



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA  
DE HABILIDADES MÚLTIPLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE  
APERTURA DE UN LOCAL DE COMIDA MEXICANA EN LA  
CIUDAD DE SANTO DOMINGO**

**AUTOR: BERMEO MERINO, JOSÉ LUIS**

**DIRECTOR: SORIA RODRÍGUEZ, GALO**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HABILIDADES**  
**MÚLTIPLES**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “*ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE APERTURA DE UN LOCAL DE COMIDA MEXICANA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO*” realizado por el señor *JOSÉ LUIS BERMEO MERINO*, ha sido revisado en su totalidad, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor *JOSÉ LUIS BERMEO MERINO* para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 4 de noviembre del 2015**



---

**ECON. GALO SORIA RODRÍGUEZ**  
**DIRECTOR**



**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HABILIDADES**  
**MÚLTIPLES**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **JOSÉ LUIS BERMEO MERINO**, con cédula de identidad N° 0603350505, declaro que este trabajo de titulación “**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE APERTURA DE UN LOCAL DE COMIDA MEXICANA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, 10 de enero del 2016**

A handwritten signature in blue ink is written above a horizontal dashed line. The signature is stylized and appears to read 'José Luis Bermeo Merino'.

**JOSÉ LUIS BERMEO MERINO**

C.C: 0603350505



**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HABILIDADES**  
**MÚLTIPLES**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **JOSÉ LUIS BERMEO MERINO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE APERTURA DE UN LOCAL DE COMIDA MEXICANA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolquí, 10 de enero del 2016**

**JOSÉ LUIS BERMEO MERINO**

**C.C: 0603350505**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi madre, pilar de los cimientos que formaron la persona que soy hoy en día, a mi amada esposa, quien fue un apoyo fundamental en este proceso y a mis hijos quienes fueron mi inspiración para alcanzar este objetivo.

Gracias familia, por enseñarme que todo esfuerzo realizado al final tiene su recompensa.

## ÍNDICE

<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivo general.....	2
1.3. Objetivos específicos .....	2
1.4. Justificación del objetivo .....	3
1.4.1. Oportunidad del objetivo.....	3
1.4.2. Viabilidad del objetivo .....	3
1.4.3. Importancia del objetivo.....	3
1.5. Metodología.....	3
1.5.1. Definición del nivel de investigación. ....	3
1.5.2. Definición del enfoque de investigación .....	4

1.6. Fundamento teórico .....	4
1.6.1. La Gastronomía Mexicana .....	4
1.6.2. Clasificación de la Gastronomía Mexicana .....	12
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>14</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.1.1. Análisis FODA sobre la base de investigación de mercados. ....	15
2.2. Limitaciones presupuestadas .....	17
2.3. Limitaciones de mercado (demanda) .....	17
2.4. Oferta de productos similares que se ofrecen en el mercado.....	23
2.5. Demanda insatisfecha del mercado.....	25
2.6. Demanda que captará el proyecto .....	25
2.7. Precios de los productos .....	26
2.8. Ingresos por ventas primer año .....	28
2.9. Presupuesto de ventas esperado (proyectado) .....	29
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>30</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>30</b>
3.1. Macrolocalización.....	30
3.2. Microlocalización .....	31
3.3. Áreas del proyecto .....	33
3.4. Esquema arquitectónico .....	33
3.5. Equipamiento .....	36
3.5.1. Equipos de cocina.....	36
3.5.2. Menaje. ....	37

3.5.3. Muebles de cocina y equipos de oficina.....	40
3.6. Procesos .....	41
3.6.1. Tipos de procesos. ....	42
3.6.2. Recepción de mercadería.....	43
3.6.3. Compras y pago.....	43
3.6.4. Proceso productivo.....	44
3.6.5. Flujograma de procesos.....	45
3.6.6. Símbolos.....	45
3.6.7. Proceso productivo.....	47
3.6.8. Proceso de servicio.....	48
<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>49</b>
4.1. Estructura organizacional.....	49
4.1.1. Áreas funcionales de la empresa.....	49
4.1.1.1. Área de dirección general de la empresa.....	50
4.1.1.2. Área de producción.....	51
4.1.2. Organigrama estructural.....	51
4.1.3. Organigrama posicional.....	51
4.1.4. Determinación de puestos y funciones.....	52
4.2. Disposiciones legales.....	56
4.2.1. Requisitos para conseguir la declaración del impuesto de patentes.....	57
4.2.1.1. Registro único del contribuyente (RUC).....	57
4.2.1.2. Registro sanitario.....	59
4.2.1.3. Certificado de salud o médico ocupacional.....	60
4.2.1.4. Requisitos para conseguir el permiso de funcionamiento de los bomberos.....	60

4.2.2. Licencia única anual de funcionamiento (LUAF).....	60
4.2.3. Permiso de la sociedad de autores y compositores (SAYCE).....	61
4.2.4. Permiso de medio ambiente. ....	62
4.3. Restricciones industriales y ecológicas.....	63
4.3.1. El municipio y cámara de la pequeña y/o mediana industria. ....	63
4.3.1.1. Descargas líquidas. ....	63
4.3.1.2. Descargas sólidas. ....	64
4.3.1.3. Emisiones gaseosas a la atmósfera. ....	64
4.3.2. Ministerio de salud pública. ....	64
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>66</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>66</b>
5.1. Determinación y cuantificación de variables económicas que impactan el proyecto .....	66
5.1.1. Determinación de variables económicas que impactan el proyecto. ....	66
5.1.2. Cuantificación de indicadores económicos que podrían impactar el proyecto. .....	67
5.2. Consideraciones relevantes en el análisis financiero del proyecto de inversión ...	68
5.3. Inversiones .....	69
5.3.1. Determinación de la inversión en activos fijos. ....	69
5.3.2. Determinación de la inversión en gastos preoperativos. ....	70
5.3.3. Capital de trabajo.....	71
5.3.4. Determinación de la inversión inicial.....	75
5.4. Gastos y costos.....	75
5.4.1. Elementos del costo.....	75

5.4.2. Gastos directos e indirectos .....	76
5.4.3. Costos fijos y variables.....	80
5.5. Estado de resultados del proyecto.....	82
5.6. Flujo de efectivo proyectado.....	83
5.6.1. Calculo de la tasa de descuento.....	83
5.6.2. Calculo de flujo de efectivo proyectado.....	85
5.7. Calculo de la tasa interna de retorno.....	88
5.8. Valor presente neto .....	88
5.9. Punto de equilibrio.....	88
5.10. Depreciación y amortización del proyecto .....	90
5.11. Análisis de sensibilidad .....	91
5.12. Análisis de riesgos .....	93
5.13. Resultados obtenidos del análisis financiero .....	96
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil del consumidor potencial .....	15
Tabla 2 Frecuencias y porcentajes, tipo de comida que prefieren .....	18
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de visita a un restaurante.....	19
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes, gasto de los encuestados al visitar un restaurante....	21
Tabla 5 PEA de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados .....	22
Tabla 6 Demanda actual de la ciudad de Santo Domingo .....	23
Tabla 7 Oferta actual.....	24
Tabla 8 Demanda insatisfecha .....	25
Tabla 9 Demanda que captará el proyecto .....	26
Tabla 10 Precios de los productos.....	27
Tabla 11 Ingresos por ventas primer año .....	28
Tabla 12 Presupuesto de ventas esperado .....	29
Tabla 13 Áreas del proyecto .....	33
Tabla 14 Equipos de cocina .....	36
Tabla 15 Menaje de cocina .....	37
Tabla 16 Cristalería.....	38
Tabla 17 Mantelería .....	38
Tabla 18 Cubertería y loza.....	39
Tabla 19 Total menaje.....	39
Tabla 20 Muebles de cocina y oficina.....	40
Tabla 21 Equipos de oficina.....	40
Tabla 22 Total de costos equipos de oficina, cocina, menaje y muebles.....	41

Tabla 23	Símbolos de los diagramas de flujo .....	46
Tabla 24	Otros indicadores económicos .....	68
Tabla 25	Determinación inicial de inversión en activos fijos .....	70
Tabla 26	Determinación de la inversión inicial en gastos pre operativos.....	70
Tabla 28	Publicidad de inicio.....	71
Tabla 29	Efectivo y Bancos .....	72
Tabla 30	Inventario de materia prima y materiales.....	73
Tabla 31	Total capital de trabajo – escenario #1.....	74
Tabla 32	Total capital de trabajo – escenario #2.....	74
Tabla 33	Determinación de la inversión inicial – escenario # 1 .....	75
Tabla 34	Determinación de la inversión Inicial – escenario # 2 .....	75
Tabla 35	Gastos directos – escenario #1 .....	77
Tabla 36	Gastos directos – escenario # 2 .....	77
Tabla 37	Gastos indirectos – escenario # 1 .....	78
Tabla 38	Gastos indirectos – escenario # 2 .....	79
Tabla 39	Costos fijos y costos variables – escenario # 1 .....	80
Tabla 40	Costos fijos y costos variables – escenario # 2 .....	81
Tabla 41	Estado de resultados proyectado – escenario #1 .....	82
Tabla 42	Estado de resultados proyectado – escenario #2.....	83
Tabla 43	Cuadro resumen flujo de efectivo proyectado – escenario #1 .....	86
Tabla 44	Cuadro resumen flujo de efectivo proyectado – escenario #2 .....	87
Tabla 45	Punto de equilibrio – escenario # 1 .....	89
Tabla 46	Punto de equilibrio – escenario # 2.....	90
Tabla 47	Depreciación de equipos .....	90

Tabla 48 Amortización de préstamo bancario – escenario # 1 .....	91
Tabla 49 Amortización de préstamo bancario – escenario # 2 .....	91
Tabla 50 Análisis de sensibilidad – escenario # 1.....	92
Tabla 51 Análisis de sensibilidad – escenario # 2.....	93
Tabla 52 Análisis de riesgos – escenario # 1 .....	95
Tabla 53 Análisis de riesgos – escenario # 2 .....	95
Tabla 54 Resultados obtenidos de los estados financieros.....	96
Tabla 55 Matriz de decisión.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Alimentos a base de maíz, chilaquiles.....	7
Figura 2 Alimentos a base de maíz, pozole .....	7
Figura 3 Alimentos a base de maíz, tacos .....	8
Figura 4 Alimentos a base de chile, chiles en nogada .....	9
Figura 5 Alimentos a base de carne, menudo .....	10
Figura 6 Alimentos a base de pan, bolillo.....	11
Figura 7 Alimentos a base de insectos .....	12
Figura 8 Frecuencias y porcentajes, tipo de comida que prefieren pedir.....	18
Figura 9 Frecuencias y porcentajes de visita a un restaurante .....	20
Figura 10 Frecuencias y porcentajes, gasto promedio .....	21
Figura 11 Mapa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas 2010.....	30
Figura 12 Micro localización del proyecto .....	31
Figura 13 Fotografía terreno disponible (Vista frontal).....	32
Figura 14 Fotografía terreno disponible (Vista lateral).....	32
Figura 15 Plano arquitectónico del nuevo restaurante .....	34
Figura 16 Vista 3D del nuevo restaurante.....	35
Figura 17 Proceso productivo .....	47
Figura 18 Proceso de servicio .....	48
Figura 19 Organigrama estructural .....	51
Figura 20 Organigrama posicional.....	51

## **RESUMEN**

El estudio de factibilidad financiera para la creación de un local de venta de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo, se realizó con el objetivo de poder determinar la viabilidad de realizar este proyecto, para ello se dividió el estudio en algunos capítulos relevantes para la ejecución de este. Se inició con una investigación de mercado para poder establecer las necesidades y preferencias de los futuros clientes potenciales y determinar el mercado objetivo. A continuación se realizó un estudio técnico del proyecto donde se describió la ubicación del futuro local, los datos generales de la obra, distribución y descripción de las áreas del local y se determinó el presupuesto de las obras a ejecutarse. Luego se realizó un análisis administrativo para establecer la estructura organizacional y perfiles de los puestos que requerirá el nuevo negocio. Posteriormente se identificó el ámbito legal e institucional así como las restricciones industriales y ecológicas sobre el cual operará el proyecto. Finalmente se analizó la viabilidad económica financiera de emprender este proyecto. Este estudio suministra los parámetros de rentabilidad, como el valor presente neto, la tasa interna de retorno, punto de equilibrio y se complementó el estudio con el análisis de sensibilidad.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **COMIDA MEXICANA**
- **FACTIBILIDAD FINANCIERA**
- **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**
- **ÁMBITO LEGAL**
- **ESTUDIO TÉCNICO**

## **ABSTRACT**

The financial feasibility study for the creation of a store selling Mexican food in the city of Santo Domingo, was performed with the aim to determine the viability of this project, for which the study was divided into some chapters relevant to the implementation of this. It started with market research to identify the needs and preferences of potential future customers and determine the target market. Following a technical study of the project showing the location of the local future, general data of the work, distribution and description of the areas and the local budget of the works to be executed was determined described was performed. An administrative analysis was then performed to establish the organizational structure and job profiles that require new business. Subsequently, the legal and institutional framework as well as industrial and environmental restrictions which will operate the project was identified. Finally the economic and financial feasibility of undertaking this project was analyzed. This study provides performance parameters, such as the net present value, internal rate of return, breakeven and the study was supplemented by sensitivity analysis.

### **KEYWORDS:**

- **MEXICAN FOOD**
- **FINANCIAL FEASIBILITY**
- **MARKET RESEARCH**
- **LEGAL**
- **TECHNICAL STUDY**

# CAPÍTULO I

## LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

### 1.1. Antecedentes

Una vez realizada la investigación de mercados, la misma que fue emprendida con la finalidad de que los resultados reduzcan la incertidumbre acerca de la apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo, se ha decidido realizar el análisis financiero del proyecto de inversión con la finalidad de definir la factibilidad del mismo.

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos- financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que es un análisis que se anticipa al futuro y puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Los principales métodos a utilizarse para esta investigación serán a través del cálculo del VPN, TIR, y punto de equilibrio. El método del valor presente neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. La tasa interna de retorno consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto.

“Cualquier inversión que se haga, debe ser el resultado de un estudio de las oportunidades que tiene la empresa para lograr su desarrollo.

En una microempresa es posible invertir dinero en capital de trabajo, en activos fijos o en una combinación de inversiones en capital de trabajo y en activos fijos” (Escobar, 2010, p. 15). En tal virtud, la apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de

Santo Domingo requerirá necesariamente de una inversión en activos fijos y en gastos pre operativos, mientras que su capital de trabajo dependerá de las ventas realizadas.

Las fuentes de financiación de un proyecto pueden ser internas, externas o una combinación de ambos. Generalmente, las empresas necesitan ayuda externa para crecer por su falta de recursos financieros y en el caso de este proyecto no es la excepción.

## **1.2. Objetivo general**

Investigar la factibilidad de apertura de un local de venta de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo a través de un análisis económico - financiero para reducir el riesgo que representaría la inversión de la apertura del mismo.

## **1.3. Objetivos específicos**

1. Elaborar un estudio de mercado para determinar el mercado objetivo al que se enfocará este nuevo negocio y la cantidad de producto que se venderá.
2. Realizar un estudio técnico para determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, así como los equipos e instalaciones necesarias para el funcionamiento del nuevo local.
3. Desarrollar una estructura administrativa de modo que responda a los requerimientos del negocio y del mercado, definiendo para ello su estructura organizacional e identificando los aspectos legales, institucionales, industriales y ecológicos sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases.
4. Realizar un análisis económico financiero para determinar la factibilidad del proyecto y reducir el riesgo de inversión.

## **1.4. Justificación del objetivo**

*1.4.1. Oportunidad del objetivo.* La razón del siguiente proyecto es reducir la incertidumbre para que el/los inversionistas puedan tomar la decisión más acertada respecto a la apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo.

*1.4.2. Viabilidad del objetivo.* Este proyecto de investigación se encuentra dentro de un marco que permite identificar la información necesaria para su cumplimiento. Esto se realizará a través de fuentes de información primaria y secundaria.

Por ejemplo como fuente primaria tenemos los resultados obtenidos en el estudio de mercados realizado en el mes de marzo del 2012 para determinar la viabilidad de apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo, el 80,2% de las personas encuestadas afirmaron que si comprarían en un local que les ofrezca comida mexicana, por lo tanto es viable la apertura del nuevo restaurante sin embargo es necesario realizar el análisis financiero para completar esta investigación.

*1.4.3. Importancia del objetivo.* El presente proyecto tiene relevancia en términos académicos ya que los datos obtenidos del estudio de mercado, tales como la demanda y la oferta del negocio restaurantes podrán ser utilizados como referencia para futuras investigaciones a realizarse en la ciudad de Santo Domingo.

## **1.5. Metodología**

*1.5.1. Definición del nivel de investigación.* “Hay tres niveles de investigación posibles: exploratorio, descriptivo y causal. La diferenciación es necesaria porque cada nivel requiere diversos compromisos de tiempo y asignación de fondos. Más aún, las respuestas proporcionadas tienen diversa utilidad para la empresa que van desde básicamente tácticas en el nivel de exploración a estratégicas y a largo plazo en el nivel causal. Cada objetivo tiene su mérito, dependiendo de las necesidades corporativas, pero

las percepciones estratégicas son más útiles para el éxito a largo plazo de la empresa” (Cinkota & Kotabe, 2009).

Para el presente proyecto el nivel de investigación que se utilizará es la investigación descriptiva.

*1.5.2. Definición del enfoque de investigación.* “El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es por tanto fundamental.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Calero, 2000).

El enfoque que se utilizó para realizar la investigación de mercado es cuantitativo ya que este método proporcionó un número suficiente de datos recopilados por métodos científicos para permitir la aplicación de técnicas estadísticas en el análisis.

## **1.6. Fundamento teórico**

*1.6.1. La Gastronomía Mexicana.* “La cocina de México es considerada como variada, gracias a la herencia prehispánica y europea (española y francesa, pero también africana, caribeña e incluso asiática y del medio oriente – Líbano) la gastronomía mexicana reúne los sabores de todas las influencias que ha recibido en platillos de gran colorido y sabor.

No existe un concepto único de “comida mexicana”, ya que, aunque se mantienen ciertos ingredientes y tendencias comunes entre la diversidad, esta se diferencia de región en región, y de estado en estado (división política) los cuales mantienen sus propias recetas y tradiciones culinarias, algunas de ellas sumamente famosas en todo el país y fuera de él. Por esta razón sería conveniente definir a la cocina mexicana en plural como las *cocinas mexicanas*, siendo de mayor prestigio las de los estados de Puebla,

Oaxaca, Jalisco, Veracruz, Yucatán y Sinaloa, sin menospreciar de forma alguna la culinaria de otras regiones del país.

La cocina mexicana contemporánea es el resultado del mestizaje entre la gastronomía de los pueblos amerindios presentes en el territorio del país. La cocina mexicana cuenta con algunos elementos básicos presentes en casi todos los platillos y que determinan el sabor, color y textura de los mismos.

Los principales ingredientes de la comida mexicana son el maíz, gran variedad de picantes como el chile (ají), las carnes rojas, los frijoles, el jitomate, el tomate de cáscara, la cebolla, el pan, los insectos y en parte el uso de plantas como el nopal.

Cabe aclarar que muchos de los nombres de los platillos se originan en palabras de las muchas culturas indígenas que poblaron el país o a determinados lugares en los que se preparan, así tenemos por ejemplo que las “quesadillas de tres Marías” son elaboradas en cualquier parte de la república mexicana o en el extranjero y son de queso, hongos, sesos de res, flor de calabaza o huitlacoche, pero el nombre lo adquiere porque en la vía que va de la ciudad de México, Distrito federal de la ciudad de Cuernavaca, capital del estado de Morelos , es tradicional los días domingos detenerse en un pequeño caserío de clima frío, llamado “tres Marías” a degustar las “quesadillas”, acompañadas de atole o café de olla.

