr	\$ 1,30	8,62069	\$ 0,005	\$ 0,151
QUESO PARMESANO	100	gr	\$ 2,53	3,44828	\$ 0,025	\$ 0,734
QUESO GRUYERE	316	gr	\$ 5,20	10,8966	\$ 0,016	\$ 0,477
QUESO RICOTTA	250	gr	\$ 1,31	8,62069	\$ 0,005	\$ 0,152
QUESO CREMA	250	gr	\$ 1,87	8,62069	\$ 0,007	\$ 0,217
YOGURT NATURAL	2000	gr	\$ 4,46	68,9655	\$ 0,002	\$ 0,065
LECHE CODENSADA	450	gr	\$ 3,90	15,5172	\$ 0,009	\$ 0,251
CREMA DE LECHE	450	gr	\$ 1,60	15,5172	\$ 0,004	\$ 0,103
DULCE DE LECHE	250	gr	\$ 1,75	8,62069	\$ 0,007	\$ 0,203

OTROS						
INGREDIENTE	PESO		PRECIO	ONZAS	COSTO C/GR	COSTO C/ONZA
ARROZ INTEGRAL	2000	gr	\$ 2,59	68,9655	\$ 0,001	\$ 0,038
AVENA	1000	gr	\$ 1,46	34,4828	\$ 0,001	\$ 0,042
HARINA	1000	gr	\$ 1,93	34,4828	\$ 0,002	\$ 0,056
MAICENA	1000	gr	\$ 1,46	34,4828	\$ 0,001	\$ 0,042
MANI	450	gr	\$ 1,80	15,5172	\$ 0,004	\$ 0,116
LECHE DESCREMADA	900	ml	\$ 0,72	28,8	\$ 0,001	\$ 0,025
PAN SUPAN INTEGRAL	24	rod	\$ 1,09		\$ 0,045	C/ RODAJA
APANADURA	350	gr	\$ 0,25	12,069	\$ 0,001	\$ 0,021
LENTEJA	500	gr	\$ 0,89	17,2414	\$ 0,002	\$ 0,052
PASTA	250	gr	\$ 1,19	8,62069	\$ 0,005	\$ 0,138
FIDEO TORNILLO	400	gr	\$ 0,59	13,7931	\$ 0,001	\$ 0,043
SPAGGETTUJI	400	gr	\$ 0,65	13,7931	\$ 0,002	\$ 0,047
NUECES	200	gr	\$ 4,15	6,89655	\$ 0,021	\$ 0,602
ALMENDRA	250	gr	\$ 4,63	8,62069	\$ 0,019	\$ 0,537
TORTILLAS DE MAIZ	350	gr	\$ 1,70	12,069	\$ 0,005	\$ 0,141
PISTACHOS	200	gr	\$ 5,60	6,89655	\$ 0,028	\$ 0,812
CHOCOLATE	120	gr	\$ 1,12	4,13793	\$ 0,009	\$ 0,271
GELATINA SIN SABOR	30	gr	\$ 0,62	1,03448	\$ 0,021	\$ 0,599
ESCENCIA DE VAINILLA	116	gr	\$ 0,73	4	\$ 0,006	\$ 0,183
PASAS	250	gr	\$ 1,20	8,62069	\$ 0,005	\$ 0,139
AJONJOLI	50	gr	\$ 0,74	1,72414	\$ 0,015	\$ 0,429
CANELA EN POLVO	50	gr	\$ 0,82	1,72414	\$ 0,016	\$ 0,476

CONDIMENTOS							
INGREDIENTE	PESO		PRECIO	ONZAS		COSTO C/GR	COSTO C/ONZA
SAL DIETA	500	gr	\$ 9,62	17,2414		\$ 0,019	\$ 0,558
SAL NORMAL	1000	gr	\$ 0,24	34,4828		\$ 0,000	\$ 0,007
CALDO GALLINA	8	culos	\$ 0,85	0,10625		C/ CUBO	
CALDO COSTILLA	8	culos	\$ 0,91	0,11375		C/ CUBO	
CANELA	30	gr	\$ 1,19	1,03448		\$ 0,040	\$ 1,150
CAJUN	170	gr	\$ 1,17	5,86207		\$ 0,007	\$ 0,200
CURRY	20	gr	\$ 1,07	0,68966		\$ 0,054	\$ 1,552
AJO MOLIDO	250	gr	\$ 2,28	8,62069		\$ 0,009	\$ 0,264
ACHIOTE	400	gr	\$ 0,53	13,7931		\$ 0,001	\$ 0,038
COMINO	50	gr	\$ 0,74	1,72414		\$ 0,015	\$ 0,429
CLAVO DE OLOR	20	gr	\$ 0,68	0,68966		\$ 0,034	\$ 0,986
ROMERO	10	gr	\$ 0,92	0,34483		\$ 0,092	\$ 2,668
SALSA INGLESA	170	mml	\$ 0,24	5,44		\$ 0,001	\$ 0,044
SALSA DE SOJA	200	ml	\$ 0,67	6,4		\$ 0,003	\$ 0,105
SALSA TERIYAKY	250	gr	\$ 2,27	8		\$ 0,009	\$ 0,284
SACARINA	200	gr	\$ 6,45	6,89655		\$ 0,032	\$ 0,935
AZUCAR MORENA	2000	gr	\$ 1,96	68,9655		\$ 0,001	\$ 0,028
NUEZ MOSCADA	12	gr	\$ 0,86	0,41379		\$ 0,072	\$ 2,078
OREGANO	10	gr	\$ 0,90	0,34483		\$ 0,090	\$ 2,610
MOZTAZA	100	gr	\$ 0,49	3,44828		\$ 0,005	\$ 0,142
MOZTAZA DIJON	220	gr	\$ 2,37	7,58621		\$ 0,011	\$ 0,312
SALSA DE TOMATE	1000	gr	\$ 2,79	34,4828		\$ 0,003	\$ 0,081
MAYONESA LIGHT	400	gr	\$ 2,22	13,7931		\$ 0,006	\$ 0,161
ACEITE DE OLIVA LA ESPAÑOLA	500	ml	\$ 5,38	16		\$ 0,011	\$ 0,336
ACEITE DE AJONJOLI	185	ml	\$ 4,88	5,92		\$ 0,026	\$ 0,824
SPRAY ANTIADHERENTE	170	ml	\$ 5,28	5,44		\$ 0,031	\$ 0,971
TABASCO	160	ml	\$ 1,87	5,12		\$ 0,012	\$ 0,365
ACEITUNAS	500	gr	\$ 1,59	17,2414		\$ 0,003	\$ 0,092
VINAGRE BALSAMICO	250	ml	\$ 3,36	8		\$ 0,013	\$ 0,420
VINAGRE	500	ml	\$ 0,86	16		\$ 0,002	\$ 0,054
MIEL	600	gr	\$ 2,80	20,6897		\$ 0,005	\$ 0,135
LAUREL	6	gr	\$ 0,54	0,2069		\$ 0,090	\$ 2,610
MAZORQUITAS DE MAIZ	126	gr	\$ 3,50	4,34483		\$ 0,028	\$ 0,806
PIMIENTA	250	gr	\$ 1,74	8,62069		\$ 0,007	\$ 0,202
VINO TINTO	1000	ml	\$ 3,30	34,4828		\$ 0,003	\$ 0,096

