

**Proyecto de Creación de un Restaurante Temático en el Distrito  
Metropolitano de Quito para Personas Mayores de 40 años.**

**Jimena Patricia Cárdenas Huilca**

Trabajo de Conclusión de Carrera  
presentado como requisito para la  
obtención del título en Ingeniería  
Comercial del Departamento de  
Ciencias Económicas,  
Administrativas y de Comercio  
(MED).

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO - ESPE**

**Sangolquí, Abril 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO****INGENIERÍA COMERCIAL****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Jimena Patricia Cárdenas Huilca

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado PROYECTO DE CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA PERSONAS MAYORES DE 40 AÑOS, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Abril de 2012

---

Jimena Patricia Cárdenas Huilca

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

ING. ARMANDO QUINTANA  
ING. VÍCTOR HUGO PACHACAMA

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado PROYECTO DE CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA PERSONAS MAYORES DE 40 AÑOS realizado por Jimena Patricia Cárdenas Huilca, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo es investigativo, creativo y en el cual se conjugan los conocimientos efectivos de quien lo realizó, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos, los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jimena Patricia Cárdenas Huilca que lo entregue al Ing. Álvaro Carrillo P., MBA, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Abril de 2012

---

Ing. Armando Quintana  
DIRECTOR

---

Ing. Víctor Hugo Pachacama  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Jimena Patricia Cárdenas Huilca

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo PROYECTO DE CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA PERSONAS MAYORES DE 40 AÑOS, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril de 2012

---

Jimena Patricia Cárdenas Huilca

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres y a mi hermana, quienes son la mayor bendición de mi vida, mi apoyo incondicional y mis mejores amigos. Con su ejemplo de perseverancia, respeto, perdón, amor a Dios y los demás, han sembrado en mí principios que me han convertido en una persona que jamás se rinde ante las circunstancias adversas; responsable y respetuosa hacia los valores morales por sobre todas las cosas, lo cual ha sido parte fundamental para mi formación profesional.

Jimena Patricia Cárdenas Huilca

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar, por la creatividad,  
fuerzas, energía y amor a mi carrera que me ha dado  
para finalizar mis estudios y elaborar este proyecto.

A los Ingenieros Armando Quintana y Víctor Hugo Pachacama  
por su valiosa ayuda a lo largo de este proyecto.

A la Escuela Politécnica del Ejército,  
por abrirme sus puertas para mi preparación profesional  
y formarme como una ciudadana ejemplar.

A mi familia, porque su amor, sacrificio y compañía  
hacen que cada día sea mejor que el otro.

A todos mis compañeros y maestros que he conocido  
a lo largo de estos años, su amistad, comprensión,  
cariño y apoyo han sido enormemente valiosos.

## INTRODUCCIÓN

Los últimos años han sido testigos de grandes cambios, que serán más evidentes conforme pasa el tiempo, a nivel global como en Ecuador. En el ámbito nacional, uno de ellos es el crecimiento acelerado de negocios relacionados con la restauración y centros de entretenimiento principalmente en la provincia de Pichincha, contribuyendo efectivamente a la economía local. Asimismo, datos oficiales señalan el cambio demográfico que se ha dado debido a las variaciones de los índices de natalidad, de mortalidad, esperanza de vida, entre otros, que apuntan al aumento de población adulta en el país.

Estos sucesos permitieron crear una idea creativa para una nueva oportunidad de negocio: *Un restaurante temático para personas mayores de 40 años en la ciudad de Quito DM*, cuya decoración está inspirada en el siglo XX. Este proyecto demandó un análisis previo en diversas áreas que involucran la propuesta, entre ellas se encuentran la personalidad de los adultos, sus gustos, necesidades, factores que pueden afectar su comportamiento, su preferencia culinaria; así como la investigación de este tipo de restaurantes a nivel mundial y local, los cuales requieren de una elevada inversión.

El documento actual integra 5 capítulos principales, en los cuales se ha desarrollado un estudio de mercado, técnico, organizacional, financiero y de impacto ambiental del proyecto, los cuales describen el siguiente contenido:

En el Capítulo I de Estudio de Mercado se detalla un análisis del mercado donde se desarrollará el restaurante, sus potenciales clientes, la influencia de la inflación en este tipo de negocios, así como las empresas competidoras. Se identifica también las características del servicio, el tipo de restaurante, la oferta gastronómica y los requisitos legales para su operación. Asimismo, para la investigación de mercado se elaboró una encuesta de 17 preguntas dirigida a personas de 40 años en adelante en un determinado sector de la ciudad de Quito para lo cual se utilizó un Muestro Aleatorio Estratificado a fin de simplificar la

recolección de datos y el posterior análisis de la oferta y demanda. Con los datos obtenidos fue posible realizar la estimación de precios y definir estrategias de comercialización del servicio.