*1. Alimentos a base de maíz.* La lista platillos a base de maíz en la cocina mexicana es larga y extensa de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- El atole
- Las chalupas
- Los chilaquiles
- El chileatole
- Las corundas
- Los elotes
- Las enchiladas
- Las enfrijoladas

- Los esquites
- Las garnachas
- Las gorditas
- Los huaraches
- Los huchepos
- Las memelitas
- Los molotes
- El pinole
- El pozole
- Las quesadillas
- Los sopos
- Los tacos
- Los tamales
- El tejuino
- Los tlacoyos
- Las tlayudas
- Las tortillas
- Las tostadas
  
- *Los chilaquiles:* Elaborado a base de trozos de tortilla de maíz frita bañados en salsa de chile verde o roja.



**Figura 1 Alimentos a base de maíz, chilaquiles**

- *Las enchiladas*: elaborado a base de tortillas, rellena de carne de aves, como pollo o pavo, o carne de res (también puede estar rellenas de queso y aguacate) y salsas de chile (salsas picantes).
- *Los huaraches*: denominada así por la forma alargada que conserva, simulando las sandalias que utilizan los indígenas como calzado.
- *El pozole*: es una sopa de granos de un tipo especial de maíz llamado cacahuazintle, a la cual se le agrega sal, carne de cerdo o pollo como ingrediente saborizante.



**Figura 2 Alimentos a base de maíz, pozole**

- *Los tacos*: un platillo mexicano que consiste en una tortilla doblada o enrollada a fin de que pueda contener varios tipos de alimentos, se puede rellenar prácticamente con cualquier guiso de carne y/o verduras. Se come directamente con las manos.



**Figura 3 Alimentos a base de maíz, tacos**

## 2. Alimentos a base de chile

- Los chiles rellenos
  - Los chiles en nogada
  - Las salsas mexicanas
  - El mole
- 
- *Los chiles rellenos*: piezas enteras de chile rellenas con alimentos, usualmente cárnicos, a las que se les envuelve en una capa de huevo batido y se le fríe. Se les considera platillo principal y suele acompañárselos de una guarnición de legumbres. La variedad de chile es relevante, debido a que las piezas sean una talla consecuente para poder contener alimento, y a que por tradición no se utilizan variedades de chile demasiado picante.
  - *Los chiles en nogada*: Este platillo esencialmente consiste en un chile poblano relleno de un guisado de carne de res y puerco mezclado con fruta (plátano,

manzana, pera, durazno, etc.) entre otras cosas. Originario de Puebla. Son servidos fríos y tiene un sabor dulce.

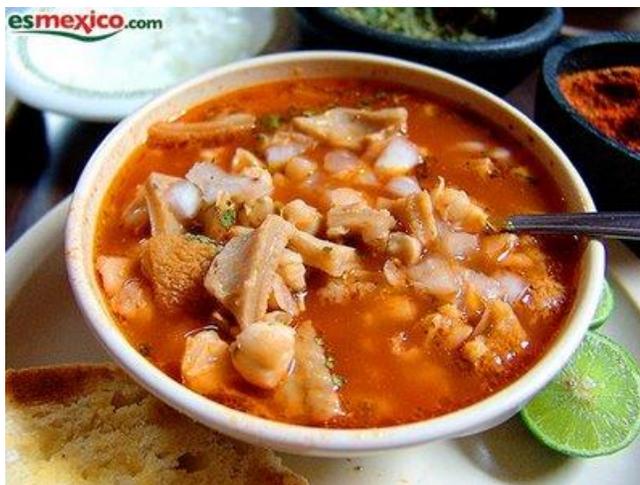


**Figura 4 Alimentos a base de chile, chiles en nogada**

### *3. Alimentos a base de carnes*

- Arrachera
- Birria
- Buche
- Carnitas
- Cochinita pibil
- Longaniza
- Menudo
- Mixiote (pronunciado mishiote)
- Picadita
- Suadero
- Tasajo
- Tinga

- *El menudo*: Consiste en una sopa condimentada hecha con granos de maíz o sin los granos, y el estómago de la res, es considerado un platillo de gusto adquirido.



**Figura 5 Alimentos a base de carne, menudo**

#### *4. Alimentos a base de pan*

- Bolillo
  - Cemita
  - Pelona
  - Telera
  - Torta
- 
- *Bolillo*: Un tipo de pan económico y bastante popular elaborado con harina de trigo, que no es considerado dulce. Tiene unos quince centímetros de largo y forma ovalada con un corte longitudinal en la parte superior, por afuera es dorado y crujiente, por dentro en blanco y suave, a esta parte se la conoce como migajón. Usado para molletes y tortas mexicanas.



**Figura 6 Alimentos a base de pan, bolillo**

*5. Alimentos a base de insectos*

- Ahuautle
  - Chahuis
  - Chapulines
  - Acociles
  - Chinicuil
  - Cuetla
  - Cupiches
  - Escamol
  - Gusano de maguey
  - Jumil
  - Tocotocos
- 
- *Ahuautle*: El insecto se pesca con red y se procede a su tueste antes de comerlo, ricos en proteínas, zonas lacustres del valle de México. El insecto se utiliza como alimento desde la época prehispánica, así como su hueva, llamada ahuautle o ahuahutle y que recibe el sobrenombre de “caviar mexicano”.

- *Chahuis*. Existen 88 especies de Coleóptera que se comen en México, principalmente sus larvas comunes suelen ser “gusanos de los palos”, “escarabajo rinoceronte” y “gallina ciega”. Chahuis o xamoos es el nombre común que se le da en México a una variedad de escarabajos comestibles, que se alimenta del árbol del mezquite. Los chahuis deben tostarse bien, pues de otro modo conservan un sabor amargo.
- *Chapulines*. Son los platillos más exóticos de la comida mexicana. En algunos mercados, como lo es del caso del mercado de Oaxaca, se venden chapulines deshidratados, por eso dependiendo del tamaño, sean estos chicos, medianos o grandes. Hacen una buena botana, y pueden ser empapados con limón, y enchilados.



**Figura 7 Alimentos a base de insectos**

*1.6.2. Clasificación de la Gastronomía Mexicana.* La comida mexicana se puede clasificar por regiones:

*El norte:* Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

Toda esta zona, constituyó la unidad histórico-geográfica del México del Norte, que abarcó la mayor parte del actual milenio, hasta que reorganizaron los territorios después

de la lucha independentista, surgiendo de ellas entidades independientes. Esta amplia zona representó el corredor natural que ofrece la sierra madre occidental a las tribus toltecas y nahuataclas, que aprovecharon los accidentes propios de las grandes conformaciones pétreas, para sobrevivir a lo agreste del territorio” (Barrera, 2010).

*El centro:* Aguascalientes, distrito Federal, estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Tlaxcala.

“De sabor nacionalista, de maíz indígena, dama tentadora, original, alegre, cotidianamente sencilla y espléndidamente festiva es la gastronomía de la región central de México.

Testigo fiel y protagonista de todas las épocas históricas del país, escoltó con sus sabores a los mexicanos en un recorrido del buen comer.

Muchísimos y deliciosos son los platillos que se elaboran en esta amplia región, pero si tenemos que elegir algo que de alguna manera los represente, lo que hace agua la boca es: el antojo, esa forma intempestiva e instantánea del amor que es el antojito mexicano, con esa cualidad instintiva que hace del cocinar un estado de ánimo. Aquí nació la salsa mexicana hecha en molcajete con frescos ingredientes: cilantro, chile verde, cebolla perla y jitomate rojo, los colores de la bandera mexicana.” (Barrera, 2010)

La empresa se dedicará a la producción de comida mexicana y brindará los servicios de restaurante.

Su punto de venta estará ubicado en la avenida Lorena y Marina Peña Herrera, en el centro norte de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Debido a que existe un potencial mercado y con la finalidad del riesgo que representaría el proyecto de inversión de la apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo es necesario realizar las siguientes actividades:

- Investigación de mercados que permita determinar la factibilidad de apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo.
- Análisis del proyecto de inversión en el punto de venta, con enfoque netamente financiero.

## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1. Antecedentes**

El propósito de la investigación de mercados fue la de determinar la factibilidad de apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo.

El objetivo general fue investigar la factibilidad de apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo, a través de cuestionarios aplicados a las personas que frecuentan la zona comercial del sector, durante el mes de marzo del 2012.

La investigación de mercados estuvo dirigida a hombres y mujeres comprendidos entre 15 y 50 años de edad y que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo, con la finalidad de conocer la intensidad de compra de los potenciales clientes del local en ese sector.

- La investigación tuvo un nivel descriptivo con un enfoque cuantitativo.
- Los datos primarios fueron recolectados mediante entrevistas personales.

Se optó por determinar como población el número de habitantes que residen en la ciudad de Santo Domingo (368 013 hab. al 2010), asumiendo que serían aquellas personas las que realizan la mayor parte de sus actividades cotidianas en el lugar, frecuentando la zona comercial. Bajo esta premisa, se determinó una muestra de 384 personas.

Finalmente, utilizando el método del muestro aleatorio simple (selección al azar), se procedió a escoger las personas que serían sometidas al proceso de entrevistas.

A través de esta investigación se pudo determinar la demanda insatisfecha y el precio de los productos que este nuevo negocio ofrecerá.

La investigación de mercados también permitió determinar el perfil del consumidor potencial, cuya segmentación se realiza por género ya que tanto hombres como mujeres son los potenciales clientes de este futuro negocio:

**Tabla 1**  
**Perfil del consumidor potencial**

	<b>Hombres (49,7%)</b>	<b>Mujeres (50,3%)</b>
<b>Geográficas</b>		
<b>Región</b>	Sector Norte de la ciudad de Santo Domingo	Sector Norte de la ciudad de Santo Domingo
<b>Clima</b>	Tropical	Tropical
<b>Demográficas</b>		
<b>Edad</b>	De 21 a 40	De 21 a 40
<b>Ingresos</b>	De 0 a 600 USD	De 0 a 600 USD
<b>Psicográficas</b>		
<b>Clase Social</b>	Media	Media
<b>Estilo de vida</b>		
<b>De conducta</b>		
<b>Beneficios buscados</b>	Limpieza y Calidad	Limpieza y Calidad
<b>Ocasión de compra</b>	Una vez por semana	Una vez por semana

*2.1.1. Análisis FODA sobre la base de investigación de mercados.* Una vez realizado el análisis univariado y bivariado a los datos obtenidos, la investigación de mercados arrojó muchas conclusiones que ayudaron en gran medida a tener un panorama claro del mercado potencial al cual se enfrentarían y a reducir la incertidumbre respecto a la apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo.

Entre los resultados más relevantes podemos señalar los siguientes:

*Fortalezas*

- De acuerdo a los resultados obtenidos, la característica más importante para las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo al visitar un restaurante es la limpieza, seguido por la calidad de los productos, el servicio y finalmente el precio.

- La mayor parte de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo afirman que si comprarían en un local que les ofrezca comida mexicana, quienes representan el 80.2% del total de la muestra.

### *Oportunidades*

- La mayor parte de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo visitan un restaurante una vez por semana (27.1% de la muestra), seguido por las personas que lo hacen todos los días (26.6% de la muestra).
- De las 384 encuestas realizadas, la mayor parte de las personas se encuentran en el rango de edad comprendida entre 21 y 30 años, quienes representan el 37.2% del total de la muestra, seguidos por el rango comprendido entre los 31 y 40 años, quienes representan el 23.7%.
- La mayor parte de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo afirman que la ubicación del negocio les es indiferente, quienes representan el 53.6% de la muestra.
- Existe asociación entre la edad de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo y su interés de comprar en un local de comida mexicana ubicado en el sector. Las personas que se encuentran entre los 21 a 40 años serían los potenciales clientes del local.
- Existe asociación entre la edad de las personas y la frecuencia de visita a un restaurante. Las personas que tienen entre 21 a 30 años visitan una vez por semana un restaurante.
- La demanda actual de las personas que consumen comida extranjera en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados anualmente, es de **\$3'926.767**, menos las plazas vendidas por la zona (oferta) **\$2'311.920**, nos da como resultado **\$1'614.847**, que sería la demanda insatisfecha.

### *Debilidades*

- De las 384 encuestas realizadas, la mayor parte de las personas poseen ingresos mensuales comprendidos entre 0 y 300 dólares, quienes representan el 44.8% del total de la muestra.
- La mayor parte de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo no son residentes del sector (62% de la muestra).

### *Amenazas*

- La mayor parte de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo al visitar un restaurante prefieren ordenar comida tradicional ecuatoriana, quienes representan el 80.7% del total de la muestra.

## **2.2. Limitaciones presupuestadas**

Como la mayoría de los negocios, este proyecto tendrá limitaciones presupuestarias para implementar un nuevo punto de venta, incrementar la producción y por lo tanto sus ventas.

Más adelante se analizará dos posibles escenarios, cada uno con su respectivo financiamiento a fin de tomar la decisión más conveniente para el inversionista.

## **2.3. Limitaciones de mercado (demanda)**

“Considerando que la demanda es la cantidad de un bien o servicio que el sujeto o las personas están dispuestos a comprar a un determinado precio, según sus necesidades, preferencias y sobre todo de la posibilidad real para adquirirlo” (Martinez, 2010, p. 58), se ha tomado los resultados arrojados por la investigación de mercados, a fin de demostrar la demanda efectiva que el nuevo local de comida mexicana podría tener en el sector de Santo Domingo:

**La pregunta No 8** de la encuesta que fue utilizada para realizar la investigación de mercados, decía:

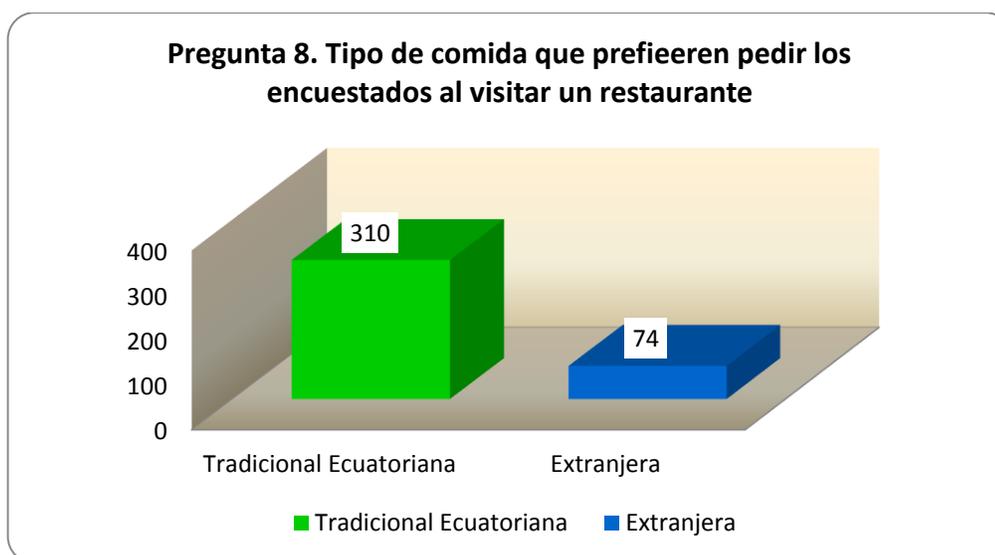
¿Cuándo usted visita un restaurante que tipo de comida prefiere pedir?

- a) Comida tradicional ecuatoriana
- b) Comida extranjera

Del análisis realizado a esta pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 2**  
**Frecuencias y porcentajes, tipo de comida que prefieren**

		Comida			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tradicional Ecuatoriana	310	80.7	80.7	80.7
	Extranjera	74	19.3	19.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	



**Figura 8** Frecuencias y porcentajes, tipo de comida que prefieren pedir

De las 384 encuestas realizadas, 310 personas afirman que prefieren pedir comida tradicional ecuatoriana al momento de visitar un restaurante, quienes representan el 80.7%; y, 74 personas afirman que prefieren pedir comida extranjera al momento de visitar un restaurante, quienes representan el 19.3% del total de la muestra.

**La pregunta No 5** de la encuesta que fue utilizada para realizar la investigación de mercados, decía:

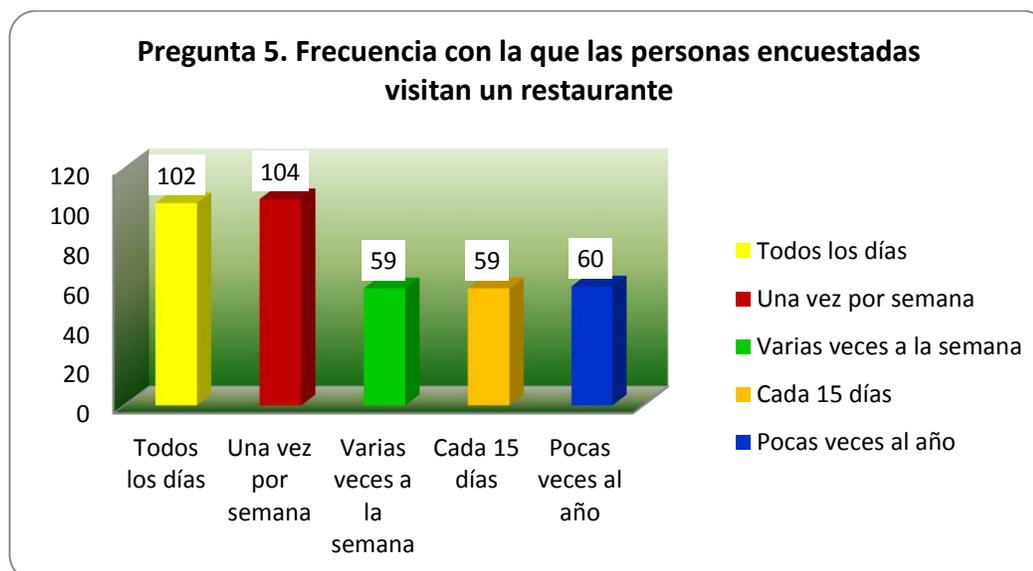
¿Con que frecuencia visita usted un restaurante?

- a) Todos los días
- b) Una vez por semana
- c) Varias veces por semana
- d) Cada 15 días
- e) Pocas veces en el año

Del análisis realizado a esta pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3**  
**Frecuencias y porcentajes de visita a un restaurante**

		<b>Visita</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todos los días	102	26.6	26.6	26.6
	Una vez por semana	104	27.1	27.1	53.6
	Varias veces por semana	59	15.4	15.4	69.0
	Cada 15 días	59	15.4	15.4	84.4
	Pocas veces en el año	60	15.6	15.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	



**Figura 9 Frecuencias y porcentajes de visita a un restaurante**

De las 384 encuestas aplicadas, 102 individuos afirman visitar un restaurante todos los días, quienes representan el 26.6% del total de la muestra; 104 personas los hacen una vez por semana, quienes representan el 27.1%; 59 encuestados dicen hacerlo varias veces por semana, quienes representan el 15.4%; 59 individuos visitan un restaurante cada 15 días, quienes representan el 15.4%; y, 60 encuestados afirman visitar un restaurante pocas veces al año, quienes representan el 15.6% del total de la muestra.