**ANEXO 39. Cálculo Costo por porción de sopas**

1	CREMA DE BERENJENA	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Lb de berenjena	\$ 0,68	\$ 2,73	\$ 0,34
2,5	Lts de agua	\$ 0,50		
2	Cubos de caldo de gallina	\$ 0,21		
2	Onz de mantequilla	\$ 0,30		
1,5	Onz de harina	\$ 0,08		
1	Tasa de leche	\$ 0,18		
1,5	Cdta de sal	\$ 0,58		
0,25	Cdta de pimienta	\$ 0,05		
1	Tasa de crotones integrales	\$ 0,14		
<b>TOTAL</b>				
2	CREMA DE BROCOLI	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
8	Onz de brocoli	\$ 0,89	\$ 1,52	\$ 0,19
1,5	Onz de mantequilla	\$ 0,25		
1,5	Onz de maicena	\$ 0,15		
1	Cubito de caldo de gallina	\$ 0,11		
	Sal pimienta y nuez moscada	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
3	CREMA DE ESPARRAGOS	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
3	Onz de mantequilla	\$ 0,45	\$ 1,26	\$ 0,16
2	Onz de harina	\$ 0,11		
2	Tasas de leche	\$ 0,20		
6	Tasas de agua	\$ 0,02		
1	Cubo de caldo de gallina	\$ 0,11		
60	Gr de esparragos	\$ 0,20		
2	Cdas de crema de leche	\$ 0,05		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
4	CREMA DE MEJILLONES	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
115	Gr de mejillones al natural	\$ 1,23	\$ 2,40	\$ 0,30
1	Onz de mantequilla	\$ 0,15		
1	Cda de ageite	\$ 0,17		
1	Onz de cebolla paitena cortada	\$ 0,10		
1	Onz de harina	\$ 0,06		
4	Tasa de agua	\$ 0,10		
1	Cdita de salsa inglesa	\$ 0,02		
0,5	Cda de perejil	\$ 0,05		
0,5	Tasa de crema leche	\$ 0,41		
	Sal, pimienta y nuez moscada al g	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				



5	CREMA DE CHAMPIÑONES	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
6	Onz de champiñones frescos	\$ 1,41	\$ 2,22	\$ 0,28
1	Onz de mantequilla	\$ 0,15		
4	Tasas de agua	\$ 0,10		
0,25	Tasa de leche	\$ 0,05		
0,25	Tasa de crema de leche	\$ 0,21		
1	Tableta de caldo de gallina	\$ 0,11		
1	Cdta de salsa inglesa	\$ 0,02		
0,25	Cda de perejil picada	\$ 0,05		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
6	SOPA DE BOLAS DE VERDE	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
0,5	Libra de carne de res	\$ 0,32	\$ 2,52	\$ 0,42
3	Lts de agua	\$ 0,30		
3	Platanos verde	\$ 0,56		
2	Onz de arroz	\$ 0,08		
0,75	Taza de zanahoria picada	\$ 0,08		
0,75	Arvejas tiernas cocidas	\$ 0,53		
0,5	Papas peladas	\$ 0,19		
3	Onz de col	\$ 0,07		
0,5	Cda de ajo molido	\$ 0,02		
0,5	Cda de cilantro picado	\$ 0,02		
3	Cdas de cebolla blanca	\$ 0,05		
1,5	Cdas de achiote	\$ 0,02		
1	Yema de huevo	\$ 0,14		
1	Onz de mani tostado	\$ 0,12		
0,25	Taza de leche	\$ 0,03		
<b>TOTAL</b>				
7	SOPA DE CEBOLLA	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
10	Onz de cebolla perla	\$ 0,05	\$ 2,19	\$ 0,27
1	Onz de mantequilla	\$ 0,15		
1	Cdta de azucar	\$ 0,46		
0,75	Tasa de vino tinto	\$ 0,88		
1	Cdita de salsa inglesa	\$ 0,02		
5	Tajadas delgada de pan frances	\$ 0,23		
5	Tajadas delgadas de queso mozar	\$ 0,38		
1	Cda de queso parmesano	\$ 0,03		
<b>TOTAL</b>				

8	SOPA ROSADA	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
0,5	Onz de pimiento rojo	\$ 0,02	\$ 1,38	\$ 0,23
1	Onz de cebolla picada	\$ 0,10		
1	Tallo de apio picado	\$ 0,33		
2	Cubos de caldo de gallina	\$ 0,21		
1	Onz de mantequilla	\$ 0,15		
2	Lts de agua	\$ 0,15		
1	Onz de maicena	\$ 0,04		
0,5	Tasa de leche	\$ 0,05		
0,5	Tasa de crema de leche	\$ 0,21		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
9	LOCRO DE QUESO	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
3	Lbs de papas	\$ 1,56	\$ 3,02	\$ 0,25
3	Tasas de agua	\$ 0,15		
2	Cdas de cebolla blanca	\$ 0,10		
0,5	Cda de mantequilla	\$ 0,04		
1	Cdita de achiote	\$ 0,01		
0,5	Tasa de leche	\$ 0,05		
4	Onz de queso	\$ 0,83		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
	Ramita de cilantro	\$ 0,17		
<b>TOTAL</b>				
10	CREMA DE TOMATE	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
6	Tasa de caldo	\$ 0,80	\$ 1,29	\$ 0,21
1	Tasa de tomate	\$ 0,10		
0,5	Tasa de apio blanco picado	\$ 0,17		
2	Onz de harina	\$ 0,11		
1	Rama de cebolla blanca	\$ 0,00		
1	Tasa de leche	\$ 0,10		
<b>TOTAL</b>				

11	SOPA DE VEGETALES	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Lts de agua	\$ 0,30	\$ 2,49	\$ 0,31
0,5	Arbejas tiernas	\$ 0,36		
0,5	Tasa de vainitas	\$ 0,18		
0,5	Tasa de choclo tierno desgranado	\$ 0,12		
0,72	Tasa de papanabo picado muy fino	\$ 0,17		
1	Onz de arroz	\$ 0,04		
2	Cdas de sal	\$ 0,27		
0,5	Cda de ajo molido	\$ 0,02		
0,25	Cda de pimienta	\$ 0,03		
0,25	Cda de comino	\$ 0,05		
0,25	Cda de oregano	\$ 0,09		
0,5	Tasa de zanahoria	\$ 0,05		
0,75	Tasa de ramitos de coliflor	\$ 0,28		
1	Ramita de perejil	\$ 0,01		
1	Ramita de cilantro	\$ 0,17		
0,5	Tasa de habas tierna	\$ 0,14		
1	Papa mediana	\$ 0,11		
2	Cdas de cebolla blanca y perejil	\$ 0,10		
<b>TOTAL</b>				
12	SOPA DE TRIGO SARACENO CON CHAMPIGNONES	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
300	Gr. De trigo	\$ 0,01	\$ 1,88	\$ 0,31
200	Gr. De champignones	\$ 1,62		
1	Diente de ajo	\$ 0,01		
1	Cubo de caldo de gallina	\$ 0,11		
	Perejil	\$ 0,01		
	Pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
13	CONSOME CELESTINO	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Bistecs de Pollo	\$ 3,38	\$ 6,49	\$ 0,54
1	Taza de cebolla cortada en juliana	\$ 0,39		
0,5	Taza de zanahoria cortada en brun	\$ 0,10		
0,5	Taza de pimentón verde cortado er	\$ 0,18		
1	Taza de champiñones fileteados	\$ 0,94		
2	Cucharadas de aceite	\$ 0,15		
1	Litro de caldo de ave	\$ 0,88		
4	Cucharadas de harina.	\$ 0,11		
1	Huevo	\$ 0,14		
0,5	Taza de leche	\$ 0,09		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				