El Capítulo II comprende el Estudio Técnico del proyecto, el cual detalla su tamaño, disponibilidad de entidades que ofertan créditos para proyectos nuevos de PYMES, la mano de obra, insumos, materia prima, proveedores, tecnología, necesarios para las operaciones del restaurante. Se definió la localización del proyecto, la cadena de valor que presenta el restaurante como empresa de servicios, el proceso a seguir para brindar el servicio, y su distribución física.

En el Capítulo III La empresa y su Organización se detallan la razón social, logotipo, slogan del restaurante, su filosofía empresarial que comprende misión, visión, objetivos, estrategias, principios, valores; así como su organización administrativa donde se explica la razón del cambio de un organigrama jerárquico a uno en red.

El Capítulo IV referente al Estudio Financiero contempla el presupuesto de ingresos y egresos del proyecto, así como los estados de pérdidas y ganancias y de flujo de efectivo, la evaluación financiera y el análisis de sensibilidad, que muestra la respuesta del proyecto ante ciertos factores de riesgo.

Finalmente se hace un análisis sobre el impacto ambiental que involucra poner en marcha el restaurante temático propuesto. Se detallan herramientas, técnicas y métodos para llevar a cabo las operaciones del negocio, de manera que contribuyan a mitigar daños mayores al ambiente y a la vez se entreguen productos y servicios de calidad.

## RESUMEN EJECUTIVO

El restaurante Twenty es un establecimiento que combina historia, entretenimiento y comida con el propósito de posicionarse en el mercado como uno de los lugares de esparcimiento preferido por los clientes, generador de momentos de felicidad.

El concepto del restaurante temático es ambientar el local con música, videos, películas, cuadros de eventos y personajes representativos del siglo XX, p. ej. Neil Armstrong, Eloy Alfaro, M. M. Cantinflas, La Princesa Diana, Gandhi, etc. El objetivo es hacer del restaurante un lugar tipo museo, donde además se incorporen objetos en tamaño real o a escala, como los modelos de autos, el tren ecuatoriano, etc., representaciones hechas en maqueta, p. ej. La explosión de la bomba atómica de Hiroshima, el primer mundial de fútbol, etc. El uniforme del personal estaría relacionado con la moda que se utilizó en cada una de las décadas del siglo pasado, y/o representaría a un personaje conocido del siglo XX. Como parte del show se recrearía un ambiente particular, p. ej. Vestir al personal del restaurante con la moda de los años 20 y ofrecer música Jazz o Charleston acompañada con bailarines.

El restaurante contaría con un recibidor y el comedor tendría vista a la cocina y al escenario.

El establecimiento dispondría de un menú, en el cual el cliente tiene la opción de elegir entre sopas, platos fuertes, aperitivos, postres, bocaditos y bebidas tradicionales de la comida ecuatoriana.

El servicio está orientado a personas de 40 años en adelante cuyos ingresos superen los \$500 dólares, que quieran pasar un momento agradable en compañía de su familia, compañeros de trabajo, su pareja, amigos o solos, en el sector de Iñaquito, una de las zonas más comerciales de la ciudad de Quito DM. La atención será de seis días la semana.

Se contaría con 20 personas para operar el restaurante, de las cuales 9 de ellos necesitarían un uniforme especial, por estar en contacto directo con el comensal, para representar un personaje o una moda en particular.

Los recursos financieros que requiere el proyecto suman un total de \$197,634.53 dólares de los cuáles \$59,290.36 serán recursos propios y el resto se lo obtendrá de un préstamo a tres años con la Corporación Financiera Nacional. Este capital se requerirá para instalar e iniciar las operaciones del restaurante.

La tasa de retorno esperado (TIR) es igual a 81%, el VAN esperado es \$155,121 y el valor de la inversión se estima que se recuperará en 1 año, 6 meses.

Se ha considerado que para obtener un equilibrio apropiado, debe obtenerse un ingreso diario de \$839,70 dólares o un ingreso mensual equivalente a \$20,152.89 dólares, o un ingreso anual mínimo de \$241,831.65 dólares.