**La pregunta No 11** de la encuesta que fue utilizada para realizar la investigación de mercados, decía:

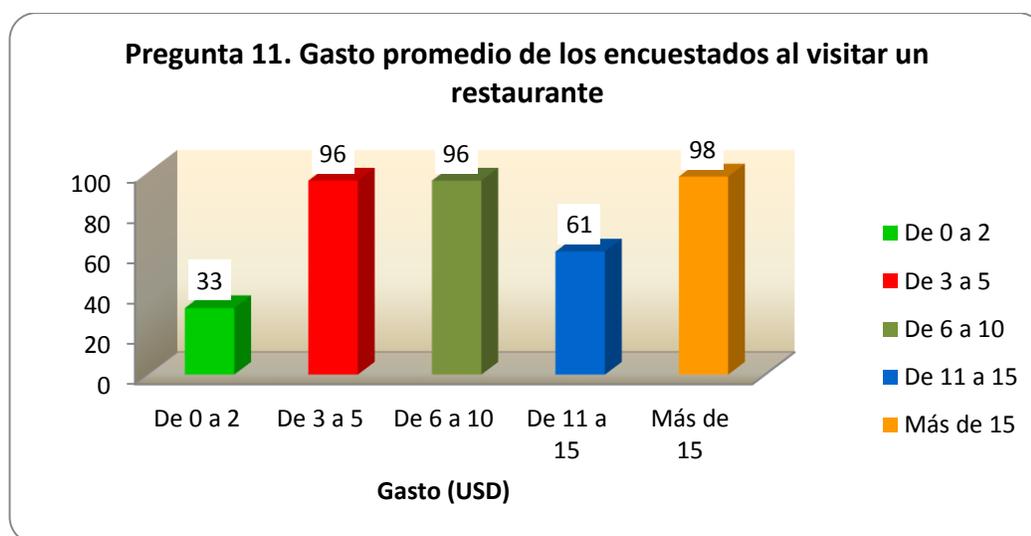
¿Cuánto suele gastar en promedio al visitar un restaurante?

- a) De 0 a 2 USD
- b) De 3 a 5 USD
- c) De 6 a 10 USD
- d) De 11 a 15 USD
- e) Más de 15 USD

Del análisis realizado a esta pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 4**  
**Frecuencias y porcentajes, gasto de los encuestados al visitar un restaurante**

		Dinero (USD)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 a 2	33	8.6	8.6	8.6
	3 a 5	96	25.0	25.0	33.6
	6 a 10	96	25.0	25.0	58.6
	11 a 15	61	15.9	15.9	74.5
	> 15	98	25.5	25.5	100.0
	Total	384	100.0	100.0	



**Figura 10 Frecuencias y porcentajes, gasto promedio**

De las 384 encuestas realizadas, 192 individuos afirman que el gasto promedio que realizan al visitar un restaurante se encuentra entre el rango de 3 a 10 USD, quienes representan el 50% del total de la muestra. De acuerdo a esto se establece que el costo promedio esperado es **6,5 USD** por individuo.

De acuerdo a los resultados de las preguntas realizadas en la investigación de mercados se pudo determinar la demanda actual del mercado.

El cálculo de la demanda actual de la ciudad de Santo Domingo se realizó en base a la tasa de crecimiento poblacional, la PEA, y el segmento de personas que se encuentran entre los 21 a 40 años de edad.

**Tabla 5**  
**PEA de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados**

Año	PEA Total	PEA (21 a 30 años)	PEA (31 a 40 años)
2012	142.599	33.579	26.617

Fuente: INEC, Censo de población y vivienda 2010, prov. Santo Domingo.

Para determinar la demanda anual del segmento se utilizó la siguiente fórmula:

$$Demanda = PEA_S * P * F \left[ \frac{Plazas}{año} \right]$$

(1.1)

En donde:

**PEAs**= Población económicamente activa del segmento

**P**= % de personas que prefieren comer comida extranjera (determinada en la pregunta # 8 de la encuesta del estudio de mercado)

**F**= Frecuencia de visita a un restaurante (determinada en la pregunta 5 de la encuesta del estudio de mercado)

Para determinar la demanda de las personas entre los 21 a 30 años, las variables tendrán los siguientes valores:

**PEAs**= 33.579 personas

**P**= 19,3%

**F**= 52 veces/año (una vez por semana)

$$Demanda = 33.579 * 0.193 * 52 \left[ \frac{Plazas}{año} \right] = 336.999 \left[ \frac{Plazas}{año} \right]$$

De igual manera se calcula para el segmento de personas entre 31 a 40 años de edad, obteniéndose 267.128 plazas/año

La demanda total para el año 2012 se obtiene sumando las demandas por segmentos de edades, de 21 a 30 y 31 a 40, cuyo resultado es **604.127 plazas/año**.

La demanda total en base al promedio de consumo se calcula multiplicando el valor anterior por 6,5 USD (determinada en la pregunta 5 de la encuesta del estudio de mercado), cuyo resultado es **3'926.826 \$/año**.

**Tabla 6**  
**Demanda actual de la ciudad de Santo Domingo**

Demanda (Plazas y dólares) - Año 2012									
Población total (PT)	PEA total	Segmento A: ( 21 a 30 años)			Segmento B : (31 a 40 años)			Demanda total (Plazas)	Demanda total (USD)
		PEAx 19,3%	Demanda (Plazas)	Demanda X 6,5 (USD)	PEAx 19,3%	Demanda (Plazas)	Demanda X 6,5 (USD)		
388.608	142.599	6.481	336.999	2.190.492	5.137	267.128	1.736.333	<b>604.127</b>	<b>3.926.826</b>

Fuente: INEC, Censo de población y vivienda 2010, prov. Santo Domingo.

#### **2.4. Oferta de productos similares que se ofrecen en el mercado**

Al iniciar operaciones el nuevo local se enfrentará a una competencia establecida en el sector, la misma que abarca la oferta de los productos y servicios que serían también ofrecidos por futura empresa, tal como lo demuestra el siguiente cuadro.

**Tabla 7**  
**Oferta actual**

Nombre del establecimiento	Categoría	Tipo de comida	Dirección	Mesas	Plazas	Días al año	Capacidad anual	Oferta x 6,5 (USD)
<b>Ch Farina No12</b>	Primera	Italiana	Av. Quito 1322 y Río Yamboya	23	92	360	33.120	215.280
<b>Parrillada Che Luis</b>	Primera	Argentina	Río Yamboya y Caracas	30	120	360	43.200	280.800
<b>La Posada</b>	Primera	Italiana	Av. Tsafiqui	6	4	360	1.440	9.360
<b>El taconazo de Tere</b>	Segunda	Mexicana	Av. Tsafiqui	5	20	360	7.200	46.800
<b>Chifa Chang</b>	Segunda	China	Río Baba y Guayaquil	9	36	360	12.960	84.240
<b>Parrilladas argentinas</b>	Segunda	Argentina	Vía Quevedo km.5	6	24	360	8.640	56.160
<b>Bariloche peña show</b>	Segunda	Argentina	Av. Río Toachi y Tsafiqui	10	40	360	14.400	93.600
<b>Parrilladas el rincón del Che</b>	Segunda	Argentina	Av. 6 de Noviembre y Bartolomé Ruiz	20	80	360	28.800	187.200
<b>Chelos grill house</b>	Segunda	Argentina	Juan Pío Montufar y Av. Quevedo	10	40	360	14.400	93.600
<b>Pizzería el hornero</b>	Segunda	Italiana	Vía Quito km 1/2 y Madrid	12	48	360	17.280	112.320
<b>Ch Farina No16</b>	Segunda	Argentina	cc. Paseo Shopping Santo Domingo	15	60	360	21.600	140.400
<b>Chifa China Junior</b>	Tercera	China	Av. Chone y Antonio Ante	9	36	360	12.960	84.240
<b>Chifa China Santo Domingo</b>	Tercera	China	29 de Mayo y Latacunga	11	44	360	15.840	102.960
<b>Chifa Fran China</b>	Tercera	China	av. la paz - sector terminal terrestre	12	48	360	17.280	112.320
<b>Diamante</b>	Tercera	China	Vía Quevedo y julio Arosemena	10	40	360	14.400	93.600
<b>Xing Toli</b>	Tercera	China	Av. Quevedo y Pedro Vicente Maldonado	8	32	360	11.520	74.880
<b>Central</b>	Tercera	China	Tulcán 111 y padre Iturralde	6	24	360	8.640	56.160
<b>Chifa Gran China</b>	Tercera	China	Av. Esmeraldas	6	24	360	8.640	56.160
<b>Chifa Nueva China</b>	Tercera	China	Río Blanco y Av. Quito	7	28	360	10.080	65.520
<b>Parrilladas Argentinas</b>	Tercera	Argentina	Av. Quito 1347 y círculo del continente	21	84	360	30.240	196.560
<b>Chifa Tay Happy</b>	Tercera	China	Tulcán 117 y padre Iturralde	10	40	360	14.400	93.600
<b>Parrilladas el Gaucho</b>	Tercera	Argentina	Bombolí	6	24	360	8.640	56.160
<b>Total</b>					<b>988</b>	<b>*</b>	<b>355.680</b>	<b>2.311.920</b>

Fuente: Catastros, Ministerio de Turismo

## 2.5. Demanda insatisfecha del mercado

Para determinar la demanda insatisfecha tomaremos como referencia la demanda actual y la oferta actual calculadas anteriormente.

**Tabla 8**  
**Demanda insatisfecha**

	<b>Plazas</b>	<b>USD</b>
Demanda	604.127	\$3.926.826
Oferta	355.680	\$2.311.920
<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>248.447</b>	<b>\$1.614.906</b>

La demanda actual de las personas que consumen comida extranjera en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados anualmente, es de **604.127** (dato obtenido del análisis de la demanda actual, pág. 53), menos las plazas vendidas por la zona (oferta) **355.680**, nos da como resultado **248.447 plazas**, por lo que se establece una brecha, que sería la demanda insatisfecha de Santo Domingo de los Colorados.

Finalmente la demanda insatisfecha en base al promedio de consumo sería **1'614.906 \$/año**.

## 2.6. Demanda que captará el proyecto

Realizando una comparación entre los datos de la demanda insatisfecha **248.447 plazas** (dato obtenido previamente); con la demanda que captará el proyecto en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados **21.888 plazas** y que de las cuales únicamente captará **18.970** que equivale al **87%** de las plazas disponibles al iniciar las operaciones; dato que va de acorde a la rotación con la que se comienza que es de **0,87**.

**Tabla 9**  
**Demanda que captará el proyecto**

Establecimiento	Mesas	Plazas	Días al año	Capacidad anual	USD
Restaurante "Los Cuates"	19	76	288	21.888	\$142.272

Se puede determinar que este puede ingresar a competir en el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes; quedando aun así una brecha considerablemente amplia ya que únicamente comprenderá el **7,64%** del total de la demanda insatisfecha del mercado.

## 2.7. Precios de los productos

Fijar un precio accesible y promedio en relación al mercado, tomando en cuenta el costo de la elaboración de los platos. El precio de los platos se mantendrá con un margen de utilidad sobre el costo tomando en cuenta el precio de la competencia. “Para calcular el precio de los platos se utilizará la siguiente fórmula (Fórmula Hotelera), la cual se determina en base al costo de la materia prima”(Centro de Formación Gastronómica Kitchen School ,2011):

$$P.V = C.M.P * 100 / \text{Costo Potencial } \% \quad (1.2)$$

$$P.V = C.M.P * 100 / 31$$

En donde:

P.V: Precio de venta

C.M.P: Costo por plato de comida

Costo potencial: 31% (factor de ganancia para restaurantes en hoteles /Fuente: Centro de Formación Gastronómica “Kitchen School”)

**Tabla 10**  
**Precios de los productos**

Item	Costo x plato	Precio de Venta
<b>Plato fuerte</b>		
Tacos de carne	1,34	4,31
Tacos de pollo	1,38	4,45
Flautas de pollo	2,27	7,32
Burritos de carne	1,27	4,08
Burritos de pollo	1,27	4,08
Enchiladas	1,57	5,05
Quesadillas	1,16	3,73
Nachos con guacamole	0,60	1,82
<b>Subtotal Promedio Plato</b>	<b>1,36</b>	<b>4,36</b>
<b>Bebidas</b>		
Agua con gas	0,47	1,50
Agua sin gas	0,39	1,25
Gaseosa mediana	0,47	1,50
Jarra de limonada	0,73	2,35
Jugo de frutas	0,47	1,50
Nestea mediana	0,47	1,50
Café	0,40	1,30
Infusiones	0,40	1,30
<b>Subtotal Promedio Bebida</b>	<b>0,47</b>	<b>1,53</b>
<b>Total Promedio Plato + Bebida</b>	<b>1,83</b>	<b>5,88</b>

Según los resultados de la investigación de mercados previamente realizada, el 50% de los encuestados están dispuestos a pagar un promedio de **6,50** dólares por visita; como se puede observar el total consumo promedio del nuevo local es de **5,88** dólares por plato fuerte más bebida, cifra que no excede los valores impuestos tanto por los clientes como por la competencia directa.

Para mayor detalle del cálculo de los precios de cada uno de los platos que se ofrecerán en el nuevo restaurante ver anexo D.

## 2.8. Ingresos por ventas primer año

**Tabla 11**  
**Ingresos por ventas primer año**

Mes	Rotación A	Días B	Plazas (A*B*76)	Ventas (A*B*76)*5,88
Enero	0,7	24	1277	\$ 7.507,58
Febrero	0,9	24	1642	\$ 9.652,61
Marzo	0,8	24	1459	\$ 8.580,10
Abril	0,9	24	1642	\$ 9.652,61
Mayo	0,8	24	1459	\$ 8.580,10
Junio	0,9	24	1642	\$ 9.652,61
Julio	0,9	24	1642	\$ 9.652,61
Agosto	0,9	24	1642	\$ 9.652,61
Septiembre	0,8	24	1459	\$ 8.580,10
Octubre	0,8	24	1459	\$ 8.580,10
Noviembre	1,0	24	1824	\$ 10.725,12
Diciembre	1,0	24	1824	\$ 10.725,12
<b>Promedio</b>	<b>0,87</b>			
<b>Total</b>		<b>288</b>	<b>18970</b>	<b>\$ 111.541,25</b>

Los ingresos nacen de la actividad económica que la empresa desarrolla y que pueden ser las ventas, comisiones, intereses, dividendos y regalías. Los ingresos del nuevo local de comida mexicana provendrán de los alimentos y bebidas que este expendan.

La capacidad máxima del nuevo restaurante es de 76 plazas, los días de atención serán seis a la semana, obteniéndose un total de 288 días de operación al año.

El consumo promedio de gasto por persona se ha estimado en **5,88** dólares, que fue obtenido en base al costo promedio de los platos más bebida.

Los ingresos se proyectarán mensualmente durante el primer año, y luego se incrementarán en un 10% para los siguientes próximos 5 años.

## 2.9. Presupuesto de ventas esperado (proyectado)

Para determinar la proyección de ingresos por ventas, se ha considerado que debido a la publicidad y como consecuencia de ir logrando de manera gradual un mayor posicionamiento en el mercado, las ventas podrían incrementarse en un mínimo de 10% anual, de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 12**  
**Presupuesto de ventas esperado**

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>
Año 1	\$ 111.541,25
Año 2	\$ 122.695,37
Año 3	\$ 134.964,91
Año 4	\$ 148.461,40
Año 5	\$ 163.307,54

Cabe mencionar que el incremento del 10% no es por ajuste de precios, sino por aumento de la rotación en los siguientes años, el mismo que puede ser mayor a 1.

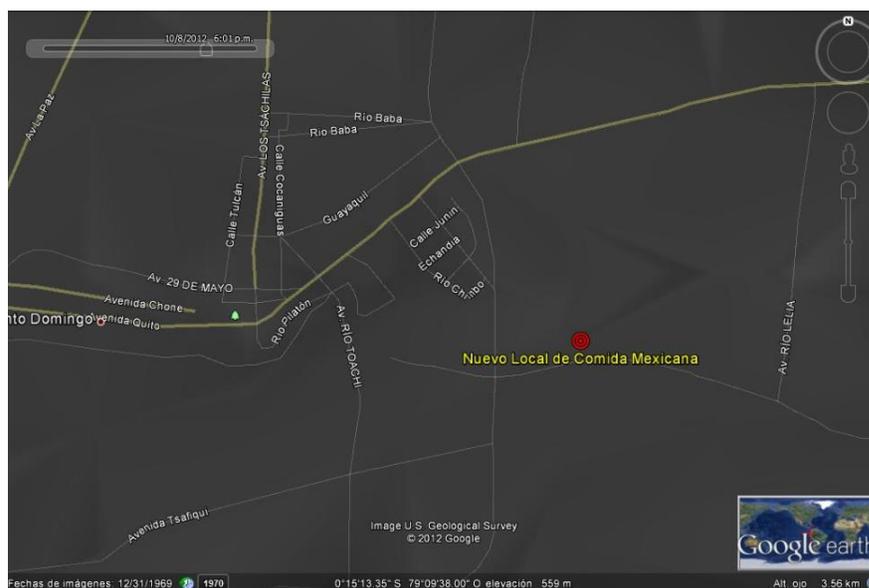


### 3.2. Microlocalización

El restaurante estará ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, específicamente en la avenida La Lorena y Marina Peñaherrera.

- **Altitud:** 570 msnm
- **Latitud:** 0° 15' 20.79" S
- **Longitud:** 79° 9' 29.44"
- **Temperatura promedio:** 18 °C a 33 °C

Se ha decidido hacerlo en esta zona porque además de ser un sector de alto tráfico peatonal y vehicular, existe facilidad para la compra de las provisiones necesarias para el local.



**Figura 12** Micro localización del proyecto

Fuente: Google Earth



**Figura 13 Fotografía terreno disponible (Vista frontal)**



**Figura 14 Fotografía terreno disponible (Vista lateral)**

### 3.3. Áreas del proyecto

El área del terreno se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 13**  
**Áreas del proyecto**

<b>Cuadro de áreas (m2)</b>			
<b>Local</b>	<b>Área</b>	<b>Número</b>	<b>Subtotal</b>
Oficina Administración	13.94	1	13.94
Caja Cobros	6.50	1	6.50
Baños Hombres	12.05	1	12.05
Baños Mujeres	12.05	1	12.05
Área mesas cubierta	142.00	1	142.00
Área mesas abierta	23.12	1	23.12
Bar	10.45	1	10.45
Cocina	17.23	1	17.23
Baños personal	6.02	1	6.02
Bodega	4.95	1	4.95
Área recepción	15.51	1	15.51
Áreas verdes	26.18	1	26.18
<b>Área lote</b>			<b>290.00</b>

### 3.4. Esquema arquitectónico

En el esquema arquitectónico podemos visualizar claramente la distribución de las distintas áreas con las que cuenta el proyecto como son; el restaurante, cocina, oficina, bodega, servicios higiénicos.