14	GAZPACHO	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
4	Dientes de ajo	\$ 0,03	\$ 1,82	\$ 0,23
1	Pimiento verde	\$ 0,23		
1	Pepino	\$ 0,16		
5	Tomates grandes maduros	\$ 0,90		
1	Rodaja gruesa de pan duro	\$ 0,05		
1	Cda de aceite de oliva	\$ 0,34		
1	Lt de agua fría	\$ 0,10		
1	Cucharada de vinagre	\$ 0,02		
<b>TOTAL</b>				
15	SOPA DE MOZARRELLA Y TOMATE	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
½	Kg de tomate	\$ 0,45	\$ 2,90	\$ 0,36
1	Cebolla mediana	\$ 0,67		
2	Dientes de ajo	\$ 0,02		
2	Cucharadas de aceite	\$ 0,15		
1	Litro de agua	\$ 0,10		
1	Cucharada de harina	\$ 0,03		
2	Gr Mozzarella	\$ 1,31		
	Sal, pimienta, azúcar	\$ 0,15		
	Albahaca (opcional)	\$ 0,02		
<b>TOTAL</b>				
16	SOPA DE PESCADO	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Puerro	\$ 0,37	\$ 5,15	\$ 0,43
1	Cebolla	\$ 0,32		
1	Tomate	\$ 0,18		
4	Dientes de ajos	\$ 0,03		
1	Hoja laurel	\$ 0,09		
300	Gr de tilapia	\$ 3,60		
1	DI vino blanco	\$ 0,56		
<b>TOTAL</b>				

17	SOPA MEXICANA	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Pechuga grande de pollo	\$ 2,33	\$ 4,80	\$ 0,40
1	Cebolla de huevo picada	\$ 0,37		
2	Ajos picados	\$ 0,02		
1	Taza de nachos	\$ 0,14		
1	Hojas de laurel	\$ 0,09		
6	Tomates maduros, pelados y picados	\$ 0,36		
4	Cucharadas de pasta de tomate	\$ 0,20		
3	Cucharadas de cilantro finamente picado	\$ 0,24		
$\frac{3}{4}$	Taza de queso amarillo o mozzarella	\$ 0,57		
$\frac{3}{4}$	Taza de aguacate picado en cubos	\$ 0,21		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
	Aceite de oliva	\$ 0,15		
<b>TOTAL</b>				
18	CREMA DE ZUCCHINI	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
12	Unidad/es de Zucchini	\$ 2,99	\$ 3,71	\$ 0,46
2	Cucharada/s de Manteca	\$ 0,15		
2	Cubo de caldo de gallina	\$ 0,21		
150	Centímetros cúbicos de Leche	\$ 0,09		
1	cucharada/s de Eneldo	\$ 0,15		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				

### ANEXO 40. Cálculo Costo por porción de entradas

1	PALMITOS GRATINADOS	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Empaque de palmitos	\$ 0,91	\$ 2,30	\$ 0,38
3	Huevos	\$ 0,43		
1	Cda de moztasa	\$ 0,07		
2	Cdas cde mantequilla	\$ 0,15		
2	Cdas de harina	\$ 0,06		
6	Cdas de queso rallado	\$ 0,45		
1	Tz de leche	\$ 0,09		
1	Cda de cebolla	\$ 0,02		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
2	ESPARRAGOS GRATINADOS	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
12	Esparragos	\$ 0,47	\$ 1,72	\$ 0,14
6	Tajas de queso	\$ 0,71		
2	Cdas queso rallado	\$ 0,15		
0,50	Tz crema de leche	\$ 0,21		
2	Cda cebollin	\$ 0,15		
2	Cdas apanadura	\$ 0,02		
<b>TOTAL</b>				
3	SOUFLE DE ESPINACAS	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Paquete de jamon	\$ 2,96	\$ 3,96	\$ 0,33
3	Huevos	\$ 0,43		
1	Tz de espinacas	\$ 0,15		
0,5	Tz salsa bechamel	\$ 0,30		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
4	PASTEL DE BROCOLI	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
8	Onzas brocoli	\$ 0,52	\$ 1,37	\$ 0,17
4	Tazas de agua	\$ 0,10		
0,5	Cda de sal	\$ 0,09		
1	Rama perejil	\$ 0,00		
2	Huevos	\$ 0,29		
0,5	Tz de leche	\$ 0,09		
5	Onzas de harina	\$ 0,28		
<b>TOTAL</b>				

5	BROCHETA DE CHAMPIÑONES	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
4	Champiñones pequeños y una gamba pelada por brocheta.	\$ 1,21	\$ 2,57	\$ 0,64		
	Aceite de oliva	\$ 0,15				
	Sal	\$ 0,09				
	Jugo de limón natural	\$ 0,72				
4	dientes de ajo	\$ 0,03				
	Perejil picado	\$ 0,02				
	Pan rallado	\$ 0,01				
	Palitos de madera, para ensartar los champiñones	\$ 0,06				
1	Rebanada de pan por brocheta	\$ 0,27				
<b>TOTAL</b>						
6	CANAPES DE CANGREJO	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
100	Gr de jamon	\$ 1,48	\$ 5,18	\$ 0,43		
2	Huevos	\$ 0,29				
8	Aceitunas	\$ 0,10				
18	Tostadas	\$ 0,41				
300	Gr de carne cangrejo	\$ 2,30				
2	Limonas	\$ 0,29				
4	Cdas mayonesa	\$ 0,32				
<b>TOTAL</b>						
7	ROLLOS DE AGUACATE CON PAVO	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
3	Cuchadas de mayonesa baja en grasa	\$ 0,24	\$ 2,88	\$ 0,24		
1	Cucharada de mostaza tipo Dijon	\$ 0,15				
2	Tortillas de harina (de 20 cm)	\$ 0,12				
1	Aguacate maduro mediano, deshuesado, pelado y cortado en rebanadas finas del mismo tamaño	\$ 0,71				
250	Gr de pechuga de pavo cocida, en rebanadas finas	\$ 1,24				
270	Gr de pimientos rojos, escurridos y cortados en tiras	\$ 0,42				
<b>TOTAL</b>						
8	LATKES DE PAPA	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
1	Kg de papas.	\$ 1,12	\$ 1,90	\$ 0,32		
2	Huevos	\$ 0,29				
5	Cdas de harina común	\$ 0,14				
	Sal pimienta	\$ 0,12				
	Oregano	\$ 0,09				
	Aceite para freir	\$ 0,15				
<b>TOTAL</b>						