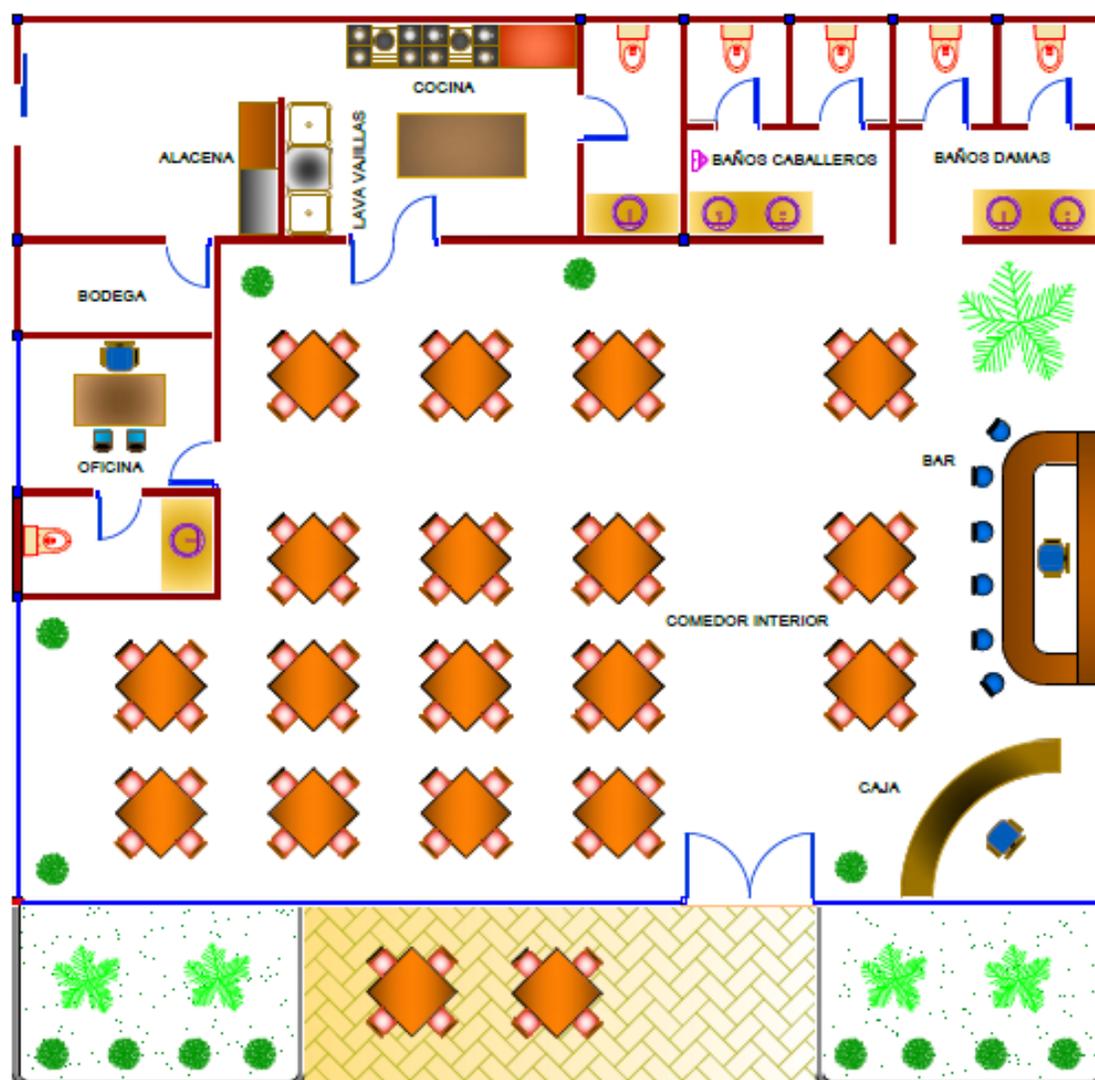


Figura 15 Plano arquitectónico del nuevo restaurante



**Figura 16 Vista 3D del nuevo restaurante**

### 3.5. Equipamiento

3.5.1. *Equipos de cocina.* Se considera a todos los instrumentos mecánicos que serán imprescindibles para la producción de bienes y servicios que llevará a cabo el proyecto.

**Tabla 14**  
**Equipos de cocina**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
Congelador Electro lux H520 Dual	1	\$ 1.368,90	\$ 1.368,90
Aire acondicionado de 36000 BTU (100m2)	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Ventilador extractor	1	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00
Ventilador local	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Plancha freidora	1	\$ 450,62	\$ 450,62
Cocina industrial chef	1	\$ 1.320,00	\$ 1.320,00
Licuada Industrial	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Mesa de trabajo de acero	1	\$ 525,00	\$ 525,00
Mesa de trabajo 1 pozo	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Fregadero 2 pozos, 2 escurridores	1	\$ 715,31	\$ 715,31
Vitrina frigorífica	1	\$ 2.031,38	\$ 2.031,38
Balanza mecánica	1	\$ 375,00	\$ 375,00
Dispensador de bandejas	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Cilindro de gas	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Congelador RCA	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Máquina jugos ice-tea	1	\$ 225,00	\$ 225,00
		<b>Subtotal</b>	\$ 15.046,20
		2%	\$ 300,92
		<b>Total</b>	<b>\$ 15.347,12</b>

## 3.5.2. Menaje.

**Tabla 15**  
**Menaje de cocina**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
Cacerola 4 litros	2	\$ 22,11	\$ 44,23
Cacerola 2 litros	2	\$ 30,71	\$ 61,41
Cafetera 1	1	\$ 60,45	\$ 60,45
Cernidores / Coladores malla 14cm	2	\$ 4,29	\$ 8,58
Cernidores / Coladores malla 4 cm	2	\$ 2,73	\$ 5,46
Cuchara perforada 33cm	2	\$ 1,50	\$ 2,99
Cucharas 27.9cm	1	\$ 1,35	\$ 1,35
Cucharones 1onz	1	\$ 2,73	\$ 2,73
Cucharones 3onz	1	\$ 3,46	\$ 3,46
Cucharones 2 onz	1	\$ 3,41	\$ 3,41
Cuchillo carnicero	1	\$ 8,88	\$ 8,88
Cuchillo filo ondulado	1	\$ 15,17	\$ 15,17
Cuchillo para frutas y legumbres	1	\$ 3,09	\$ 3,09
Espumadera de malla 1	1	\$ 3,61	\$ 3,61
Exprimidor limón 1	1	\$ 3,54	\$ 3,54
Exprimidor naranja 1	1	\$ 4,84	\$ 4,84
Jarra medidora 2	2	\$ 12,81	\$ 25,61
Jarra plástica 2	2	\$ 4,71	\$ 9,41
Olla de presión 1	1	\$ 55,85	\$ 55,85
Olla de 11lt con tapa 2	2	\$ 79,76	\$ 159,51
Puntilla 1	1	\$ 2,63	\$ 2,63
Rallador 1	1	\$ 13,39	\$ 13,39
Recipiente para cubiertos lavados 1	1	\$ 16,06	\$ 16,06
Saleros para cocina 2	2	\$ 4,60	\$ 9,20
Sartén antiadherente 20cm	2	\$ 7,61	\$ 15,21
Tabla para picar 3	3	\$ 23,40	\$ 70,20
Basureros 6	6	\$ 19,50	\$ 117,00
Escobas 2	2	\$ 1,95	\$ 3,90
Trapeadores 2	2	\$ 1,95	\$ 3,90
		<b>Subtotal</b>	\$ 532,12
		2%	\$ 10,64
		<b>Total</b>	<b>\$ 542,76</b>

- *Cristalería:* Se refiere a todos los utensilios necesarios para el área de servicio de bebidas principalmente vasos.

**Tabla 16**  
**Cristalería**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
Azucarero	18	\$ 4,29	\$ 77,22
Batidos	60	\$ 4,69	\$ 281,58
Cenicero	15	\$ 0,46	\$ 6,83
Cervecerero	60	\$ 0,64	\$ 38,22
Jarra de vidrio 1,3 litros	18	\$ 3,32	\$ 59,67
Salero pimentero	18	\$ 1,38	\$ 24,80
Vasos	120	\$ 0,47	\$ 56,16
		<b>Subtotal</b>	\$ 544,48
		2%	\$ 10,89
		<b>Total</b>	<b>\$ 555,37</b>

- *Mantelería:* Es todo lo referente a blancos y materiales de servicio como manteles, etc.

**Tabla 17**  
**Mantelería**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
Limpiones	10	\$ 0,90	\$ 9,00
Toallas de mano	6	\$ 2,50	\$ 15,00
		<b>Subtotal</b>	\$ 24,00
		2%	\$ 0,48
		<b>Total</b>	<b>\$ 24,48</b>

- *Cubertería:* Son todos los utensilios que se utilizarán para el servicio de la alimentación, entre ellos tenemos cucharas, tenedores, cuchillo, etc.

**Tabla 18**  
**Cubertería y loza**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
Charol rectangular plástico mediano	70	\$ 8,00	\$ 560,00
Cuchara para servicio	8	\$ 2,46	\$ 19,68
Cucharilla	70	\$ 0,51	\$ 35,70
Cuchillo de mesa	70	\$ 1,02	\$ 71,40
Tenedor de mesa	70	\$ 1,30	\$ 91,00
Pinzas multiusos	4	\$ 1,95	\$ 7,80
Plato base	80	\$ 2,15	\$ 172,00
Plato hondo	80	\$ 2,36	\$ 188,80
Plato para taza	70	\$ 0,94	\$ 65,80
Plato postre	60	\$ 1,83	\$ 109,80
Taza de café o té	60	\$ 1,30	\$ 78,00
Sopero	60	\$ 3,25	\$ 195,00
		<b>Subtotal</b>	\$ 1.594,98
		2%	\$ 31,90
		<b>Total</b>	<b>\$ 1.626,88</b>

**Tabla 19**  
**Total menaje**

Descripción	Valor total
<b>Menaje de cocina</b>	<b>\$ 542,76</b>
<b>Cristalería</b>	<b>\$ 555,37</b>
<b>Mantelería</b>	<b>\$ 24,48</b>
<b>Cubertería y Loza</b>	<b>\$ 1.626,88</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 2.749,49</b>

### 3.5.3. Muebles de cocina y equipos de oficina.

**Tabla 20**  
**Muebles de cocina y oficina**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
<b>Restaurante</b>			
Caja registradora	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Sillas	76	\$ 45,00	\$ 3.420,00
Mesas	19	\$ 100,00	\$ 1.900,00
<b>Personal</b>			
Locker 16 casilleros	1	\$ 783,74	\$ 783,74
<b>Administración</b>			
Mueble computadora	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Escritorio con silla	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivador	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Sillón	1	\$ 78,00	\$ 78,00
<b>Subtotal</b>			\$ 7.311,74
2%			\$ 146,23
<b>Total</b>			<b>\$ 7.457,97</b>

**Tabla 21**  
**Equipos de oficina**

Descripción	Cantidad	Precio (\$)	Valor total
Impresora	1	\$ 359,00	\$ 359,00
Computador AIO HP touch pent 2.9GHZ-4GB-1TRA-20	1	\$ 1.199,00	\$ 1.199,00
Equipo de sonido	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Televisión LED 42"	1	\$ 1.631,00	\$ 1.631,00
<b>Subtotal</b>			\$ 3.639,01
2%			\$ 72,78
<b>Total</b>			<b>\$ 3.711,79</b>

A continuación se presente un cuadro resumen donde se detallan los costos totales de los equipos requeridos para poner en funcionamiento el nuevo proyecto:

**Tabla 22**  
**Total de costos equipos de oficina, cocina, menaje y muebles**

Descripción	Valor total
Equipos de cocina	\$ 15.347,12
Menaje	\$ 2.749,49
Muebles	\$ 7.457,97
Equipos de oficina	\$ 3.711,79
<b>Total</b>	<b>\$ 29.266,37</b>

### 3.6. Procesos

“Un proceso, desde el punto de vista de la organización basada en procesos, consiste en una serie de acciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada con el fin de obtener un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente como consecuencia de las actividades realizadas. Todo proceso debe tener un objetivo describible de forma clara (en qué consiste y para qué se realiza). La responsabilidad del mismo ha de quedar asignada a una persona o a un equipo concreto que asegure su cumplimiento y eficacia, teniendo bien identificados a sus proveedores y clientes (para quién se realiza). Por último, el resultado final ha de ser mensurable en la cantidad, la calidad y el tiempo invertido en su producción” (Madroñero, Selles, & Esquivias, 2003).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra a un restaurante para efectuar una compra se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer la demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas serán generadas por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia cliente también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos, no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Se quiere decir, que a veces, no es tan evidente donde se inicia y donde se finaliza el proceso, siendo necesario establecer una delimitación de dirección y control de proceso.

El hecho de que un proceso intervenga en distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. Resumiendo, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tiende a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en sus receptores de los output de dichos procesos, es decir en los clientes.

### 3.6.1. Tipos de procesos.

- *Estratégicos o claves.* Son aquellos que tienen relación con la actividad del negocio, o sea con la misión de la empresa, la dirección y el posicionamiento.

Un proceso estratégico en un restaurante supone el cumplimiento de objetivos y estrategias, las mismas que si no son realizadas puede provocar una situación adversa a los niveles de calidad de la empresa.

- *Valor agregado:* Aquellos que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente, o sea que tiene relación directa con la satisfacción del cliente. Como el proceso productivo y de servicio.
- *De soporte:* Sirven de apoyo y proporcionan recursos a los procesos estratégicos y de valor agregado, tales como recursos humanos, tecnológicos, informáticos,

materiales. No agregan valor externo pero si valor interno. En este caso la recepción de mercadería y el proceso de compras y pago.

*3.6.2. Recepción de mercadería.* En el proceso de recepción de mercadería se controla la capacidad del producto, se cambia de envase y se etiqueta para su correcta identificación. En la sala de manipulación, la mercadería es tratada a temperatura controlada para no romper la cadena de frío y evitar posibles riesgos de contaminaciones. El almacenaje se efectúa clasificando cada producto en su correspondiente cámara de congelación, verduras, carne sin elaborar, verduras desinfectadas, pescado, carnes crudas manipuladas, pastelería, embutidos, lácteos y productos cocinados. Así evitamos la contaminación cruzada, o sea, la contaminación por contacto de distintos productos.

*3.6.3. Compras y pago.* Es el proceso a seguir cuando el jefe de restaurante comprende la necesidad de adquirir materiales, por un pedido, o por haber llegado al límite mínimo de existencia de los mismos. A continuación se detalla el proceso:

- El jefe de restaurante elabora una solicitud de compra de mercadería por duplicado.
- Envía el original al gerente y archiva el duplicado.
- Verifica los datos de la solicitud de compra.
- Selecciona al proveedor adecuado.
- Emite la orden de compra por duplicado: envía el original al proveedor, el duplicado lo guarda para su control y luego lo archiva.
- Espera la llegada de la mercadería.
- El proveedor emite el remito por triplicado.
- Envía a administración de mercadería el original del remito y una copia y archiva el triplicado del remito.

- Jefe de restaurante: Controla las mercaderías recibidas con el duplicado de la orden de compra (archivada provisoriamente) y el original y el duplicado del remito, enviados por el proveedor.
- Distribuye la documentación.
- Firma el duplicado del remito y lo envía al proveedor, archiva el original del remito y el duplicado de la orden de compra.
- Proveedor: emite la factura “A” por triplicado y remite original y triplicado a administración. Archiva el duplicado.
- Gerente: Controla la factura con el remito que había archivado.
- Envía el pago al proveedor.
- Registra contablemente el pago.

3.6.4. *Proceso productivo.* A continuación se presenta una explicación del proceso productivo:

- *Recepción de materia prima.* Se recibe la materia prima en el restaurante. Se pesa para confirmar que es la cantidad que se adquirió.
- *Inspección de materia prima.* Se inspeccionan las carnes y las verduras para que cumplan con los requerimientos exigidos de frescura, aspecto y calidad. Los materiales secos se inspeccionan para que no traigan basura.
- *Almacenamiento de la materia prima.* Esto se debe hacer inmediatamente después de que se recibe la mercancía. Lo que llegue primero al almacén debe utilizarse primero. La carne y los precederos deben refrigerarse. Los ingredientes secos deben estar tapados herméticamente.
- *Transporte al área de preparación.* En una tina de plástico se lleva la carne al área de preparación. El resto de los ingredientes se transporta en otros recipientes.
- *Preparación:* Se selecciona visualmente la materia prima necesaria para la elaboración del plato. Se transporta al área de preparación y se pesa.

- *Transporte al área de cocinado.* Los ingredientes listos se transportan a sus respectivas áreas para su preparación y cocción debida.
- *Cocimiento.* Se cocina todos los ingredientes para el plato requerido.
- *Elaboración del plato.* Aquí se le da el toque final a las preparaciones, antes de salir a servirse al cliente.
- *Recepción del cliente.* Al ingresar el cliente, se le recibe cordialmente, se le asigna una mesa y se le ofrece los productos que se encuentran en la línea para que seleccione la comida y haga su pedido.
- *Toma de la orden del cliente.* El cliente hace la selección del platillo. El cocinero confirma el pedido con el cliente para confirmar que todo está correcto, y le sirve.
- *Pago.* Al finalizar el cliente debe dirigirse a caja para el respectivo cobro.
- *Cobro.* El gerente se encarga de registrar el consumo de cada cliente, emitir una factura y realizar el cobro.

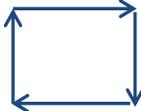
3.6.5. *Flujograma de procesos.* “Es la representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones en un sistema, como el que refleja una cadena de montaje de automóviles” (De la Lengua Española,D., 2001).

Muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/ proveedor).

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

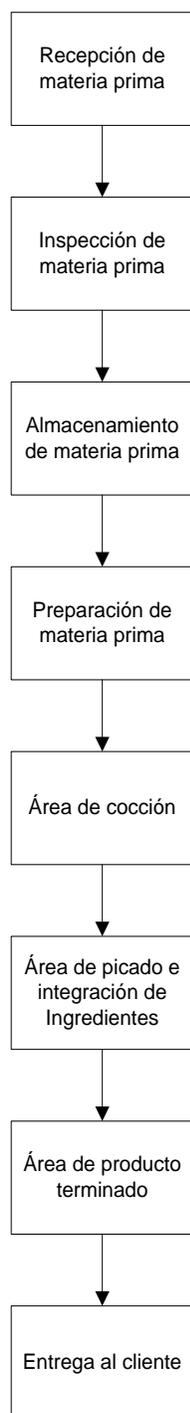
3.6.6. *Símbolos.* El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

**Tabla 23**  
**Símbolos de los diagramas de flujo**

Símbolos de los diagramas de flujo		
Símbolo	Representa	Detalle
	<b>Terminal</b>	Indica el inicio o término del flujo, puede ser acción o lugar, se usa también para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Operación</b>	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa</b>	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos o alternativas de decisión.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento, que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Archivo</b>	Representa un archivo común y corriente de oficina
	<b>Dirección de flujo o línea de unión</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Conector</b>	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra parte lejana del mismo.

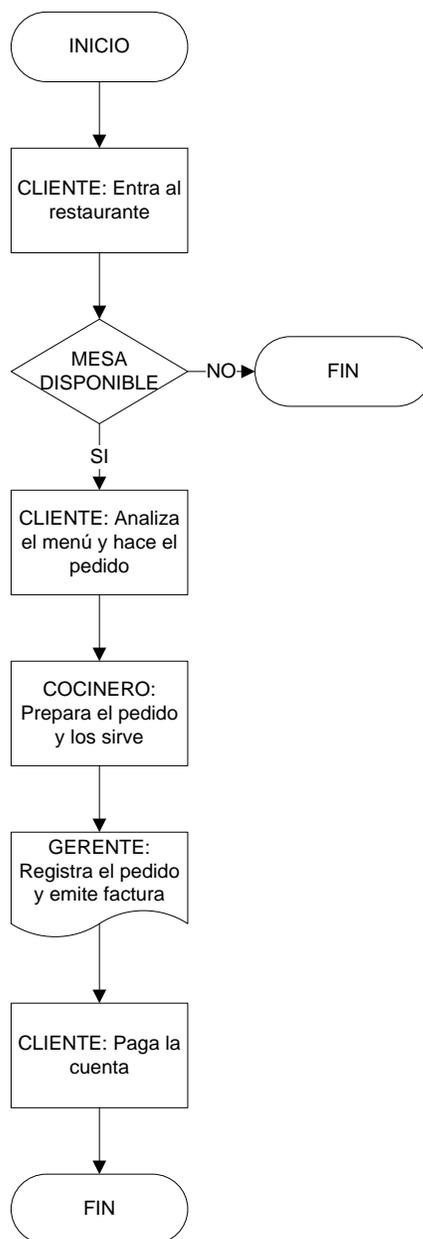
Fuente: Benjamín Franklin, Enrique. Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill. Primera edición. México.1998. Pág. 193

### 3.6.7. Proceso productivo.



**Figura 17 Proceso productivo**

### 3.6.8. Proceso de servicio.



**Figura 18 Proceso de servicio**

Para el desarrollo de estos procesos se requieren 8 personas cuya posición funcional y estructural se describe en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

#### 4.1. Estructura organizacional.

“La estructura de la organización adoptada es lineo-funcional, debido a que el organigrama del restaurante, está formado por líneas verticales y se caracteriza por la autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades, conservándose la especialización de cada actividad en una función. Dicha estructura está fundamentada por:

- Las relaciones entre el superior y el subordinado
- Una autoridad compleja
- Centralización del poder y de la decisión de competencias

Las ventajas que permite son:

- Descubrir errores de una manera más sencilla
- Imponer disciplina en todas las áreas con mayor facilidad
- Favorece el control y la acción rápida
- Toma de decisiones sin dificultad y con fluidez
- Capacitación constante” (“Organización restaurante”, n.f.).