9	ROLLOS PRIMAVERA	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
200	Gr de pechuga de pollo	\$ 0,93	\$ 4,24	\$ 0,53
5	Cucharadas de Salsa de Soya Gourmet	\$ 0,24		
3	Cebollines picados finitos	\$ 0,12		
3	Hojas de repollo picadas finitas	\$ 0,02		
1	Zanahorias picadas en cubitos chic	\$ 0,10		
1	Cucharada de maicena	\$ 0,02		
1	Litro de aceite sal a gusto	\$ 0,15		
1	Cdta de Jengibre Molido Gourmet	\$ 0,12		
1	Rollo de masa filo	\$ 2,54		
<b>TOTAL</b>				
10	CARPACCIO DE VERDURAS	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Berenjenas pequeñas	\$ 0,68	\$ 3,38	\$ 0,42
1	Pimentón amarillo	\$ 0,50		
1	Taza de jugo de limón	\$ 0,72		
5	Alcaparras Gourmet	\$ 0,22		
50	Gr de queso parmesano rallado	\$ 1,27		
<b>TOTAL</b>				
11	STRUDEL DE VERDURAS	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Paquete de masa hojaldre	\$ 1,90	\$ 5,78	\$ 0,48
1	Zanahoria	\$ 0,10		
1	Cebolla	\$ 0,32		
1	Berenjena	\$ 0,34		
1	Espinaca	\$ 0,15		
2	Cucharadas de Sésamo Tostado Gourmet	\$ 0,20		
1	Huevo	\$ 0,14		
100	Grs de queso parmesano	\$ 2,53		
	Pimienta Negra Molida Gourmet	\$ 0,01		
	Sal a gusto	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				



12	MOUSSE DE ATUN CON ENSALADA DE TOMATE	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Latas de atún en aceite	\$ 2,36	\$ 6,17	\$ 0,51
1	Ralladura de un limón	\$ 0,03		
	Jugo de 1 /2 limón	\$ 0,36		
1	Cucharada de mostaza	\$ 0,07		
200	Queso crema	\$ 1,87		
1	Taza de crema	\$ 0,10		
¼	Taza de mayonesa	\$ 0,16		
2	Cucharadas de queso parmesano rallado	\$ 0,36		
1	Cucharada aceite de oliva	\$ 0,15		
2	Hojas de gelatina	\$ 0,02		
2	Tomates sin semillas, cortados en pequeños cubitos	\$ 0,36		
1	Cucharadita de perejil	\$ 0,01		
2	Cucharadas de albahaca fresca picada	\$ 0,22		
	Pimienta blanca molida gourmet a gusto	\$ 0,01		
	Sal a gusto	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				
13	ROLLITOS DE HOJALDRE Y VERDURAS	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Paquete de hojaldre	\$ 1,90	\$ 4,44	\$ 0,37
100	Gr de calabaza	\$ 0,07		
50	Gr de castañas en	\$ 1,34		
100	Gr de repollo	\$ 0,07		
1	Cebolla	\$ 0,32		
1	Pimiento rojo asado	\$ 0,25		
	Aceite de oliva	\$ 0,15		
	Sal	\$ 0,09		
	Salsa de soja	\$ 0,24		
<b>TOTAL</b>				
14	NABO ENCURTIDO	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
3	Nabos	\$ 0,29	\$ 0,92	\$ 0,15
0,25	Lt de vinagre	\$ 0,20		
0,25	Kl de azúcar	\$ 0,29		
1	Pizca de sazonador	\$ 0,04		
1	Pizca de sal	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				
15	ARROZ INTEGRAL	5 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Tz arroz	\$ 0,15	\$ 0,52	\$ 0,10
1	Cebolla blanca	\$ 0,37		
<b>TOTAL</b>				

## ANEXO 41. Cálculo Costo por porción de plato fuerte

1	CREPE DE CHOCLO	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
150	Grs de harina	\$ 0,29	\$ 2,62	\$ 0,44
2	Huevos	\$ 0,29		
100	Grs de manteca derretida	\$ 0,52		
200	MI de leche	\$ 0,16		
1	Taza de agua	\$ 0,03		
1	Cda aceite	\$ 0,15		
1	Taza de choclo	\$ 0,46		
0,5	Taza de leche	\$ 0,05		
0,50	Cebolla nblaca	\$ 0,18		
50	Gr queso fresco	\$ 0,36		
	Sal y pimienta a gusto	\$ 0,12		
1	Cda de azucar	\$ 0,01		
<b>TOTAL</b>				
2	ENROLLADO DE ESPINACA Y ATUN	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
400	Gr de espinaca	\$ 0,42	\$ 4,97	\$ 0,83
4	Huevos	\$ 0,58		
1	Cda de mantequilla	\$ 0,07		
	Sal pimienta y nuez moscada	\$ 0,15		
2	Cdas queso parmesano	\$ 0,72		
1	Lata de atun	\$ 1,18		
1	Tarrina queso crema	\$ 1,85		
<b>TOTAL</b>				
3	PIMINETO RELLENO DE POLLO	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Taza de cebolla picada	\$ 0,67	\$ 3,66	\$ 0,61
100	Gr de pechuga de pollo molida o atún	\$ 0,47		
1	Taza de salsa de tomate	\$ 0,32		
1	Taza de hongos remojados en agua y picados	\$ 0,94		
50	Gr de acelgas o ramitos de brócoli, picado	\$ 0,45		
1	Clara de huevo	\$ 0,14		
50	Gr de champiñones, picados	\$ 0,27		
2	Ajos	\$ 0,02		
	Sal	\$ 0,12		
	Pimienta	\$ 0,12		
1	Cda aceite	\$ 0,15		
<b>TOTAL</b>				
4	POLLO AL ESTILO CAJÚN	15 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
500	Gr de pechugas de pollo	\$ 2,33	\$ 17,13	\$ 1,14
4	Cdas de aderezo cajún	\$ 0,39		
1	Mango maduro pelado	\$ 0,38		
200	Gr de hoja de ensalada variada	\$ 0,14		
1	Cebolla roja cortada por la mitad y en rodajas finas	\$ 0,67		
175	Gr de remolacha cocida cortada en dados	\$ 11,39		
85	Gr de rabanitos cortados en rodajas	\$ 0,06		
55	Gr de nueces	\$ 1,14		
2	Cdas de semillas de sésamo	\$ 0,42		
<b>Para el aliño</b>				
1	Cda de zumo de limón	\$ 0,07		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				