*4.1.1. Áreas funcionales de la empresa.* El nuevo local de comida mexicana estará estructurado por dos áreas funcionales de trabajo, las mismas que a su vez se encuentran subdivididas en departamentos de la siguiente manera:

Área de dirección general de la empresa:

- Proceso de administración
- Proceso de mercadeo y ventas
- Proceso contable

Área de producción:

- Proceso de producción

*4.1.1.1. Área de dirección general de la empresa.* Es la cabeza de la empresa; en las pequeñas empresas esta figura es el propietario.

Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma.

*Proceso de administración.* Este proceso está relacionado con la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal, compra de insumos, pago del personal, firma de cheques, limpieza del local, pago de proveedores, control de horario del personal, control de inventarios de insumos y de producción. Generalmente es el propietario quien se encarga de esta área en su fase inicial, el mismo que puede ser delegado en la figura de un administrador en una contratación posterior.

*Proceso contable y financiero.* Este proceso está encargado de llevar el sistema contable en el que se detallan los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además debe declarar y cancelar periódicamente al SRI los impuestos de acuerdo a los resultados de los libros contables que la empresa lleve. La emisión de facturas, proyecciones de ingresos por ventas, y costos serán llevados por este departamento. La empresa puede escoger ser una empresa individual, por lo que el mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: un contador/a.

*Proceso de mercadeo y ventas.* Estará encargado de llevar el mercadeo del negocio; es decir la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas.

4.1.1.2. *Área de producción.* Generalmente en un restaurante, la persona que cocinará y sus ayudantes están dentro de esta área.

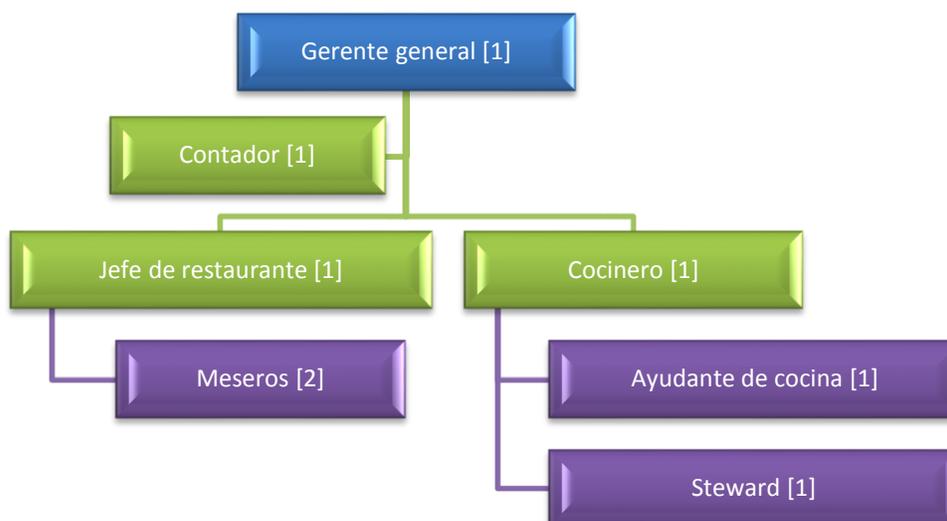
Para llevar a cabo los procesos descritos anteriormente es necesario contratar a determinado personal, mismo que se puede observar en el diagrama posicional que se detalla a continuación cuyo perfil y funciones se detallan en el punto 5 de este capítulo.

#### 4.1.2. Organigrama estructural



**Figura 19 Organigrama estructural**

#### 4.1.3. Organigrama posicional



**Figura 20 Organigrama posicional**

#### *4.1.4. Determinación de puestos y funciones.*

##### **Gerente general**

###### Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30 a 40 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Ingeniero en administración de empresas, contabilidad, comercial o afines.
- Experiencia: 2 años en cargos similares

###### Funciones:

- Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo como lo son: el contador, jefe de restaurante y cocinero.
- Planificar, ejecutar, controlar y dirigir adecuadamente todos los recursos del negocio.
- Realizar informes y analizar periódicamente las ventas.
- Reclutar y seleccionar el personal.
- Hacer cumplir las normas y políticas de la empresa.
- Organizar y planificar los horarios y turnos del personal.
- Cobrar el dinero por los platos vendidos.
- Cuadrar y cerrar caja.
- Analizar periódicamente los costos de los alimentos y bebidas.
- Elaborar las órdenes de compra.
- Contactarse con los proveedores para el adecuado abastecimiento de la materia prima.
- Conciliar las órdenes de compra con lo recibido y facturado.
- Realizar inventarios de la materia prima en forma periódica.
- Elaborar y actualizar la lista de precios.
- Registrar en el kárdex los ingresos y egresos de la materia prima.

- Registrar en las órdenes de requisición los precios correspondientes.

### **Jefe de restaurante**

#### Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 27 a 45 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Técnico en hotelería o carreras a fin
- Experiencia: 2 años en cargos similares
- Reporta a gerente general

#### Funciones:

- Supervisar que los meseros cumplan con los estándares para el servicio de los platillos a los comensales.
- Organizar adecuadamente el trabajo en la cocina.
- Elaborar las recetas estándar.
- Elaborar las órdenes de producción y poner a disposición de los cocineros.
- Elaborar las órdenes de requisición.
- Realizar el formato de productos de baja en caso de que amerite.
- Organizar y planificar los turnos del personal conjuntamente con el gerente.
- Recibir y almacenar la materia prima autorizada por el gerente.
- Entregar a la cocina la materia prima requerida previa la entrega de la orden de requisición.

### **Contador externo**

#### Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30 a 50 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Ingeniero en contabilidad.

- Experiencia: 3 años en cargos similares
- Reporta a gerente general

**Funciones:**

- Verificar que todos los documentos cumplan con los requisitos fiscales correspondientes.
- Contabilizar las operaciones diarias que genere la empresa.
- Cálculo y pago de impuestos al SRI.
- Elaborar estados financieros: balance general y estado de resultados
- Realizar análisis de información generada por el área, de tal manera que proponga mejoras a la gerencia general.

**Mesero**

**Perfil del puesto:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 18 a 30 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Mínimo secundaria
- Experiencia: Preferentemente conocimiento de flameo, charoleo y secuencias de servicio, experiencia en el ramo 1 año.
- Reporta a jefe de restaurante

**Funciones:**

- Atender las solicitudes de los clientes y servir alimentos y bebidas.
- Tener conocimiento de los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados.
- Sugerir al cliente alguna ensalada o especialidad de a casa.
- Presentar el pedido a los cocineros para que salga el plato.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
- Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago.

- Asistir al cliente al momento de retirarse del restaurante.
- Hacer el adecuado montaje de las mesas.
- Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear al cliente).

### **Cocinero**

Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 40 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Cursos certificados en cocina, panadería y pastelería
- Experiencia: 2 años en cargos similares
- Reporta a gerente general

Funciones:

- Supervisar el trabajo realizado por el ayudante cocina y steward.
- Preparación de los alimentos establecidos en la carta del establecimiento.
- Pulir el menaje para el adecuado servicio.
- Mantener limpia la línea y herramientas de trabajo.
- Realizar la limpieza al finalizar el turno.
- Dejar en el office los utensilios de limpieza utilizados.

### **Ayudante de cocina**

Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 18 a 30 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Conocimientos básicos de cocina
- Experiencia: No indispensable
- Reporta a cocinero

**Funciones:**

- Lavar, descongelar, desinfectar, picar, cocer, filetear y/o pesar los diversos ingredientes que se utilizan en la preparación de alimentos y bebidas.
- Limpiar y ordenar su puesto de trabajo y colaborar en la limpieza general de la cocina.

**Steward****Perfil del puesto:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 18 a 40 años
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: No indispensable
- Experiencia: No indispensable
- Reporta a cocinero

**Funciones:**

- Retirar del comedor el menaje (loza, cristalería, cubertería y bandejas).
- Lavar el menaje y utensilios de cocina.
- Realizar la limpieza de los servicios higiénicos, tanto del personal como de los clientes.
- Recolectar la basura de los baños, cocina y restaurante y dejar en el sitio correspondiente.
- Realizar la limpieza de los exteriores.

**4.2. Disposiciones legales**

La apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo requiere de algunos procedimientos a cumplir exigidos por la ley de régimen municipal, especialmente dentro de la parte legal.

El principal requisito que necesita el municipio, es la declaración de permiso de patentes, en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 364 de la ley de régimen municipal y las ordenanzas municipales, que establecen, regulan y reglamentan el cobro del derecho anual e impuesto mensual de patentes.

*4.2.1. Requisitos para conseguir la declaración del impuesto de patentes.* Los requisitos para que el municipio apruebe el funcionamiento del nuevo local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo son los siguientes:

- Formulario de declaración del impuesto de patentes.
- Registro único de contribuyentes (RUC) del nuevo local
- Copia de la cédula de identidad de su representante.
- Papeleta de votación de su representante.
- Copia de la escritura de constitución de la empresa
- Copia del permiso del cuerpo de bomberos del año en curso
- Copia firmada por el dueño del establecimiento del compromiso de cumplimiento de ordenanzas respecto a la emisión de ruidos y aseo público. (Anexo A)
- Registro sanitario aprobado por la dirección provincial de salud.

*4.2.1.1. Registro único del contribuyente (RUC).* El nuevo local de comida mexicana deberá funcionar con su respectivo RUC. El número del RUC se lo debe obtener en las oficinas del Servicio de rentas internas (SRI), mediante la actualización de datos en el formato que se adjunta en el anexo B.

Para la obtención del RUC se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Obtener los formularios RUC01-A y RUC01-B, y llenarlos con todos los datos completos, y firmados por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez. Únicamente para el caso de empresas unipersonales la escritura pública de constitución deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Para el caso de sociedades de hecho podrá presentar la escritura pública o el

documento privado con el que se haya conformado la sociedad con el respectivo reconocimiento de firmas.

- Copia clara de la cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal. Presentar pasaporte en caso de ser extranjero.
- Original y copia del nombramiento legalizado, si se trata de cambio de representante legal, o si el nombramiento caducó o si éste no se ha registrado.
- Autorización simple suscrita por el representante legal en caso que el trámite no sea realizado por éste.
- Original y copia clara de la cédula y papeleta de votación de la persona que realiza el trámite.
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio, accionista y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la planilla. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses. En caso que se encuentra en trámite la adquisición del servicio básico, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva, si en esta se especifica el nombre y la dirección.
- Original y copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o de teléfono celular. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
- Original y copia de cualquier documento emitido por una institución pública que detalle la dirección exacta del contribuyente por ejemplo: patentes, permiso anual de funcionamiento y deben constar a nombre de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio o accionista.

- Original y copia del contrato de arrendamiento (El contrato de arrendamiento puede o no estar vigente a la fecha de inscripción y deberá constar a nombre de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio o accionista).
- Original y copia de la escritura de propiedad o de compra venta del inmueble , debidamente inscrito en el Registro de la propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de tres meses desde la fecha de emisión y deberá constar a nombre de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio o accionista.
- Original y copia de la certificación de la junta parroquial más cercana al lugar de domicilio, únicamente para el caso de aquellos en que el predio no se encuentre catastrado. La certificación deberá encontrarse emitida a favor de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio o accionista.
- Original y copia del pago de la patente municipal a nombre del contribuyente. En caso de no presentar este documento la Administración tributaria le otorgará un oficio conminatorio.

*4.2.1.2. Registro sanitario.* Otro documento que habilita el funcionamiento de un negocio de este tipo, es el registro sanitario que le otorga la dirección provincial de salud, para la obtención de este documento es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- Solicitud para permiso de funcionamiento
- Planilla de inspección
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la corporación metropolitana de turismo (Restaurantes, bar – restaurantes, cafeterías en caso de estar ubicados en sitios turísticos.)
- Certificado de capacitación de manipulación de alimentos
- Copia RUC del establecimiento

- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de salud (el certificado de salud tiene validez por un año desde su emisión.)
- Copias de cédula y certificado de votación del propietario
- Copias del permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos

*4.2.1.3. Certificado de salud o médico ocupacional.* Este certificado es emitido por cualquiera de los centros o dispensarios de salud que pertenecen al Ministerio de salud pública, y para conseguirlo se requiere lo siguiente:

- Análisis de biometría hemática (sangre).
- Análisis de VDRL (sangre).
- Análisis de EMO (orina).
- Análisis coproparasitario (heces).
- HIV sida (opcional).
- Foto tamaño carnet.

*4.2.1.4. Requisitos para conseguir el permiso de funcionamiento de los bomberos.* Para este trámite se llena y se entrega en la oficina principal del cuerpo de bomberos, el formulario o solicitud de inspección.

Este formulario se los presenta en la unidad de bomberos de Santo Domingo, en donde se designa a una persona para que realice la inspección y las respectivas recomendaciones.

Para la inspección se debe tener en cuenta:

- Que la sucursal tenga extintores.
- Que las instalaciones eléctricas estén bien realizadas.
- El acondicionamiento del gas para la cocina industrial debe estar bien instalado.

*4.2.2. Licencia única anual de funcionamiento (LUAF).* “Todos los establecimientos que se encuentran registrados en el Ministerio de turismo tiene la obligación de renovar la

licencia anual de funcionamiento hasta los sesenta primeros días del año de acuerdo al art. 55 del Reglamento general a la Ley de turismo que dice: Requisito previo para la operación.- Para el inicio y ejercicio de las actividades turísticas se requiere además del registro de turismo, la licencia única anual de funcionamiento, la misma que constituye la autorización legal a los establecimientos dedicados a la prestación de los servicios turísticos, sin la cual no podrán operar, y tendrá vigencia durante el año en que se la otorgue y los sesenta días calendario del año siguiente.

Para obtener esta licencia es necesario presentar los siguientes requisitos:

- Copia y original del pago del impuesto predial.
- Lista de precios de los servicios ofertados, (original y copia)
- Declaración de activos fijos para cancelación del 1 por mil, debidamente suscrita por el representante legal o apoderado de la empresa.(Formulario del Ministerio de turismo)
- Inventario valorado de la empresa firmado bajo la responsabilidad del propietario o representante legal, sobre los valores declarados.
- Pagos por concepto de renovación de licencia anual de funcionamiento (Ver anexo C). Renovación del LUAF (2014).

*4.2.3. Permiso de la sociedad de autores y compositores (SAYCE).* “Cualquier persona que en su local o actividad empresarial y/o comercial utilice música, como parte principal o complemento de su negocio, ya sea a través de radio, tv o cualquier medio electrónico (conocido o por conocerse), así como todos los espectáculos públicos a nivel nacional, es considerado un usuario de música y como tal debe obtener la licencia respectiva.

Los restaurantes, cevicherías, picanterías, grilles y similares por difusión pública de obras administradas por SAYCE, abonarán anualmente, de acuerdo al siguiente detalle:

- De lujo, el equivalente al 45% de un salario básico unificado más IVA;
- De primera el equivalente al 36% de un salario básico unificado más IVA;
- De segunda, el equivalente al 27% de un salario básico unificado más IVA;

- De tercera y cuarta categoría, al 18% de un salario básico unificado más IVA”. Tarifas SAYCE (2015).

Este pago no incluye las presentaciones de artistas en vivo que se cobrarán cada una y de acuerdo al numeral 39; en el cual se indica que se deberá cancelar el 8% más IVA de la taquilla, admisión o en su defecto del ingreso económico bruto total del espectáculo, es decir del total de la facturación por consumo de alimentos y bebidas.

*4.2.4. Permiso de medio ambiente.* Existen dos tipos de permisos ambientales: Ficha ambiental para actividades de bajo impacto y licencia ambiental para actividades de medio y alto impacto.

La aprobación de la ficha ambiental la otorga la autoridad ambiental nacional o el ente acreditado para la ejecución de un proyecto, obra o actividad categorizada como de bajo impacto ambiental. Para obtener la aprobación de esta ficha es necesario seguir los siguientes pasos:

- Certificado de Intersección (C.I)
- Ficha ambiental
- Reunión informativa de la ficha ambiental
- Aprobación de ficha ambiental y PMA

La licencia ambiental es la autorización que otorga la Autoridad ambiental nacional o Autoridad ambiental de aplicación responsable (AAAr) para la ejecución de un proyecto, obra o actividad categorizada como de medio o alto impacto ambiental. Para obtener esta aprobación se deben seguir los siguientes pasos:

- Certificado de intersección (C.I)
- Términos de referencia (TDRs)
- Participación social
- Aprobación del estudio de impacto ambiental (EsIA) y plan de manejo ambiental (PMA)

- Licencia ambiental

### **4.3. Restricciones industriales y ecológicas**

Para comercializar alimentos en un restaurante primero debe registrarse a ciertos lineamientos legales que disponen los diferentes organismos de control como son:

- El municipio del cantón
- La cámara de la pequeña y/o mediana industria
- Ministerio de salud pública

*4.3.1. El municipio y cámara de la pequeña y/o mediana industria.* La esencia de la disposición consiste en recomendar y exigir a cada industria tener un estricto control y plan de contingencias en relación con los desechos que se producen:

- a. Descargas líquidas
- b. Descargas sólidas
- c. Emisiones gaseosas a la atmósfera.

#### *4.3.1.1. Descargas líquidas.*

- *Líquidos provenientes del proceso:* Con la finalidad de disminuir y eliminar la contaminación de ríos, quebradas, lagunas y todo cuerpo receptor de agua, por efecto de aguas de desecho provenientes de los diferentes procesos que tienen las empresas, la dirección del medio ambiente recomienda y exige hacer un plan de contingencias que cubra el almacenamiento de éstas aguas o líquidos, el manejo y aplicación del mejor y más adecuado tratamiento químico, que permita ubicar dentro de parámetros internacionales éstos líquidos ya tratados, por ende, permitir que la vida acuática, vegetal, animal y humana no se vea afectada.
- *Líquidos provenientes de baterías sanitarias:* Con relación a las descargas de los líquidos provenientes de las baterías sanitarias deben dirigirse directamente a la

red de alcantarillado de la ciudad o en defecto almacenarse en fosas sépticas para su posterior recolección.

*4.3.1.2. Descargas sólidas.* Estas pueden ser orgánicas e inorgánicas provenientes de los diferentes procesos.

Un manejo normalmente recomendado por Fundación Natura y la Dirección del medio ambiente (DMA), consiste en la separación adecuada, es decir: desechos de papel o celulosa, desechos orgánicos y desechos inorgánicos.