5	PECHUGA DE POLLO GUISADA	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
450	Gr de pechuga de pollo cortada en cubos	\$ 2,10	\$ 5,70	\$ 0,95
0,25	Cdita de comino	\$ 0,02		
1,5	Cda de aceite de oliva	\$ 0,08		
2	Dientes de ajo picados	\$ 0,02		
2	Cebollas medianas cortadas en tiras	\$ 0,65		
400	Gr de apio cortados en tiras	\$ 0,26		
1	Pimiento mediano verde o rojo cortado en tiras	\$ 0,25		
1	Tomate mediano finamente picado	\$ 0,18		
5	Tazas de consomé de res o pavo sin grasa	\$ 0,21		
5	Papas pequeñas, peladas y cortadas en cubitos	\$ 0,55		
500	Gr cortadas en trozos grandes	\$ 0,50		
1,25	Taza de arvejas verdes	\$ 0,89		
<b>TOTAL</b>				
6	POLLO AL CURRY DE LAS CUATRO ESTACIONES	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Cebolla mediana pelada y picada	\$ 0,32	\$ 7,99	\$ 1,00
3	Dientes de ajo rebanados	\$ 0,02		
1	Pieza de 2 cm de jengibre fresco, rallado	\$ 0,10		
1	Rajita de canela	\$ 0,04		
1	Hojas de laurel	\$ 0,05		
6	Clavos de olor	\$ 0,20		
10	Gr de pimienta negra	\$ 0,07		
1	Kg de pechuga de pollo sin hueso, sin piel y picada	\$ 6,99		
1	Cda de jugo de limón	\$ 0,07		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
7	FAJITAS PICANTES DE POLLO	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Filetes grandes de pechuga de pollo, cortados en tiras	\$ 4,66	\$ 8,59	\$ 1,07
3	Gotas de salsa Tabasco	\$ 0,04		
8	Tortillas de harina	\$ 1,18		
1	Papaya	\$ 1,75		
60	Ml de aceite de oliva	\$ 0,65		
1	Limón (el jugo)	\$ 0,14		
125	Gr de mezcla de hojas pequeñas para ensalada, o mezcla de lechugas de su elección	\$ 0,18		
<b>TOTAL</b>				
8	POLLO CON CHAMPIÑONES	10 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Pollo	\$ 6,30	\$ 10,24	\$ 1,02
1	Trozo de cebolla	\$ 0,16		
1	Diente de ajo	\$ 0,01		
	Ramas de cilantro o perejil	\$ 0,01		
	Sal y pimienta, al gusto	\$ 0,10		
4	Cdas de aceite de oliva	\$ 0,15		
400	Gr champiñones enteros, partidos a la mitad	\$ 3,00		
3	Tomates y hacerlos pure	\$ 0,52		
<b>TOTAL</b>				

9	POLLO TERIYAKI	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
4	Mitades de pechuga de pollo, sin piel ni hueso	\$ 4,56	\$ 4,86	\$ 0,81
0,25	Taza de salsa teriyaki	\$ 0,18		
3	Dientes de ajo, picado	\$ 0,02		
2	Cditas de aceite de ajonjolí	\$ 0,10		
<b>TOTAL</b>				
10	PESCADO AL VAPOR AL ESTILO ASIATICO	10 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
750	Gr de pargo o filetes de otra especie de carne blanca y firme, en 4 piezas	\$ 9,85	\$ 10,19	\$ 1,02
1	Rebanada delgada de jengibre fresco, pelado y cortado en tiritas	\$ 0,03		
200	Gr de zanahorias, peladas y cortadas a lo largo en tiras	\$ 0,20		
0,5	Pimiento amarillo mediano, desvenado y cortado en rajadas delgadas	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
11	ROLLOS DE PECHUGA RELLENAS	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Pechugas de pollo partidas en dos, sin hueso y aplanadas	\$ 4,66	\$ 5,21	\$ 0,87
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
150	Gr de queso cottage escurrido			
0,33	Cebolla en rebanadas delgadas	\$ 0,11		
1	Pimiento rojo cortado al gusto	\$ 0,23		
1	Manojo de cebollín finamente picado	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				
12	SALMON CON LIMÓN AL ROMERO	5 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Limón grande, en rebanadas delgadas	\$ 0,14	\$ 5,51	\$ 1,10
4	Ramitas de romero fresco	\$ 0,37		
200	Gr filetes de salmón, sin piel ni espinas	\$ 4,44		
	Sal de grano, al gusto	\$ 0,56		
<b>TOTAL</b>				
13	CANELONE DE ATÚN	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
12	Unidades de pasta de canelones	\$ 1,19	\$ 5,46	\$ 0,91
150	Gr atún	\$ 2,57		
235	Gr de salsa de tomate	\$ 0,66		
3	Huevos duros	\$ 0,43		
	Pimienta negra	\$ 0,06		
	Sal	\$ 0,56		
<b>TOTAL</b>				

14	ESPAGUETIS CON ATÚN	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
500	Gr espaguetis	\$ 0,81	\$ 7,12	\$ 0,59		
3	Latas atún	\$ 3,54				
500	Gr tomate triturado	\$ 0,45				
200	Gr queso rallado	\$ 1,31				
200	Gr de leche descremada	\$ 0,16				
1	Cebolla	\$ 0,32				
4	Anchoas en aceite	\$ 0,40				
	Sal	\$ 0,12				
<b>TOTAL</b>						
15	ESPAGUETTIS CHINOS	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
400	Gr fideos	\$ 0,59	\$ 4,05	\$ 0,34		
1	Pimiento	\$ 0,23				
	Tiras de soja	\$ 0,56				
1	Berenjena	\$ 0,34				
500	Gr de pollo	\$ 2,33				
<b>TOTAL</b>						
16	LASAÑA DE VERDURAS	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
1	Kg tomates	\$ 0,90	\$ 10,45	\$ 1,31		
2	Pepinos	\$ 0,32				
1	Berenjena	\$ 0,34				
1	Cebolla	\$ 0,32				
2	Pimientos verdes	\$ 0,46				
400	Gr queso fresco	\$ 2,85				
200	Gr jamón pollo	\$ 2,96				
100	Gr queso rallado	\$ 0,66				
1	Paquete de pasta cocida para lasaña	\$ 1,19				
	Salsa bechamel	\$ 0,45				
<b>TOTAL</b>						
17	PEZ ESPADA A LA GRIEGA	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION		
8	Rodajas de pez espada	\$ 8,34	\$ 11,21	\$ 1,40		
0,5	kg de tomates	\$ 0,45				
2	Cebollas	\$ 0,65				
	Zumo de limón	\$ 0,14				
4	Dientes ajo	\$ 0,03				
250	Gr aceitunas negras	\$ 0,80				
2	Hojas laurel	\$ 0,09				
	Romero	\$ 0,09				
	Pimienta negra	\$ 0,06				
	Sal	\$ 0,56				
<b>TOTAL</b>						

## ANEXO 42. Cálculo Costo por porción de ensalada

1	ENSALADA CESAR	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
200	Gramos de lechuga romana o la que mas te guste	\$ 0,14	\$ 3,72	\$ 0,62
1	Lata de anchoas en aceite de oliva con 6 filetes de anchoas	\$ 1,01		
150	Gramos de pechuga de pollo	\$ 0,70		
40	Gramos de queso parmesano	\$ 1,01		
2	Rebanadas de pan de molde	\$ 0,09		
0,5	Diente de ajo	\$ 0,00		
2	Huevos entero	\$ 0,29		
	Zumo de limón	\$ 0,14		
1	Onz aceite de oliva	\$ 0,34		
<b>TOTAL</b>				
2	ENSALADA ROJA Y VERDE	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
650	Gr de remolacha cocida	\$ 0,40	\$ 1,50	\$ 0,37
3	Cdas de aceite de oliva	\$ 0,46		
1	Zumo de 1 naranja	\$ 0,04		
1	Cdita de azucar extrafina	\$ 0,15		
1	Cdita de semillas de hinojo	\$ 0,20		
115	Gr de brotes de espinaca	\$ 0,12		
	Sal y pimienta al gusto	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
3	ENSALADA DE SETAS VARIADAS	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Cebollas rojas troceadas	\$ 1,34	\$ 2,15	\$ 0,54
4	Cditas de aceite de oliva	\$ 0,20		
2	Dientes de ajo majados	\$ 0,02		
3	Rebanadas de pan integral malteado cortado en dados	\$ 0,14		
200	Gr de hojas de ensalada variadas	\$ 0,08		
	Para el aliño			
1	Diente de ajo majado	\$ 0,01		
2	Cdas de vinagre de vino tinto	\$ 0,09		
4	Cdas de aceite de nuez	\$ 0,15		
1	Cda de perejil fresco bien picado	\$ 0,0050		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
4	ENSALADA DE JUDIAS VERDES Y NUECES	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
450	Gr de judias verdes	\$ 1,36	\$ 4,79	\$ 0,80
1	Cebolla pequeña bien picada	\$ 0,37		
1	Diente de ajo picado	\$ 0,01		
4	Cdas de parmesano recién rallado	\$ 1,45		
2	Cdas de nueces o almendras	\$ 0,59		
	Para el aliño			
6	Cdas de aceite de oliva	\$ 0,92		
2	Cdas de vinagre de vino blanco	\$ 0,09		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				

<b>5</b>	<b>ENSALADA DE POLLO WALDORF</b>	<b>8 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
500	Gr de manzanas rojas cortadas en dados	\$ 1,05	\$ 7,78	\$ 0,97
3	Cdas de zumo de limón recién exprimido	\$ 0,14		
150	MI mayonesa lighth	\$ 0,83		
1	Tallo de apio	\$ 0,17		
1	Cebollas cortados en rodajas	\$ 0,67		
1	Diente de ajo majado	\$ 0,01		
90	Gr de nueces troceadas	\$ 1,87		
500	Gr de pollo cocido cortado en dados	\$ 2,33		
1	Lechuga romana	\$ 0,71		
<b>TOTAL</b>				
<b>6</b>	<b>ENSALADA DE PAVO Y ARROZ</b>	<b>10 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
1	Lt de caldo de pollo	\$ 0,11	\$ 5,19	\$ 0,52
175	Gr de arroz integral	\$ 0,23		
2	Cdas de aceite de oliva	\$ 0,02		
225	Gr de pechugas de pavo	\$ 1,12		
225	Gr de vainitas	\$ 0,68		
115	Gr de setas de cardo troceadas	\$ 0,89		
55	Gr de pistachos pelados y bien picados	\$ 1,54		
2	Cdas de cilantro fresco picado	\$ 0,16		
1	Cda de ajos tiernos frescos recortados	\$ 0,13		
1	Cda de vinagre balsámico	\$ 0,19		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
<b>7</b>	<b>ENSALADA DE POLLO AHUMADO</b>	<b>12 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
1	Pollo ahumado	\$ 6,30	\$ 9,18	\$ 0,76
2	Cdas de zumo de manzana	\$ 0,16		
200	Gr de tirabeques	\$ 0,60		
2	Aguacates maduros	\$ 1,41		
	Zumo de 1/2 limón	\$ 0,07		
4	Cogollos de lechuga	\$ 0,06		
	Para el aliño			
2	Cdas de aceite de oliva	\$ 0,31		
2	Cdas de zumo de limón	\$ 0,14		
1	Cda de hierbas frescas bien picadas	\$ 0,00		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				

8	ENSALADA TIBIA DE SETAS ESPINACAS Y PANCETA	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
275	Gr de brotes de espinaca	\$ 0,29	\$ 7,13	\$ 1,78
150	Gr de tocino	\$ 3,19		
280	Gr de setas silvestres variadas cortadas en láminas	\$ 2,26		
	Para el aliño			
5	Cdas de aceite de oliva	\$ 0,77		
1	Cda de vinagre balsámico	\$ 0,19		
1	Cda de mostaza de Dijon	\$ 0,15		
	Pizca de azucar	\$ 0,15		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
9	ENSALADA DE POLLO AL ESTILO TAILANDES	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
400	Gr de patatas nuevas pequeñas	\$ 0,44	\$ 7,21	\$ 1,80
150	Gr de mazorquitas de maíz	\$ 4,17		
150	Gr de brotes de soja	\$ 0,56		
1,5	Cebollas limpias y cortadas en rodajas	\$ 0,55		
200	Gr pechugas de pollo cocidas	\$ 0,93		
1	Cda de hierba de limón picada	\$ 0,01		
2	Cdas de cilantro fresco picado	\$ 0,16		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
	Para el aliño			
6	Cdas de aceite de guindilla o sésamo			
2	Cdas de zumo de lima	\$ 0,14		
1	Cda de salsa de soja clara	\$ 0,05		
1	Cda de cilantro fresco picado	\$ 0,08		
<b>TOTAL</b>				
10	ENSALADA NICOISE	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
400	Gr Filetes de atún	\$ 9,41	\$ 13,35	\$ 3,34
2	Cdas aceite de oliva	\$ 0,31		
	Sal y pimienta	\$ 0,12		
250	Gr de judias verdes	\$ 0,76		
125	MI de vinagreta tradicional	\$ 1,68		
200	Gr de de lechuga	\$ 0,11		
3	Huevos duros cortados en cuartos	\$ 0,43		
2	Tomates cortados en gajos	\$ 0,36		
55	Gr de aceitunas negras sin hueso	\$ 0,17		
<b>TOTAL</b>				
11	ENSALADA DEL CHEF	12 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Lechuga iceberg troceada	\$ 0,57	\$ 8,94	\$ 0,74
100	Gr de jamon de pavo	\$ 1,73		
350	Gr de pollo cortado en cuadrados	\$ 1,63		
175	Gr de queso gruyere	\$ 2,88		
4	Tomates cortados	\$ 0,72		
3	Huevos duros cortados	\$ 0,43		
250	MI de salsa mil islas	\$ 0,97		
<b>TOTAL</b>				



12	ENSALADA DE MANZANA Y PIÑA	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
4	Manzanas golden	\$ 1,26	\$ 4,00	\$ 0,67
200	Gr de piña natural	\$ 0,12		
125	Gr de queso fresco	\$ 0,89		
	Zumo de un limón	\$ 0,14		
3	Cdas aceite	\$ 0,72		
	Vinagreta: utilizamos cuatro cucharadas de aceite de oliva, zumo de limón y sal a gusto. Para finalizar vertimos el aliño en la ensalada.	\$ 0,86		
<b>TOTAL</b>				
13	SALAD BAR	5 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
150	Gr de lechuga	\$ 0,13	\$ 1,90	\$ 0,38
100	Gr de pepinillp4	\$ 0,06		
50	Gr de vainitas	\$ 0,15		
100	Gr de remolacha	\$ 0,06		
150	Gr de tomate	\$ 0,14		
150	Gr de rabano	\$ 0,10		
100	Gr de choclo	\$ 0,23		
150	Gr de col morada	\$ 0,13		
100	Gr de zanahoria	\$ 0,10		
50	Gr de habas	\$ 0,12		
150	Gr de espinaca	\$ 0,16		
50	Gr de arveja	\$ 0,18		
100	Gr de choclo	\$ 0,23		
50	Gr de brocoli	\$ 0,11		
<b>TOTAL</b>				
14	ENSALADA RUSA	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Papas	\$ 0,22	\$ 1,44	\$ 0,36
250	Gr choclo	\$ 0,58		
100	Zanahoria	\$ 0,10		
150	Gr arveja	\$ 0,53		
<b>TOTAL</b>				
15	ENSALADA DE COL	2 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
200	Gr col	\$ 0,18	\$ 0,37	\$ 0,18
100	Zanahoria rayada	\$ 0,10		
0,5	Taza yougurt natural	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				