Dichos desechos son transportados por la empresa de recolección de basura de la ciudad a un relleno sanitario.

*4.3.1.3. Emisiones gaseosas a la atmósfera.* Con la finalidad de disminuir y eliminar la contaminación del aire, por efecto de gases, vapores y olores provenientes de los diferentes procesos que tienen las empresas, la Dirección del medio ambiente, exige hacer un plan de contingencias que cubra el manejo y captación de los mismos, así como la aplicación del mejor y más adecuado tratamiento

*4.3.2. Ministerio de salud pública.* Este tipo de negocio maneja productos alimenticios que son perecibles, por lo tanto, las áreas involucradas en el manejo y por ende toda la empresa, debe regirse principalmente a cumplir las siguientes disposiciones:

- Las áreas de adquisiciones, bodega, y distribución deben manejar los productos cumpliendo estrictamente los procedimientos de conservación de los parámetros para que siempre estén aptos para el consumo humano.
- La selección adecuada de proveedores, quienes también deben tener planes de contingencias y que den seguridad en la entrega de productos dentro de los límites de consumo de producción y caducidad.
- El área de producción y preparación de alimentos, deberá estrictamente utilizar materia prima en muy buenas condiciones.

- Todo el personal sin excepción, deberá hacerse por lo menos dos veces al año el chequeo médico y obtener el certificado de salud ocupacional.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### **5.1. Determinación y cuantificación de variables económicas que impactan el proyecto**

*5.1.1. Determinación de variables económicas que impactan el proyecto.* Según la teoría de la demanda del consumidor; la cantidad de los productos demandada que se venderían en el nuevo restaurante dependerá de:

- Preferencias del consumidor
- Ingresos de los consumidores
- Patrón de gastos de los consumidores
- Tasa de crecimiento de la población
- Precio de los bienes sustitutos o complementarios
- Precio que se le asigne a los productos
- Variaciones climáticas
- Acción de los entes gubernamentales

Al igual que en la demanda, existen algunas variables que podrían producir cambios en la oferta:

- Valor de los insumos
- Disponibilidad de los insumos
- Desarrollo de la tecnología
- Variaciones climáticas
- Valor de los bienes relacionados o sustitutos
- Capacidad instalada de la competencia
- Las escalas de remuneraciones
- Restricciones determinadas por el gobierno

### 5.1.2. Cuantificación de indicadores económicos que podrían impactar el proyecto.

- “La inflación, tal como la mide el IPC (Índice de precios al consumidor), terminó el año en 2.7% y promedió 2.73% en el año 2013. Hasta este mes de marzo del presente año la inflación alcanzó el 3.11%” (Banco Central del Ecuador, 2015).
- Las autoridades incrementaron en 6.83% el salario mensual mínimo a USD. 340, lo que arroja un incremento de 6.92% en el costo laboral mínimo. Para el incremento se consideró el porcentaje del índice de la producción (3.20%) e índice de la productividad (3.63%). La Ley requiere un alza anual de acuerdo a la inflación proyectada, que es 3.2%.
- “El PIB (a precios constantes) en el tercer trimestre del 2013 se incrementó en 1.6%, en relación con el trimestre anterior y presentó una variación del 4.9% con respecto al tercer trimestre del 2012. Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del 1.6% del PIB fueron: Petróleo y minas (0.29%); refinación de petróleo (0.21%); actividades profesionales (0.19%); electricidad y agua (0.17%). Alojamiento y servicios de comida representaron el 0.06% como contribución al crecimiento del PIB.” (Banco Central del Ecuador, 2015).
- La inflación anual de marzo de 2014 se ubicó en 3.11%, porcentaje superior al de igual mes del año 2013 (3.01%). Por divisiones de consumo, 7 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de educación (6.05%); bebidas alcohólicas (5.98%); y restaurantes y hoteles (5.95%); mientras que el transporte (-0.42%) y las comunicaciones (-0.19%) registraron deflación.
- La dolarización obliga a las empresas a incrementar la productividad, ya que no pueden depender en que una devaluación las rescate de una pérdida de mercado frente a una competencia extranjera. Idealmente, con la dolarización, el “shock” positivo de trabajar con una divisa fuerte debería haber alentado a los agentes económicos a traer su dinero, seguidos de inversionistas y financistas extranjeros. Así, los empleos que se perderían en las empresas en pos de

productividad se compensarían con empleo en nuevas empresas. Como el índice de capital a trabajo crecería, los salarios tenderían a ser mejores.

**Tabla 24**  
**Otros indicadores económicos**

Indicador	Cantidad	Aumento anual	Período	Fuente
PIB	\$. 60.88 mm	7.8%	2011	BCE
PIB	\$. 64.01 mm	5.1%	2012	BCE
PIB per cápita	\$. 5035	7.0%	2011	BCE
PIB per cápita	\$. 5425	12.1%	2012	BCE
Riesgo País	535.0		Marzo 20, 2014	BCE
Índice de Precios Consumidor	145.46	2.70%	Dic 12/ Dic 13	BCE
Índice de Precios Productor	1696.06	1.91%	Ene 13/ Ene 14	BCE
Tasa Interés:				
- Pasiva Depósitos a plazo	4.53%		Abril 2014	BCE
- Activa Referencial	8.17%		Abril 2014	BCE
- Máxima Convencional	9.33%		Abril 2014	BCE

## 5.2. Consideraciones relevantes en el análisis financiero del proyecto de inversión

- La presente investigación se realizará en base a dos escenarios; escenario #1 considerando la construcción de un nuevo local de 290 m<sup>2</sup> y el escenario # 2 considerando el arriendo de un local con la misma área.
- De acuerdo con el estudio de mercado realizado, el 80,2% de las personas que frecuentan la zona comercial de la ciudad de Santo Domingo están dispuestas a comprar en un local que les ofrezca comida mexicana.
- Para fines de esta investigación se considera aumentar anualmente un 10% las ventas.

- La evaluación financiera del proyecto de inversión, considera flujos por un período de 5 años.
- La depreciación de los activos fijos que formarán parte de la inversión inicial, se la realizará en línea recta durante 10 años.
- Para los dos escenarios se contemplará una financiación mixta, proveniente de los accionistas y de la banca privada quienes aportarán en un 30% y 70% de la inversión total respectivamente.
- Para el caso del escenario # 2 ; se ha considerado la venta del local en el año 5 y debido a que este se encuentra situado en un sector que tiene alta proyección comercial en la ciudad de Santo Domingo su valor se incrementará en un 3% anual (valor asumido para fines de esta investigación).
- Con el fin de conseguir el 70% de financiamiento faltante para iniciar sus operaciones, se ha considerado evaluar el proyecto de inversión para los dos escenarios, bajo el interés que otorga el Banco de Pichincha, el mismo que asciende a 11,79% anual para créditos productivos. La amortización del préstamo se la realizará para un plazo de 5 años.

### **5.3. Inversiones**

*5.3.1. Determinación de la inversión en activos fijos.* El proyecto de apertura de un nuevo local requerirá evidentemente de una inversión en activos fijos.

Los activos son los bienes que la empresa adquiere para su operación, los mismos que no son objeto de la venta del negocio, experimentan desgaste y deben ser repuestos una vez terminada su vida útil.

Los activos, se refiere a la construcción para darle funcionalidad al negocio, los equipos, menaje, muebles de cocina y equipos de oficina.

Diferentes proveedores han cotizado algunos de los activos fijos que se necesitan en el local (ver anexo S). A continuación se presenta un cuadro resumen del monto total de

la inversión en activos fijos requeridos, cuyo detalle se estableció en el capítulo de Análisis técnico (capítulo II).

**Tabla 25**  
**Determinación inicial de inversión en activos fijos**

Descripción	Valor total
Equipos de cocina	\$ 15.347,12
Menaje	\$ 2.749,49
Muebles	\$ 7.457,97
Equipos de oficina	\$ 3.711,79
<b>Total</b>	<b>\$ 29.266,37</b>

5.3.2. *Determinación de la inversión en gastos preoperativos.* El proyecto de apertura de un nuevo local exigirá dinero para cubrir los gastos de funcionamiento, como se indica a continuación:

**Tabla 26**  
**Determinación de la inversión inicial en gastos pre operativos**

Descripción	Valor total
Gastos de Constitución	\$ 806,59
Publicidad de inicio	\$ 4.987,80
<b>Total</b>	<b>\$ 5.794,39</b>

**Tabla 27**  
**Gastos de constitución**

Concepto	Valor total
Permiso del Municipio	\$ 250,00
Licencia anual única de funcionamiento	\$ 187,17
Permiso SAYCE	\$ 137,00
Permiso Sanitario	\$ 100,00
Permiso Ministerio de Turismo	\$ 80,00
Permiso Cuerpo de Bomberos	\$ 36,60
Subtotal	\$ 790,77
2%	\$ 15,82
<b>Total</b>	<b>\$ 806,59</b>

**Tabla 28**  
**Publicidad de inicio**

Concepto	Valor total
Hojas Volantes	\$ 900,00
Anuncio en Prensa	\$ 358,00
Anuncio en Radio	\$ 1.652,00
Anuncio en Televisión	\$ 1.980,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 4.890,00</b>
<b>2%</b>	<b>\$ 97,80</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 4.987,80</b>

5.3.3. *Capital de trabajo*. “La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el monto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos. El capital de trabajo es entonces, la parte de la inversión orientada a financiar los desfases o anacronismos entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos y los ingresos generados por la venta de bienes o servicios, que constituyen la razón de ser del proyecto.” (Miranda, 2010, p. 209).

A menudo existen proyectos que no pueden, al implementarse, ni siquiera cubrir los gastos, es decir, que registran pérdida durante algún tiempo. Para este tipo de proyectos es necesario tener en cuenta dicha situación y calcular el valor de dinero que hay que conseguir para financiar dichas pérdidas.

Para efectos del presente proyecto, el capital de trabajo será el dinero en efectivo que se necesita para poner en marcha el negocio durante los dos primeros meses, ya que este período existe un ingreso muy reducido por ventas debido a que el restaurante estaría apenas introduciéndose en el mercado.

Los valores correspondientes al capital de trabajo se han estimado de la siguiente forma:

1. “*Efectivo y Bancos*: Con el fin de hacer pagos en efectivo se mantiene esta partida, parte disponible en la empresa y parte en cuentas corrientes o de ahorros. El monto de esta asignación se calcula con base en los pagos de sueldos, salarios, costos administrativos, servicios, etc., exceptuando las depreciaciones y la amortización de diferidos, resulta una aceptable aproximación.” (Miranda, 2010, p. 212).

**Tabla 29**  
**Efectivo y Bancos**

Detalle	Valor mensual	Valor bimensual
<b>Mano de obra directa</b>	<b>1645,14</b>	<b>3290,28</b>
Cocinero	444,11	888,22
Mesero 1	400,34	800,69
Mesero 2	400,34	800,69
Ayudante de cocina	400,34	800,69
<b>Mano de obra indirecta</b>	<b>1973,38</b>	<b>3946,76</b>
Gerente	575,41	1150,81
Contador	520,70	1041,40
Jefe de Restaurante	476,93	953,87
Steward	400,34	800,69
<b>Servicios básicos</b>	<b>495,50</b>	<b>991,00</b>
Luz	115,50	231,00
Agua	84,00	168,00
Gas	266,00	532,00
Teléfono	30,00	60,00
<b>Varios gastos administrativos</b>	<b>138,65</b>	<b>277,30</b>
Insumos	89,78	179,56
Suministros de oficina	48,87	97,74
<b>Gastos de ventas</b>	<b>105,79</b>	<b>211,58</b>
Internet	30,00	60,00
Teléfono	25,00	50,00
Promociones Ventas	16,67	33,33
Trabajos Publicitarios Imprenta	16,67	33,33
Otros Gastos de Publicidad	5,83	11,67
Movilización	6,67	13,33
Varios Gastos de Ventas	4,96	9,91
<b>Reparación y mantenimiento</b>	<b>91,67</b>	<b>183,33</b>
Mantenimiento	91,67	183,33
<b>Total efectivo y bancos</b>	<b>4450,13</b>	<b>8900,25</b>

Como se ha estipulado que es suficiente tener efectivo para atender las necesidades de producción para dos meses, entonces se suman los costos de mano de obra directa,

indirecta, servicios básicos, gastos administrativos, gastos de ventas y mantenimiento proyectados a dos meses, obteniéndose un total de **\$ 8900,25**.

2. *“Inventario de materia prima y materiales:* En la estimación de las existencias del inventario de materia prima y materiales, se debe prestar especial atención a las fuentes y modalidades de suministro a los programas de producción; si los materiales se pueden obtener en la localidad o proximidades de esta, y su oferta es abundante y si el transporte es eficiente y confiable, se pueden mantener inventarios relativamente bajos. Pero, si los materiales son importados y los procedimientos aduaneros son lentos e ineficientes, se hará necesario mantener existencias mucho más grandes, a pesar del costo que implique su administración. Se sugiere, entonces, tener un inventario de materia prima y materiales para 1 o 2 meses si se trata de insumos nacionales y 5 o 6 meses si son importados, dependiendo, obviamente, de cada situación particular .” (Miranda, 2010, p. 212).

**Tabla 30**  
**Inventario de materia prima y materiales**

Detalle	Valor mensual	Valor bimensual
<b>Materia prima</b>	<b>2.889,92</b>	<b>5.779,84</b>
Abarrotes	225,50	451,00
Bebidas	173,74	347,48
Carne	988,53	1.977,05
Condimentos	32,11	64,21
Conservas	79,34	158,67
Frutas	291,57	583,14
Frutas secas y nueces	55,18	110,36
Granos secos y cereales	522,95	1.045,91
Hierbas Aromáticas	4,86	9,71
Hongos	25,20	50,40
Lácteos	171,25	342,51
Pasta	12,92	25,84
Varios Costos de Materia Prima	157,87	315,73
Vegetales	148,92	297,84
<b>Total M.P y materiales</b>	<b>2889,92</b>	<b>5779,84</b>

Al igual que en el punto anterior, para este caso el inventario de materia prima y materiales se ha proyectado para dos meses obteniéndose un total de **\$5.779,84**.

Finalmente el capital de trabajo se obtiene sumando los rubros anteriores; sin embargo para el caso del escenario #2 se debe considerar sumar el valor de arrendamiento del local.

**Tabla 31**  
**Total capital de trabajo – escenario #1**

<b>Capital de trabajo (construcción de local)</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor bimensual</b>
Mano de Obra Directa	3290,28
Mano de Obra Indirecta	3946,76
Servicios Básicos	991,00
Gastos Administrativos	277,30
Gastos de Ventas	211,58
Reparación y Mantenimiento	183,33
Materia Prima	5779,84
Arrendamiento	0,00
<b>Total</b>	<b>14680,09</b>

**Tabla 32**  
**Total capital de trabajo – escenario #2**

<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor bimensual</b>
Mano de Obra Directa	3290,28
Mano de Obra Indirecta	3946,76
Servicios Básicos	991,00
Gastos Administrativos	277,30
Gastos de Ventas	211,58
Reparación y Mantenimiento	183,33
Materia Prima	5779,84
Arrendamiento	2000,00
<b>Total</b>	<b>16680,09</b>

5.3.4. *Determinación de la inversión inicial.* El proyecto de apertura de un nuevo local de comida mexicana se realizará bajo dos escenarios, el uno con construcción de local, y el otro con arriendo de local; los mismos que requerirán de la siguiente inversión total:

**Tabla 33**  
**Determinación de la inversión inicial – escenario # 1**

<b>Inversión inicial</b>	<b>\$</b>	<b>151.357,84</b>
Construcción nuevo local	\$	101.616,99
<b>Total activos fijos</b>	<b>\$</b>	<b>29.266,37</b>
Total gastos pre operativos	\$	5.794,39
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$</b>	<b>14.680,09</b>

**Tabla 34**  
**Determinación de la inversión Inicial – escenario # 2**

<b>Inversión inicial</b>	<b>\$</b>	<b>51.740,84</b>
Total activos fijos	\$	29.266,37
Total gastos pre operativos	\$	5.794,39
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$</b>	<b>16.680,09</b>

## 5.4. Gastos y costos

5.4.1. *Elementos del costo.* “Para fabricar cualquier bien o prestar un servicio será necesario adquirir y poner a disposición del proceso productivo tres elementos circunstanciales y vinculados entre sí:

- *Materiales o materia prima:* Constituyen todos los bienes, ya sea que se encuentre en estado natural o hayan tenido algún tipo de transformación previa; requeridos para la producción de un bien. Ejemplos: harina, huevos, especias, agua y leche para “hacer” pan.
- *Mano de obra:* Se denomina a la fuerza creativa del hombre, de carácter físico e intelectual, requerida para transformar con la ayuda de máquinas, equipos o

tecnología los materiales en productos terminados. Ejemplos: aporte y esfuerzo del panificador, amasador, hornero, etc.; quienes en conjunto hacen el pan.

- *Otros insumos*: Constituyen aquellos ingredientes materiales e inmateriales complementarios que son indispensables para generar un bien o un servicio, conforme fue concebido originalmente. Ejemplos: combustibles para el horno, energía eléctrica para alumbrar los espacios y para mover la amasadora, depreciaciones de máquinas y herramientas, arriendo de local.” (Zapata, 2007, p. 10)

#### 5.4.2. *Gastos directos e indirectos*

1. “*Gastos directos*: aquellos que pueden ser fácil, precisa e inequívocamente asignados o vinculados con un producto, un servicio o sus procesos o actividades. Las características de los costos directos son: presencia evidente en el producto; su precio es importante en el bien y la cantidad asignada es representativa. Ejemplo: harina, leche, manteca y huevos, salarios del hornero respecto al pan.
2. *Gastos indirectos*: aquellos que tienen cierto grado de dificultad para asignarlos con precisión y, por tanto, conviene tratarlos como indirectos a fin de evitar confusiones y asignaciones injustas. Ejemplos: especias, levadura, colorantes, arriendos, salarios de los ayudantes.
3. *Mixtos*: aquellos elementos que tienen algo de fijo y también algo de variable. Ejemplos: energía eléctrica, la parte fija es la pensión básica y la parte variable está dada por el consumo de kilovatios-hora.” (Zapata Sánchez, 2007)

Para cada uno de los escenarios se han determinado sus respectivos gastos directos e indirectos. De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuadros a continuación se puede concluir que la única diferencia de costos entre los dos escenarios es el gasto por arrendamiento, el mismo que se encuentra ubicado en el cuadro de gastos indirectos.