<b>16</b>	<b>ENSALADA AMERICANA</b>	<b>2 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
2	Papas	\$ 0,22	\$ 1,05	\$ 0,53
2	Tomates	\$ 0,36		
250	Gr de lechuga	\$ 0,14		
1	Cebolla perla	\$ 0,32		
<b>TOTAL</b>				
<b>17</b>	<b>ENSALADA DE ESPINACA</b>	<b>4 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
150	Gr champignones	\$ 1,17	\$ 1,91	\$ 0,48
150	Gr aceitunas	\$ 0,48		
250	Gr de espinaca al vapor	\$ 0,26		
<b>TOTAL</b>				
<b>18</b>	<b>LECHUGA Y TOMATE</b>	<b>4 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
1	Tomate	\$ 0,18	\$ 1,84	\$ 0,46
1	Cebolla perla	\$ 0,32		
250	Gr de lechuga	\$ 0,14		
100	Gr de queso fresco	\$ 0,71		
150	Gr de aceitunas	\$ 0,48		
<b>TOTAL</b>				
<b>19</b>	<b>VAINITAS Y ZANAHORIA</b>	<b>4 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
200	Gr de zanahorias al vapor	\$ 0,20	\$ 0,96	\$ 0,24
250	Gr de vainitas	\$ 0,76		
<b>TOTAL</b>				
<b>20</b>	<b>ZANAHORIA Y TOMATE</b>	<b>4 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
100	Gr zanahoria	\$ 0,10	\$ 0,95	\$ 0,24
1	Cebolla paiteña	\$ 0,67		
1	Tomate en cuadros	\$ 0,18		
<b>TOTAL</b>				

### ANEXO 43. Cálculo Costo por porción de postre

1	CARMESÍ SILVESTRE	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
250	Gr de frambuesa	\$ 1,30	\$ 4,85	\$ 0,81
250	Gr de moras	\$ 0,81		
250	Gr de fresas	\$ 0,66		
2	Tasas de leche descremada	\$ 0,38		
1	Cda de maicena	\$ 0,02		
2	Sobres de gelatina sin sabor	\$ 0,31		
5	Cdas de azucar light	\$ 0,78		
0,5	Cda de vainilla	\$ 0,04		
0,25	Taza de almendaras peladas	\$ 0,54		
	Corteza la mitad de una naranja	\$ 0,02		
<b>TOTAL</b>				
2	PIE DE MANZANA Y MIEL	10 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
4	Manzanas	\$ 1,26	\$ 6,91	\$ 0,69
0,5	Taza de pasas	\$ 0,28		
0,5	Taza de nueces picadas	\$ 1,20		
4	Cdas sacarina	\$ 1,84		
2	Ramas de canela	\$ 0,04		
0,5	Litro de jugo de naranja	\$ 0,12		
3	Paquetes de galleta fibra y miel	\$ 1,93		
1	Cdas de canela	\$ 0,23		
<b>TOTAL</b>				
3	TORTA HELADA DE LIMÓN Y MANZANA	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
6	Galletas honey bran	\$ 1,93	\$ 4,17	\$ 0,52
4	Tasas de yogurt natural	\$ 1,03		
1	Jugo de limón en polvo	\$ 0,58		
2	Sobres de gelatina sin sabor	\$ 0,31		
1	Manzana verde cortada	\$ 0,32		
<b>TOTAL</b>				
4	MOUSSE DE DURAZNO Y NARANJA	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Tazas de yogurt light de durazno	\$ 0,52	\$ 2,17	\$ 0,54
1	Taza de jugo de naranja	\$ 0,12		
3	Cdas de edulcolorante	\$ 1,38		
1	Sobre de gelatina sin sabor	\$ 0,16		
<b>TOTAL</b>				

<b>5</b>	<b>PASTELITOS DE DURAZNO</b>	<b>16 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
1	Taza de duraznos hecho pure	\$ 2,00	\$ 3,07	\$ 0,19
3	Huevos	\$ 0,43		
1,5	Taza de leche descremada	\$ 0,00		
8	Cdas de harina	\$ 0,22		
4	Cdas de maragarina light	\$ 0,30		
0,25	Taza de azucar	\$ 0,12		
<b>TOTAL</b>				
<b>6</b>	<b>VOLTEADO DE PIÑA</b>	<b>10 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
1	Taza de harina	\$ 0,22	\$ 5,26	\$ 0,53
0,25	Taza de maicena	\$ 0,04		
0,25	Cdita de sal	\$ 0,02		
1	Taza de azucar light	\$ 3,74		
0,667	Leche descremada	\$ 0,06		
2	Claros de huevo	\$ 0,29		
1	Cdita de esencia de vainilla	\$ 0,03		
1	Piña	\$ 0,60		
2	Cdas de miel	\$ 0,13		
0,25	Taza de azucar morena	\$ 0,03		
	Spray antiadherente	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				
<b>6</b>	<b>PASTEL DE GUINEO</b>	<b>16 PORCIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR PORCION</b>
6	Bananas medianas maduras	\$ 0,48	\$ 6,66	\$ 0,42
1	Taza de azucar light	\$ 3,74		
1	Cda de extracto de vainilla	\$ 0,09		
2	Tazas de harina	\$ 0,45		
1	Cda de canela en polvo	\$ 0,57		
0,5	Taza de nueces picadas	\$ 1,20		
0,5	Cdita de sal	\$ 0,05		
	Spray antiadherente	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				

7	CREPS CON SALSA PLAYERA	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Taza de harina	\$ 0,03	\$ 2,62	\$ 0,33
0,5	Cdita de sal	\$ 0,05		
1	Cda de endulcorante	\$ 0,46		
4	Clarar de huevo	\$ 0,58		
1	Taza de leche descremada	\$ 0,09		
0,5	Cdita de esencia de vainilla	\$ 0,01		
1	Taza de sandia picada en dados	\$ 0,09		
1	Taza de bolitas de melon	\$ 0,23		
1	Banano	\$ 0,08		
1	Taza de salsa playera	\$ 1,00		
<b>TOTAL</b>				
8	BUDIN DE MANDARINA CON GRANIZADO DE CHOCOLATE	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
5	Mandarinas	\$ 0,30	\$ 6,28	\$ 0,78
0,5	Taza de jugo de mandarina	\$ 0,30		
5	Cdas edulcorante	\$ 2,30		
150	Gr de queso ricotta rallado	\$ 0,79		
200	Gr de harina con polvo de hornear	\$ 0,39		
1	Tableta de chocolate light rallado	\$ 1,12		
0,5	Taza de miel de aveja	\$ 1,08		
<b>TOTAL</b>				
9	GALLETAS DE AVENA	16 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Taza de harina	\$ 0,22	\$ 5,41	\$ 0,34
1,5	Tazas de avena precocida	\$ 0,25		
2	Clarar de huevo	\$ 0,29		
0,25	Cditas de canela	\$ 0,05		
1	Taza de azucar light	\$ 3,74		
0,333	Taza de margarina	\$ 0,20		
1	Taza de pasas rubias	\$ 0,56		
0,5	Cdita de extracto de vainilla	\$ 0,01		
	Spray antiadherente	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				
10	CAKE DE ZANAHORIA	10 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
1	Taza de aceite	\$ 1,25	\$ 8,95	\$ 0,90
2,25	Tazas de harina de trigo	\$ 0,50		
2,5	Tazas de zanahoria rallada	\$ 0,25		
1,33	Taza de azucar light	\$ 4,97		
5	Huevos enteros	\$ 0,72		
1	Cdita de sal	\$ 0,09		
1	Cda de canela en polvo	\$ 0,57		
0,25	Taza de nueces peladas y troceadas	\$ 0,60		
<b>TOTAL</b>				