**Tabla 35**  
**Gastos directos – escenario #1**

<b>Gastos directos</b>	
<b>Mano de obra directa</b>	<b>19.741,65</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>19.741,65</b>
Remuneración Mano de Obra Directa	19.741,65
<b>Materia prima directa</b>	<b>34.679,06</b>
<b>Materia prima</b>	<b>34.679,06</b>
Abarrotes	2.705,98
Bebidas	2.084,86
Carne	11.862,33
Condimentos	385,26
Conservas	952,02
Frutas	3.498,86
Frutas secas y nueces	662,16
Granos secos y cereales	6.275,46
Hierbas Aromáticas	58,27
Hongos	302,38
Lácteos	2.055,03
Pasta	155,04
Varios Costos de Materia Prima	1.894,39
Vegetales	1.787,01
<b>Total costos directos</b>	<b>54.420,71</b>

**Tabla 36**  
**Gastos directos – escenario # 2**

<b>Gastos directos</b>	
<b>Mano de obra directa</b>	<b>19.741,65</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>19.741,65</b>
Remuneración Mano de Obra Directa	19.741,65
<b>Materia prima directa</b>	<b>34.679,06</b>
<b>Materia prima</b>	<b>34.679,06</b>
Abarrotes	2.705,98
Bebidas	2.084,86
Carne	11.862,33
Condimentos	385,26
Conservas	952,02
Frutas	3.498,86
Frutas secas y nueces	662,16
Granos secos y cereales	6.275,46
Hierbas Aromáticas	58,27
Hongos	302,38
Lácteos	2.055,03
Pasta	155,04
Varios Costos de Materia Prima	1.894,39
Vegetales	1.787,01
<b>Total costos directos</b>	<b>54.420,71</b>

**Tabla 37**  
**Gastos indirectos – escenario # 1**

<b>Gastos indirectos</b>	
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>	<b>31.426,58</b>
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>	<b>31.426,58</b>
Remuneración Mano de Obra indirecta	23.680,58
Amortización Gastos Pre operacionales	0,00
Equipo de seguridad	50,00
Gastos de Viaje	150,00
Implementos Decoración	90,00
Mantenimiento	1.100,00
Seguridad	180,00
Servicios Básicos	5.946,00
Transporte y Movilización	150,00
Varios	80,00
Arrendamiento	0,00
<b>Cuentas de traspaso</b>	<b>0,00</b>
Traspaso a costo de ventas	0,00
<b>Gastos administrativos</b>	<b>5.856,16</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>100,00</b>
Gastos Personal Administración	100,00
<b>Impuestos</b>	<b>653,77</b>
Patente Municipal	250,00
Licencia Anual única de Funcionamiento	187,17
Permiso Sanitario	100,00
Varios Impuestos	116,60
<b>Depreciación de activos fijos</b>	<b>3.201,59</b>
<b>Cuotas cámaras</b>	<b>137,00</b>
SAYCE	137,00
<b>Honorarios profesionales</b>	<b>0,00</b>
Honorarios Profesionales	0,00
<b>Otros gastos administrativos</b>	<b>1.763,80</b>
Varios Gastos Administrativos	1.663,80
Varios	100,00
<b>Gastos de ventas</b>	<b>1.269,48</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>0,00</b>
Gastos de Personal Ventas	0,00
<b>Servicios</b>	<b>660,00</b>
Internet	360,00
Teléfono	300,00
<b>Promociones</b>	<b>200,00</b>
Promociones Ventas	200,00
<b>Publicidad</b>	<b>270,00</b>
Trabajos Publicitarios Imprenta	200,00
Otros Gastos de Publicidad	70,00
<b>Movilización</b>	<b>80,00</b>
<b>Varios gastos de ventas</b>	<b>59,48</b>
Varios Gastos de Ventas	59,48
<b>Total costos indirectos</b>	<b>38.552,21</b>

**Tabla 38**  
**Gastos indirectos – escenario # 2**

<b>Costos indirectos</b>	
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>	<b>43.426,58</b>
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>	<b>43.426,58</b>
Remuneración Mano de Obra indirecta	23.680,58
Amortización Gastos Pre operacionales	0,00
Equipo de seguridad	50,00
Gastos de Viaje	150,00
Implementos Decoración	90,00
Mantenimiento	1.100,00
Seguridad	180,00
Servicios Básicos	5.946,00
Transporte y Movilización	150,00
Varios	80,00
Arrendamiento	12.000,00
<b>Cuentas de traspaso</b>	<b>0,00</b>
Traspaso a costo de ventas	0,00
<b>Gastos administrativos</b>	<b>5.856,16</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>100,00</b>
Gastos Personal Administración	100,00
<b>Impuestos</b>	<b>653,77</b>
Patente Municipal	250,00
Licencia Anual única de Funcionamiento	187,17
Permiso Sanitario	100,00
Varios Impuestos	116,60
<b>Depreciación de activos fijos</b>	<b>3.201,59</b>
<b>Cuotas cámaras</b>	<b>137,00</b>
SAYCE	137,00
<b>Honorarios profesionales</b>	<b>0,00</b>
Honorarios Profesionales	0,00
<b>Otros gastos administrativos</b>	<b>1.763,80</b>
Varios Gastos Administrativos	1.663,80
Varios	100,00
<b>Gastos de ventas</b>	<b>1.269,48</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>0,00</b>
Gastos de Personal Ventas	0,00
<b>Servicios</b>	<b>660,00</b>
Internet	360,00
Teléfono	300,00
<b>Promociones</b>	<b>200,00</b>
Promociones Ventas	200,00
<b>Publicidad</b>	<b>270,00</b>
Trabajos Publicitarios Imprenta	200,00
Otros Gastos de Publicidad	70,00
<b>Movilización</b>	<b>80,00</b>
<b>Varios gastos de ventas</b>	<b>59,48</b>
Varios Gastos de Ventas	59,48
<b>Total costos indirectos</b>	<b>50.552,21</b>

## 5.4.3. Costos fijos y variables.

**Tabla 39**  
**Costos fijos y costos variables – escenario # 1**

<b>Costos variables</b>	<b>37.432,33</b>
<b>Producción</b>	<b>35.059,06</b>
Abarrotes	2.705,98
Bebidas	2.084,86
Carne	11.862,33
Condimentos	385,26
Conservas	952,02
Frutas	3.498,86
Frutas secas y nueces	662,16
Gastos de Viaje	150,00
Granos secos y cereales	6.275,46
Hierbas Aromáticas	58,27
Hongos	302,38
Lácteos	2.055,03
Pasta	155,04
Transporte y Movilización	150,00
Varios	80,00
Varios Costos de Materia Prima	1.894,39
Vegetales	1.787,01
<b>Administración y ventas</b>	<b>2.373,28</b>
Movilización	80,00
Otros Gastos de Publicidad	70,00
Promociones Ventas	200,00
Trabajos Publicitarios Imprenta	200,00
Varios	100,00
Varios Gastos Administrativos	1.663,80
Varios Gastos de Ventas	59,48
<b>Costos fijos</b>	<b>55.540,58</b>
<b>Producción</b>	<b>50.788,23</b>
Amortización Gastos Pre operacionales	0,00
Equipo de seguridad	50,00
Implementos Decoración	90,00
Mantenimiento	1.100,00
Remuneración Mano de Obra Directa	19.741,65
Seguridad	180,00
Servicios Básicos	5.946,00
Remuneración Mano de Obra indirecta	23.680,58
<b>Administración y ventas</b>	<b>4.752,36</b>
Arrendamientos	0,00
Depreciación Activos Fijos	3.201,59
Gastos Personal Administración	100,00
Internet	360,00
Patente Municipal	250,00
SAYCE	137,00
Teléfono	300,00
Varios Impuestos	116,60
Licencia Anual única de Funcionamiento	187,17
Permiso Sanitario	100,00

**Tabla 40**  
**Costos fijos y costos variables – escenario # 2**

<b>Costos variables</b>	<b>37.432,33</b>
<b>Producción</b>	<b>35.059,06</b>
Abarrotes	2.705,98
Bebidas	2.084,86
Carne	11.862,33
Condimentos	385,26
Conservas	952,02
Frutas	3.498,86
Frutas secas y nueces	662,16
Gastos de Viaje	150,00
Granos secos y cereales	6.275,46
Hierbas Aromáticas	58,27
Hongos	302,38
Lácteos	2.055,03
Pasta	155,04
Transporte y Movilización	150,00
Varios	80,00
Varios Costos de Materia Prima	1.894,39
Vegetales	1.787,01
<b>Administración y ventas</b>	<b>2.373,28</b>
Movilización	80,00
Otros Gastos de Publicidad	70,00
Promociones Ventas	200,00
Trabajos Publicitarios Imprenta	200,00
Varios	100,00
Varios Gastos Administrativos	1.663,80
Varios Gastos de Ventas	59,48
<b>Costos fijos</b>	<b>67.540,58</b>
<b>Producción</b>	<b>50.788,23</b>
Amortización Gastos Pre operacionales	0,00
Equipo de seguridad	50,00
Implementos Decoración	90,00
Mantenimiento	1.100,00
Remuneración Mano de Obra Directa	19.741,65
Seguridad	180,00
Servicios Básicos	5.946,00
Remuneración Mano de Obra indirecta	23.680,58
<b>Administración y ventas</b>	<b>16.752,36</b>
Arrendamientos	12.000,00
Depreciación Activos Fijos	3.201,59
Gastos Personal Administración	100,00
Internet	360,00
Patente Municipal	250,00
SAYCE	137,00
Teléfono	300,00
Varios Impuestos	116,60
Licencia Anual única de Funcionamiento	187,17
Permiso Sanitario	100,00

Para cada uno de los escenarios se han determinado sus respectivos costos fijos y costos variables:

1. *Costos fijos*. Son aquellos costos independientes del volumen de producción, no varían sea cual sea la cantidad producida. Son los derivados de la necesidad de contar con edificios, instalaciones, gastos de constitución, permiso de apertura.
2. *Costos Variables*. Varían al modificar el volumen de unidades productivas. Son llamados así porque varían en relación con las unidades de productos producidas.

### 5.5. Estado de resultados del proyecto

Para cada uno de los escenarios se ha determinado su respectivo estado de resultados.

**Tabla 41**  
**Estado de resultados proyectado – escenario #1**

<b>Estado de resultados del proyecto</b>	
<b>Ventas netas</b>	<b>111.541,25</b>
(-) Costo de Ventas	85.847,28
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>25.693,97</b>
(-) Gastos de administración	5.856,16
(-) Gastos de Ventas	1.269,48
<b>(=) Utilidad de operación</b>	<b>18.568,33</b>
(-) Otros Ingresos y Gastos	0,00
(-) Financieros	0,00
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>18.568,33</b>
(-) Impuestos (33,7%)	6.257,53
<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>	<b>12.310,80</b>
(-) Partidas Extraordinarias	0,00
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>12.310,80</b>

**Tabla 42**  
**Estado de resultados proyectado – escenario #2**

<b>Estado de resultados del proyecto</b>	
<b>Ventas netas</b>	<b>111.541,25</b>
(-) Costo de Ventas	97.847,28
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>13.693,97</b>
(-) Gastos de administración	5.856,16
(-) Gastos de Ventas	1.269,48
<b>(=) Utilidad de operación</b>	<b>6.568,33</b>
(-) Otros Ingresos y Gastos	0,00
(-) Financieros	0,00
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6.568,33</b>
(-) Impuestos (33,7%)	2.213,53
<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>	<b>4.354,80</b>
(-) Partidas Extraordinarias	0,00
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>4.354,80</b>

Para mayor detalle del cálculo del estado de resultados para cada uno de los escenarios. Ver anexo F y G.

## 5.6. Flujo de efectivo proyectado

5.6.1. *Calculo de la tasa de descuento.* Esta tasa también llamada “costo promedio ponderado del capital” representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto de acuerdo a su riesgo. Además al obtenerla también se podrá calcular el valor presente neto del proyecto para cada uno de sus escenarios.

La tasa de descuento se la obtiene reemplazando con valores las variables de la siguiente fórmula:

$$K_{WACC} = K_c * (1 - T) (D) + (K_e) (CP)$$

(4.1)

Dónde:

$K_c = 11,79\%$ ; Tasa del costo de financiamiento

$T = 33,7\%$ ; Tasa de impuestos

$D = 70\%$ ; Porcentaje de la inversión financiada por deuda

$K_e = 14,85\%$ ; Tasa de rentabilidad esperada por el inversionista

$CP = 30\%$ ; Porcentaje de la inversión financiada por capital propio

Reemplazando los valores tenemos:

$$K_d = 0,1179 * (1 - 0,337) (0,70) + (0,1485) (0,30)$$

$$K_d = 0,0993 = 9,93\%$$

La  $K_e$  o Tasa de rentabilidad esperada por el inversionista se lo determinó en base al modelo de los precios de los activos de capital (CAPM), la cual está definida como:

$$K_e = [R_f + \beta (R_m - R_f)]$$

(4.2)

Dónde:

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Coeficiente de riesgo del sector

$R_m$  = Tasa de rentabilidad del mercado

Para este proyecto se considerará el valor de  $\beta = 1$  con el cual la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista será igual a la tasa de rentabilidad del mercado:

$$K_e = R_m \quad (4.3)$$

Dónde:

$R_m = 14,85 \%$ , Tasa de rentabilidad del sector restaurantes (Dato obtenido de la Superintendencia de Compañías y Valores, anexo T).

Reemplazando los valores tenemos:

$$K_e = 0,1485 = 14,85\%$$

### *5.6.2. Calculo de flujo de efectivo proyectado*

**Escenario 1.** En el anexo J se podrá observar el flujo de efectivo del proyecto en un período de 5 años, en donde se considera la construcción de un nuevo local cuya inversión inicial (USD. 151.357,84) será financiada en un 30% por recursos propios y el 70% restante a través de un préstamo bancario, por el que se pagará un interés del 9,93% anualizado.

**Tabla 43**  
**Cuadro resumen flujo de efectivo proyectado – escenario #1**

<b>Escenario No.1 ( Considerando la construcción de un nuevo local)</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>I). FLUJOS DE INVERSIÓN</b>						
(-) Inversión Inicial	-136.677,74					
(+/-) Capital de Trabajo Neto	-14.680,09	0,00	-1.468,01	-1.614,81	-1.776,29	19.539,20
(+) Beneficio por Venta de Equipo						4.322,25
(+) Beneficio por Venta de Local						117.801,94
<b>(=) Flujo de Inversión</b>	<b>-151.357,84</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.468,01</b>	<b>-1.614,81</b>	<b>-1.776,29</b>	<b>141.663,40</b>
<b>II). FLUJOS DE OPERACIÓN</b>						
<b>Ventas</b>		<b>111.541,25</b>	<b>122.695,37</b>	<b>134.964,91</b>	<b>148.461,40</b>	<b>163.307,54</b>
(-) <b>Costos Variables</b>		<b>37.432,33</b>	<b>41.175,57</b>	<b>45.293,12</b>	<b>49.822,44</b>	<b>54.804,68</b>
Producción		35.059,06	38.564,96	42.421,46	46.663,60	51.329,97
Administración y Ventas		2.373,28	2.610,61	2.871,67	3.158,83	3.474,72
<b>(=) Margen de Contribución</b>		<b>74.108,91</b>	<b>81.519,80</b>	<b>89.671,79</b>	<b>98.638,96</b>	<b>108.502,86</b>
(-) <b>Costos Fijos</b>		<b>55.540,59</b>	<b>55.540,59</b>	<b>55.540,59</b>	<b>55.540,59</b>	<b>55.540,59</b>
Producción		50.788,23	50.788,23	50.788,23	50.788,23	50.788,23
Administración y Ventas		1.550,77	1.550,77	1.550,77	1.550,77	1.550,77
Depreciación		3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59
<b>(=) Utilidad de Operación</b>		<b>18.568,33</b>	<b>25.979,22</b>	<b>34.131,20</b>	<b>43.098,38</b>	<b>52.962,27</b>
(-) Impuestos (33,7%)		6.257,53	8.755,00	11.502,21	14.524,15	17.848,29
<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>		<b>12.310,80</b>	<b>17.224,22</b>	<b>22.628,99</b>	<b>28.574,22</b>	<b>35.113,99</b>
(+) Depreciación		3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59
<b>(=) Flujo de Operación</b>		<b>15.512,39</b>	<b>20.425,81</b>	<b>25.830,57</b>	<b>31.775,81</b>	<b>38.315,57</b>
<b>Flujo Total de Efectivo</b>	<b>-151.357,84</b>	<b>15.512,39</b>	<b>18.957,80</b>	<b>24.215,76</b>	<b>29.999,52</b>	<b>179.978,97</b>
<b>AÑOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>(1+i)<sup>exp n</sup></b>		<b>1,099</b>	<b>1,208</b>	<b>1,328</b>	<b>1,460</b>	<b>1,605</b>
<b>VP</b>	<b>-151.357,84</b>	<b>14111,56832</b>	<b>15688,49247</b>	<b>18230,05928</b>	<b>20544,75242</b>	<b>112125,6673</b>
<b>VPN</b>	<b>29.342,70</b>					
<b>TIR</b>	<b>14,82%</b>					

**Resultados:**

- El valor presente neto de los flujos de efectivo respectivos es de USD. 29.342,70 y el TIR de la Inversión es de 14,82%.
- El período de recuperación de la inversión, tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo, es de 4 años con 9 meses.

**Escenario 2.** En el anexo K se podrá observar el flujo de efectivo del proyecto en un período de 5 años, en donde se considera el arrendamiento de un local cuya inversión inicial (USD. 51.740,84) será financiada en un 30% por recursos propios y el 70% restante a través de un préstamo bancario, por el que se pagará un interés del 9,93% anualizado.

**Tabla 44**  
**Cuadro resumen flujo de efectivo proyectado – escenario #2**

<b>Escenario No.2 ( Considerando arrendamiento de un local )</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>I). FLUJOS DE INVERSIÓN</b>						
(-) Inversión Inicial	-35.060,75					
(+/-) Capital de Trabajo Neto	<b>-16.680,09</b>	0,00	-1.668,01	-1.834,81	-2.018,29	22.201,20
(+) Beneficio por Venta de Equipo						4.322,25
<b>(=) Flujo de Inversión</b>	<b>-51.740,84</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.668,01</b>	<b>-1.834,81</b>	<b>-2.018,29</b>	<b>26.523,45</b>
<b>II). FLUJOS DE OPERACIÓN</b>						
<b>Ventas</b>		<b>111.541,25</b>	<b>122.695,37</b>	<b>134.964,91</b>	<b>148.461,40</b>	<b>163.307,54</b>
(-) <b>Costos Variables</b>		<b>37.432,34</b>	<b>41.175,57</b>	<b>45.293,13</b>	<b>49.822,44</b>	<b>54.804,69</b>
Producción		35.059,06	38.564,97	42.421,46	46.663,61	51.329,97
Administración y Ventas		2.373,28	2.610,61	2.871,67	3.158,84	3.474,72
<b>(=) Margen de Contribución</b>		<b>74.108,91</b>	<b>81.519,80</b>	<b>89.671,78</b>	<b>98.638,96</b>	<b>108.502,85</b>
(-) <b>Costos Fijos</b>		<b>67.540,59</b>	<b>67.540,59</b>	<b>67.540,59</b>	<b>67.540,59</b>	<b>67.540,59</b>
Producción		50.788,23	50.788,23	50.788,23	50.788,23	50.788,23
Administración y Ventas		13.550,77	13.550,77	13.550,77	13.550,77	13.550,77
Depreciación		3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59
<b>(=) Utilidad de Operación</b>		<b>6.568,32</b>	<b>13.979,21</b>	<b>22.131,19</b>	<b>31.098,37</b>	<b>40.962,27</b>
(-) Impuestos (33,7%)		2.213,52	4.711,00	7.458,21	10.480,15	13.804,28
<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>		<b>4.354,80</b>	<b>9.268,22</b>	<b>14.672,98</b>	<b>20.618,22</b>	<b>27.157,98</b>
(+) Depreciación		3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59	3.201,59
<b>(=) Flujo de Operación</b>		<b>7.556,38</b>	<b>12.469,80</b>	<b>17.874,57</b>	<b>23.819,81</b>	<b>30.359,57</b>
<b>Flujo Total de Efectivo</b>	<b>-51.740,84</b>	<b>7.556,38</b>	<b>10.801,80</b>	<b>16.039,76</b>	<b>21.801,52</b>	<b>56.883,02</b>
<b>AÑOS</b>		1	2	3	4	5
<b>(1+i)<sup>exp n</sup></b>		1,099	1,208	1,328	1,460	1,605
<b>VP</b>	<b>-51.740,84</b>	6874,02	8939,01	12075,02	14930,46	35437,73
<b>VPN</b>	<b>26.515,39</b>					
<b>TIR</b>	<b>22,93%</b>					

**Resultados:**

- El valor presente neto de los flujos de efectivo respectivos es de USD. 26.515,39 y el TIR de la inversión es de 22.93%.

- El período de recuperación de la inversión, tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo, es de 4 años con 3 meses.

### **5.7. Calculo de la tasa interna de retorno**

En cada uno de los flujos de efectivo, en sus diferentes escenarios, se ha calculado la tasa de rendimiento mínima esperada (TIR). Ver los respectivos anexos.

### **5.8. Valor presente neto**

En cada uno de los flujos, en sus diferentes escenarios, se ha calculado el valor presente neto (VAN). Ver los respectivos anexos.

### **5.9. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel volumen de producción para el cual el costo total (CT) es igual a la inversión total (IT). De lo cual se deduce que el punto de equilibrio es igual a los costos fijos (CF) dividido para el porcentaje del margen de contribución (% Mg). El porcentaje del margen de contribución (%Mg) se obtiene de la diferencia entre los ingresos por ventas (I) y los costos variables (CV) dividido para los ingresos por ventas (I). En este caso, a partir de la producción relacionada con el punto de equilibrio, se producen utilidades.

$$CT = IT \quad (4.4)$$

$$\% Mg = (I - CV)/I \quad (4.5)$$

$$PE = CF / \% Mg$$

(4.6)

**Escenario 1.** El punto de equilibrio en el que la empresa debe cumplir para cubrir al menos los costos fijos en su punto de venta es de 83.594,08 USD. Este será el límite en el que el negocio no gane ni pierda. También se puede determinar el punto de equilibrio en número de clientes dividiendo el punto de equilibrio en dólares para el precio unitario del producto 5,88 USD, valor determinado en el capítulo 6; obteniéndose un total de 14.217 personas. El punto de equilibrio por días de operación se determina dividiendo el punto de equilibrio en dólares para el producto del precio unitario 5,88 USD por la rotación promedio anual 0,87 y por la capacidad instalada 76; obteniéndose un total de 215 días de operación.

**Tabla 45**  
**Punto de equilibrio – escenario # 1**

<b>Punto de equilibrio</b>	
( PE = Costos fijos / Porcentaje margen de contribución )	
Costos fijos	55.540,59
Porcentaje del margen de contribución	0,66
<b>Punto de equilibrio (USD)</b>	<b>83.594,08</b>
<b>Punto de equilibrio (# de clientes)</b>	<b>14.217</b>
<b>Punto de equilibrio (por día de operación)</b>	<b>215</b>

**Escenario 2.** El punto de equilibrio en el que la empresa debe cumplir para cubrir al menos los costos fijos en su punto de venta es de 101.655,27 USD. Este será el límite en el que el negocio no gane ni pierda. Al igual que en el escenario anterior se determinó que el punto de equilibrio en número de clientes será 17.288. El punto de equilibrio por días de operación se determina dividiendo el punto de equilibrio en dólares para el producto del precio unitario 5,88 USD por la rotación promedio anual 0,87 y por la capacidad instalada 76; obteniéndose un total de 261 días de operación.

**Tabla 46**  
**Punto de equilibrio – escenario # 2**

<b>Punto de equilibrio</b>	
( PE = Costos fijos / Porcentaje margen de contribución )	
Costos fijos	67.540,59
Porcentaje del margen de contribución	0,66
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>101.655,27</b>
<b>Punto de equilibrio (# de clientes)</b>	<b>17.288</b>
<b>Punto de equilibrio (por día de operación)</b>	<b>261</b>

### 5.10. Depreciación y amortización del proyecto

En cada uno de los flujos de efectivo, en sus dos escenarios, se ha calculado la depreciación de la inversión inicial (activos fijos), así como la amortización del préstamo bancario. Ver los respectivos anexos.

**Tabla 47**  
**Depreciación de equipos**

<b>Depreciación equipos</b>					
% Anual	10%	10%	10%	20%	
Año	Equipos Cocina	Equipos Oficina	Muebles	Menaje	Gasto
1	1.534,71	371,18	745,80	549,90	<b>3.201,59</b>
2	1.534,71	371,18	745,80	549,90	<b>3.201,59</b>
3	1.534,71	371,18	745,80	549,90	<b>3.201,59</b>
4	1.534,71	371,18	745,80	549,90	<b>3.201,59</b>
5	1.534,71	371,18	745,80	549,90	<b>3.201,59</b>
6	1.534,71	371,18	745,80		<b>2.651,69</b>
7	1.534,71	371,18	745,80		<b>2.651,69</b>
8	1.534,71	371,18	745,80		<b>2.651,69</b>
9	1.534,71	371,18	745,80		<b>2.651,69</b>
10	1.534,71	371,18	745,80		<b>2.651,69</b>
<b>Total</b>	<b>15.347,12</b>	<b>3.711,79</b>	<b>7.457,97</b>	<b>2.749,49</b>	<b>29.266,37</b>

**Tabla 48**  
**Amortización de préstamo bancario – escenario # 1**

Tasa	11,79%				
N	5				
Año	Deuda	Pago total	Intereses	Capital	Saldo
1	105.950,49	29.238,94	12.491,56	16.747,38	89.203,11
2	89.203,11	29.238,94	10.517,05	18.721,90	70.481,21
3	70.481,21	29.238,94	8.309,73	20.929,21	49.552,00
4	49.552,00	29.238,94	5.842,18	23.396,76	26.155,24
5	26.155,24	29.238,94	3.083,70	26.155,24	0,00
		146.194,71	40.244,23	105.950,49	

**Tabla 49**  
**Amortización de préstamo bancario – escenario # 2**

Tasa	11,79%				
N	5				
Año	Deuda	Pago total	Intereses	Capital	Saldo
1	36.218,59	9.995,17	4.270,17	5.725,00	30.493,59
2	30.493,59	9.995,17	3.595,19	6.399,98	24.093,61
3	24.093,61	9.995,17	2.840,64	7.154,53	16.939,08
4	16.939,08	9.995,17	1.997,12	7.998,05	8.941,02
5	8.941,02	9.995,17	1.054,15	8.941,02	0,00
		49.975,86	13.757,27	36.218,59	

### 5.11. Análisis de sensibilidad

“Es importante señalar que la sensibilidad de un proyecto debe hacerse con respecto al parámetro más incierto, es decir, se determina la sensibilidad de la TIR o el VPN del proyecto a cambios en el precio unitario de la venta, o a cambios en los costos, o a cambios en la vida, o a cambios en el nivel de demanda. Cambios simultáneos en varios de los parámetros no es posible realizar por la dificultad de visualizar gráficamente los resultados obtenidos (una variación simultánea de dos parámetros implica analizar los resultados en tres dimensiones). Además cuando en una propuesta de inversión la

mayoría de sus parámetros son inciertos, la técnica de análisis de sensibilidad no se recomienda utilizar. Para estos casos un análisis de riesgo, o simulación estocástica sería lo más aconsejable.” (Coss Bu, 1981, p. 240).

El presente estudio de sensibilidad del valor presente neto, en este caso, permitirá analizar el proyecto de inversión en sus dos escenarios dependiendo del comportamiento de dos variables relevantes: una, si las ventas disminuyeran anualmente en un 10%, y otra, si sus costos variables se incrementaran anualmente en un 20%. Los resultados de este análisis los puede visualizar en los siguientes cuadros:

**Tabla 50**  
**Análisis de sensibilidad – escenario # 1**

Estimaciones		
Variable	Escenario pesimista	Escenario esperado
Costo variable	20,00% ↑	10,00% ↑
Ventas	-10,00% ↓	10,00% ↑
Valor presente neto		
Variable	Escenario pesimista	Escenario esperado
Costo variable	6820,77	29342,70
Ventas	-37409,72	29.342,70

**Tabla 51**  
**Análisis de sensibilidad – escenario # 2**

Estimaciones		
Variable	Escenario pesimista	Escenario esperado
Costo variable	20,00% ↑	10,00% ↑
Ventas	-10,00% ↓	10,00% ↑
Valor presente neto		
Variable	Escenario pesimista	Escenario esperado
Costo variable	3993,46	26515,39
Ventas	-40078,29	26.515,39

## 5.12. Análisis de riesgos

“El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. De esta forma, el riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos del proyecto, puesto que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja.

Al adelantar la evaluación de un proyecto, tanto la inversión, como los costos de funcionamiento, lo mismo que los ingresos están ubicados en el futuro, por lo tanto todo lo que se pueda afirmar en torno a sus montos y el momento en que dichos efectos se producirán son solamente estimaciones aproximadas cuya confiabilidad dependerá de la calidad y rigor con que se hubiesen adelantado los estudios previos de mercado, técnicos, institucionales, administrativos, ambientales, etc. durante la pre inversión. Esto determina que, de tomarse la decisión de ejecutar el proyecto, los valores relevantes

pueden resultar diferentes a los estimados y producirse además cambios en la cronología de su realización.

De todos modos la imposibilidad de predecir con certeza los montos y momentos de ingresos y egresos involucrados, significa que toda decisión supone la existencia en mayor o menor grado de un riesgo, cuya magnitud dependerá del comportamiento de las variables internas o externas más relacionadas con el proyecto. Por esto afirmamos que la formulación del proyecto no garantiza su éxito, sino que en alguna forma disminuye el riesgo de fracaso.

Existen formas precisas de medición de la variabilidad de los flujos de caja respecto a los estimados, que manifiestan su importancia principalmente en la comparación de proyectos o entre alternativas de un mismo proyecto. La más común es la desviación estándar, que se calcula mediante la expresión:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{x=1}^n (A_x - \bar{A})^2 P_x}$$

(4.7)

Dónde:

$A_x$  = Flujo de caja de la posibilidad  $x$ ,

$P_x$  = Probabilidad de ocurrencia

$A$  = Valor esperado de la distribución de probabilidades de los flujos de caja, que se obtienen de:

$$\bar{A} = \sum_{x=1}^n A_x P_x$$

(4.8)

Si A correspondiera al valor esperado del valor actual neto, ante igualdad de riesgo se elegirá al proyecto que exhiba al mayor valor esperado. Mientras mayor sea la dispersión esperada de los resultados de un proyecto, mayores serán su desviación estándar y su riesgo” (Sopog Chain, 2010).

Los resultados del análisis de riesgos para los distintos escenarios se los puede ver en los siguientes cuadros:

**Tabla 52**  
**Análisis de riesgos – escenario # 1**

Año	Prob Px	Flujo de caja		Riesgo		
		Ax	A	Ax-A	(Ax-A)^2	(Ax-A)^2 X P
0						
1	0,9	15.512,39	13.961,15	1.551,24	2.406.341,46	2.165.707,32
2	0,9	18.957,80	17.062,02	1.895,78	3.593.981,24	3.234.583,12
3	0,9	24.215,76	21.794,18	2.421,58	5.864.030,63	5.277.627,56
4	0,9	29.999,52	26.999,57	2.999,95	8.999.711,38	8.099.740,24
5	0,9	179.978,97	161.981,07	17.997,90	323.924.299,87	291.531.869,88
				<b>Suma</b>		310.309.528,12
				<b>Riesgo</b>		<b>17615,60</b>

**Tabla 53**  
**Análisis de riesgos – escenario # 2**

Año	Prob Px	Flujo de caja		Riesgo		
		Ax	A	Ax-A	(Ax-A)^2	(Ax-A)^2 X P
0						
1	0,9	7.556,38	6.800,75	755,64	570.989,35	513.890,42
2	0,9	10.801,80	9.721,62	1.080,18	1.166.787,83	1.050.109,05
3	0,9	16.039,76	14.435,78	1.603,98	2.572.738,11	2.315.464,30
4	0,9	21.801,52	19.621,36	2.180,15	4.753.060,64	4.277.754,58
5	0,9	56.883,02	51.194,72	5.688,30	32.356.779,64	29.121.101,68
				<b>Suma</b>		37.278.320,02
				<b>Riesgo</b>		<b>6105,60</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos de los cuadros anteriores, el proyecto # 1 que contempla la construcción de un local es el que representa mayor riesgo.

### 5.13. Resultados obtenidos del análisis financiero

**Tabla 54**  
**Resultados obtenidos de los estados financieros**

Método de evaluación	% de importancia en el análisis para el negocio	Escenario 1	Escenario 2
Período de recuperación	20%	4 años 9 meses	4 años 3 meses
Valor presente neto	35%	29.342,70	26.515,39
Tasa interna de retorno (TIR)	30%	14,82%	22,93%
Análisis riesgo	15%	17.615,60	6.105,60
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

Para seleccionar el mejor escenario con base a la factibilidad financiera, se estableció un porcentaje de importancia para cada uno de los factores utilizados en el método de evaluación, de acuerdo a la tabla 54.

En el escenario # 1, el factor de evaluación que obtuvo mejor resultado fue el valor presente neto (29.342,70).

En el escenario No. 2, los factores que obtuvieron mejores resultados comparados con los del escenario No. 1 fueron: periodo de recuperación (4 años y 3 meses), tasa interna de retorno (22,93%) y análisis de riesgo (6.105,60).

Las calificaciones establecidas en el siguiente cuadro fueron establecidas de acuerdo a los siguientes criterios:

- 10 puntos al factor que obtuvo los mejores resultados
- 05 puntos al factor que obtuvo los peores resultados

Luego, se procedió a multiplicar la calificación por el porcentaje de importancia de cada factor, obteniendo una calificación ponderada.

**Tabla 55**  
**Matriz de decisión.**

Método de evaluación	% de importancia en el análisis para el negocio	Escenario 1	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 2
	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Período de recuperación	20%	5	1,0	10	2,0
Valor presente neto	35%	10	3,5	5	1,8
Tasa interna de retorno (TIR)	30%	5	1,5	10	3,0
Análisis riesgo	15%	8	0,8	10	1,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>6,8</b>		<b>8,3</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos, el mejor escenario para la inversión del proyecto de apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo es el segundo (Considerando el arrendamiento de un local).

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **1. Conclusiones del estudio de mercado**

- La mayor parte de las personas que frecuentan la zona comercial de Santo Domingo afirman que si comprarían en un local que les ofrezca comida mexicana, quienes representan el 80.2% del total de la muestra.
- El perfil de los futuros clientes potenciales son las personas que se encuentran entre los 21 a 40 años de edad, cuyos ingresos oscilen ente \$300 a \$600 mensuales.
- La demanda actual de las personas que consumen comida extranjera en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados anualmente es de \$3.926.826 (604.127 plazas), menos las plazas vendidas por la zona (oferta) \$2.311.920 (355.680 plazas), nos da como resultado \$1.614.906 (248.447 plazas), que sería la demanda insatisfecha.
- La demanda que captará el proyecto al iniciar sus operaciones es 18.970 plazas la misma que corresponde al 7,64% de la demanda total insatisfecha.
- El precio promedio unitario (plato más bebida) se estableció en \$5,88; el mismo que es inferior al gasto promedio por persona determinado en la investigación de mercados (\$6,50).

## **2. Conclusiones del estudio técnico**

- El nuevo local de comida mexicana estará ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, específicamente en la avenida La Lorena y Marina Peñaherrera.
- El restaurante deberá tener la infraestructura suficiente para atender 76 personas al día durante 288 días al año, es decir su capacidad será de 21.888 plazas mismo que representa apenas el 8,81% de la demanda insatisfecha.

## **3. Conclusiones del análisis administrativo**

- El nuevo local de comida mexicana requerirá la contratación de 8 personas para su funcionamiento, dentro de las cuales se encuentran cargos administrativos como operativos cuyo perfil y funciones se encuentran claramente definidas.
- La apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo requiere de algunos procedimientos a cumplir exigidos por la ley de régimen municipal, el principal requisito que necesita el municipio es la declaración de permiso de patentes.
- Para comercializar alimentos en un restaurante primero debe registrarse a ciertos lineamientos legales que disponen los diferentes organismos de control como son: El municipio del cantón, la cámara de la pequeña y/o mediana industria y el Ministerio de salud pública

#### **4. Conclusiones del análisis económico financiero**

- Para realizar el estudio financiero, se consideraron dos escenarios: el primero considerando la construcción de un nuevo local y el segundo considerando el arrendamiento de un local.
- El total de la inversión será financiada en un 30% por capital propio de los accionistas y el 70% por endeudamiento a través de un préstamo bancario. Con el fin de conseguir financiamiento del 70% de la inversión para iniciar sus operaciones, se ha considerado analizar el proyecto para los dos escenarios bajo el interés que otorga el Banco de Pichincha, el mismo que asciende a 11,79% anual para créditos productivos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis económico financiero, el mejor escenario para la inversión del proyecto de apertura de un local de comida mexicana en la ciudad de Santo Domingo es el segundo (Considerando el arrendamiento de un local).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal Rojas, F. (2002). *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro* (Primera ed.). Esic.
- Andrade, S. (s.f.). *Diccionario de Economía* (Tercera ed.). Andrade.
- Baca, G. (2003). *Evaluación de proyectos* (Cuarta ed.). McGraw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas macroeconómicas*. Recuperado el 05 de Abril de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Barrera. (2010). Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de <http://www.csgastronomia.edu.mx/profesores/mbarrera/patrmex/MATERIAL/norte.htm>
- Berenson, M., & Levine, D. (1999). *Estadística básica en Administración, conceptos y aplicaciones* (Sexta ed.). Pearson Educación Latinoamericana.
- Calero, J. (2000). *Investigación cualitativa y cuantitativa, Problemas no resueltos en los debates actuales*. Rev. Cubana Endocrinol.
- Cinkota, M., & Kotabe, M. (2009). *Administración de la mercadotecnia*.
- Cora, G. (2002). Tesis de Maestría. *Estrategia de marketing para la fábrica de cemento Siguaney*. México.
- Coss Bu, R. (1981). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión* (Primera ed.). Limusa.
- De la Lengua Española, D. (2001). Real Academia Española.
- El Hoy. (08 de Junio de 2009). *La comida es un negocio rentable*. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-comida-es-un-negocio-rentable-352246.html>
- El Universal. (16 de Noviembre de 2010). *México va por más reconocimientos*. Recuperado el 13 de Marzo de 2013, de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/723931.html>
- Emprendedor. (2010). *La competencia directa e indirecta*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y->

articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta

- Escobar, W. (2010). *Proyectos de Inversión* (Décima ed.).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing* (Décimo primera ed.). Pearson.
- Leraning, T., Czinkota, M., & Kotabe, M. (2011). *Administración de la mercadotecnia* (Segunda ed.).
- Madroñero, C., Selles, J., & Esquivias, L. (2003). El diagrama de flujo, herramienta para la gestión de procesos en una Unidad de Admisión hospitalaria. *Papeles médicos*, 12(3), 119-124.
- Martinez, A. (2010). *Elementos de la Economía*. Maya Ediciones.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Renovación licencia única anual de funcionamiento*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/renovacion-de-la-licencia-unica-anual-de-funcionamiento/>
- Miranda, J. J. (2010). *Gestión de Proyectos* (Cuarta ed.).
- Moreno, A. (2009). *Medición de mercado, Bases para segmentar mercados de consumo*.
- Sopog Chain, N. R. (2010). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Tercera ed.).
- Spurrier, B. W. (2004). *Análisis Semanal* (Cuarta ed.).
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Estado financiero consolidado, Sector societario*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Taylor, J., & Kinnear, T. (2000). *Investigación de mercados un enfoque aplicado* (Quinta ed.). McGraw Hill.
- Zambrano, G. (2004). El consumo en Ecuador: Indicadores exclusivos. *Revista económica del IDE "Perspectiva"*.
- Zapata Sánchez, P. (2007). *Contabilidad de costos* (Primera ed.).