11	SORPRESAS DE CHOCOLATE	8 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
2	Tazas de queso crema	\$ 1,74	\$ 6,91	\$ 0,86
60	Gr de chocolate amargo derretido	\$ 0,56		
0,5	Taza de azúcar light	\$ 1,87		
1	Cda de esencia de vainilla	\$ 0,09		
1	Taza de nueces picadas	\$ 2,41		
1	Sobre de gelatina sin sabor	\$ 0,16		
	Spray antiadherente	\$ 0,09		
<b>TOTAL</b>				
12	COPA DE FRUTAS CON SALSA PERFUMADA	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
500	Gr de frutas de la temporada	\$ 1,11	\$ 1,75	\$ 0,29
200	Gr de yogurt de fresa light	\$ 0,45		
	Cascara de una naranja rallada	\$ 0,04		
2	Cdas de miel	\$ 0,13		
	Gotas de esencia de vainilla	\$ 0,02		
<b>TOTAL</b>				
13	POSTRE LIGHT DE KIWI CON MANGO	6 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
0,25	Taza de jugo de limón	\$ 0,43	\$ 5,01	\$ 0,84
0,75	Taza de azúcar light	\$ 2,80		
0,75	Taza de agua	\$ -		
1,5	Taza de kiwis pelados y reducidos a puré	\$ 0,24		
1,5	Taza puré de mango	\$ 1,54		
<b>TOTAL</b>				
14	BUDIN DE PISTACHOS	10 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
200	Gr de mantequillas	\$ 1,04	\$ 8,75	\$ 0,88
100	Gr de azucar	\$ 3,22		
1	Cdita de ralladura de limón	\$ 0,14		
5	Huevos	\$ 0,72		
175	Gr de harina	\$ 0,34		
1	Pizca de sal	\$ 0,02		
50	Gr de cocoa sin azucar	\$ 0,47		
100	Gr de pistachos tostados	\$ 2,80		
<b>TOTAL</b>				

15	COPA RICOTTA CON MANJAR DE LECHE	4 PORCIONES	COSTO	COSTO POR PORCION
500	Gr de queso ricotta descremado	\$ 2,62	\$ 2,96	\$ 0,74
2	Cdas de endulcorante	\$ 0,03		
	Ralladura de medio limón	\$ 0,07		
1	Cdita de escencia de vainilla	\$ 0,03		
1	Taza de jugo de naranja	\$ 0,16		
4	Cdas de dulce de leche light	\$ 0,01		
3	Cdas de leche descremada	\$ 0,04		
<b>TOTAL</b>				

16	FRUTA PICADA	COSTO POR PORCION
1	Manzana	\$ 0,32
1	Mango	\$ 0,38
1	Mandarina	\$ 0,08
1	Frutilla	\$ 0,07
1	Frambuesa	\$ 0,02
1	Kiwi	\$ 0,16
1	Uvilla	\$ 0,01
1	Taxo	\$ 0,05
1	Pitahaya	\$ 0,62
1	Taza de melon	\$ 0,23
1	Taza de sandia	\$ 0,09
1	Taza de Piña	\$ 0,09
1	Taza de papaya	\$ 0,26
1	Platano	\$ 0,09
1	Naranja	\$ 0,04
1	Tomate de arbol	\$ 0,44
1	Naranjilla	\$ 5,60
1	Limon	\$ 0,14
1	Taza de babaco	\$ 0,25
1	Maracuya	\$ 0,03

### ANEXO 44. Cálculo Costo por vaso de jugo

1	JUGO DE NARANJA	3 LTS	COSTO	COSTO POR VASO
15	Naranjas	\$ 0,60	\$ 1,37	\$ 0,11
24	Gr sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
2	JUGO NARANJA YFRUTILLA	4 VASOS	COSTO	COSTO POR VASO
4	Naranjas	\$ 0,16	\$ 0,82	\$ 0,20
10	Frutillas	\$ 0,66		
8	Gr sacarina	\$ 0,26		
<b>TOTAL</b>				
3	JUGO DE PIÑA Y NARANJA	4 VASOS	COSTO	COSTO POR VASO
3	Naranjas	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ 0,08
250	Gr de piña	\$ 0,19		
8	Gr sacarina	\$ 0,26		
<b>TOTAL</b>				
4	JUGO DE NARANJA, SANDIA YPIÑA	4 VASOS	COSTO	COSTO POR VASO
3	Naranjas	\$ 0,12	\$ 0,54	\$ 0,14
100	Gr de sandía	\$ 0,08		
100	Gr piña	\$ 0,08		
8	Gr sacarina	\$ 0,26		
<b>TOTAL</b>				
5	JUGO NARANJA Y KIWI	4 VASOS	COSTO	COSTO POR VASO
3	Kiwis	\$ 0,48	\$ 0,82	\$ 0,21
2	Naranja	\$ 0,08		
8	Gr sacarina	\$ 0,26		
<b>TOTAL</b>				
6	JUGO DE PAPAYA	3 LTS	COSTO	COSTO POR VASO
1	Papaya hawaiana	\$ 1,00	\$ 1,77	\$ 0,15
24	Ar de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
7	JUGO DE PAPAYA Y MARACUYA	3 LTS	COSTO	COSTO POR VASO
1	Papaya hawaiana	\$ 1,00	\$ 1,87	\$ 0,16
3	Maracuyas	\$ 0,10		
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		



<b>8</b>	<b>JUGO DE SANDÍA</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
1	Sandia	\$ 1,26	\$ 2,03	\$ 0,17
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>9</b>	<b>JUGO DE PAPAYA NARANJA Y PLATANO</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
0,5	Papaya	\$ 1,75	\$ 3,11	\$ 0,26
10	Naranjas	\$ 0,40		
2	Platanos	\$ 0,18		
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>10</b>	<b>LIMONADA</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
10	Limones	\$ 1,44	\$ 2,21	\$ 0,18
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>11</b>	<b>LIMONADA DE FRUTILLA</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
10	Limones	\$ 1,44	\$ 2,87	\$ 0,24
10	Frutillas	\$ 0,66		
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>12</b>	<b>JUGO NARANJILLA</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
12	Naranjillas	\$ 0,59	\$ 1,36	\$ 0,11
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>13</b>	<b>JUGO MARACUYA</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
5	Maracuyas	\$ 0,16	\$ 0,94	\$ 0,08
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>14</b>	<b>JUGO TOMATE DE ARBOL</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
8	Tomate de arbol	\$ 0,35	\$ 1,12	\$ 0,09
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
<b>15</b>	<b>JUGO MANDARINA</b>	<b>3 LTS</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO POR VASO</b>
20	Mandarinas	\$ 1,20	\$ 1,97	\$ 0,16
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				

16	JUGO PIÑA	3 LTS	COSTO	COSTO POR VASO
1	Piña	\$ 1,20	\$ 1,97	\$ 0,16
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				
17	JUGO TAXO	3 LTS	COSTO	COSTO POR VASO
15	Taxos	\$ 0,80	\$ 1,58	\$ 0,13
24	Gr de sacarina	\$ 0,77		
<b>TOTAL</b>				