Para el primer año, se obtendría un ingreso de \$357,542.51 de los cuales el 5.39% llegan a ser utilidades; y considerando una proyección de 5 años conforme aumentan los ingresos y egresos el porcentaje de utilidades aumentaría al 19.03% para el segundo año, 17.92% para el tercer año, 28.91% para el cuarto año y 28.35% para el quinto año.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>xi</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xx</b>
<b>INDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xxv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	1
1.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	1
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
1.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	2
1.2.1. Análisis actual del mercado.....	3
1.3. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO.....	11

1.3.1.	Identificación del servicio .....	11
1.3.2.	Clasificación por su Uso/Efecto .....	19
1.3.3.	Servicios Sustitutos y Complementarios .....	24
1.3.4.	Normativa técnica, sanitaria y comercial .....	25
1.4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	32
1.4.1.	Metodología de la Investigación.....	32
1.4.2.	Fuentes de información .....	32
1.4.3.	Segmentación del mercado .....	33
1.4.4.	Segmento Objetivo .....	35
1.4.5.	Definición del Universo.....	36
1.4.6.	Prueba piloto.....	37
1.4.7.	Selección de la muestra .....	38
1.4.8.	Investigación de Campo .....	39
1.4.9.	Procesamiento de la información .....	39
1.4.10.	Análisis de los resultados .....	40
1.4.11.	CRUCE DE VARIABLES .....	59
1.5.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	64
1.5.1	Clasificación de la demanda .....	64
1.5.2	Factores que afectan la demanda .....	65
1.5.3	Análisis histórico de la demanda .....	68
1.5.4	Comportamiento actual de la demanda del servicio.....	68
1.5.5	Proyección de la demanda .....	69

1.6.	ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	70
1.6.1	Clasificación de la oferta .....	70
1.6.2	Factores que afectan a la oferta .....	70
1.6.3	Análisis histórico de la oferta .....	73
1.6.4	Comportamiento actual de la oferta.....	74
1.6.5	Proyección de la oferta .....	75
1.7.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA .....	76
1.8.	ANÁLISIS DE PRECIOS .....	77
1.8.1	Estimación de precios .....	77
1.8.2	Tendencia de precios .....	78
1.9.	MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN .....	79
1.9.1	Estrategias de servicio .....	79
1.9.2	Estrategias de precios .....	80
1.9.3	Estrategias de plaza .....	82
1.9.4	Estrategias de distribución.....	84
1.9.5	Estrategias de promoción.....	85
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>86</b>
	<b>ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>86</b>
2.1	TAMAÑO DEL PROYECTO .....	86
2.1.1	Factores determinantes del proyecto .....	86
2.1.1.1	Condiciones del mercado .....	86
2.1.1.2	Disponibilidad de recursos financieros .....	87

2.1.1.3	Disponibilidad de mano de obra.....	88
2.1.1.4	Disponibilidad de insumos y materia prima.....	90
2.1.1.5	Disponibilidad de tecnología.....	101
2.1.1.6	Definición de la capacidad de producción .....	101
2.1.1.7	Tamaño óptimo .....	101
2.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	102
2.2.1	Macro localización .....	103
2.2.2	Micro localización .....	104
2.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	106
2.3.1	Cadena de valor .....	106
2.3.2	Flujo de procesos .....	108
2.3.3	Distribución de planta.....	114
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>118</b>
<b>LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN .....</b>		<b>118</b>
3.1	BASE LEGAL.....	118
3.1.1	Nombre o razón social, logotipo, slogan .....	118
3.1.2	Tipo de empresa.....	120
3.2	FILISOFÍA EMPRESARIAL .....	127
3.2.1	Misión.....	128
3.2.2	Visión.....	128
3.2.3	Objetivos estratégicos .....	129
3.2.4	Estrategia empresarial.....	129

3.2.5	Principios y Valores .....	134
3.3	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	136
3.3.1	Estructura orgánica.....	136
3.3.2	Descripción de Funciones y Perfiles profesionales. ....	140
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>164</b>
<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>		<b>164</b>
4.1	PRESUPUESTO .....	164
4.1.1	Presupuestos de inversión.....	164
4.1.2	Activos fijos.....	164
4.1.3	Activos intangibles .....	172
4.1.4	Capital de trabajo.....	174
4.1.5	Cronograma de inversión.....	176
4.1.6	Presupuesto de operación .....	177
4.2	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA .....	181
4.2.1	Del proyecto (Sin Financiamiento).....	182
4.2.2	Del Inversionista Con Financiamiento .....	185
4.3	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	187
4.3.1	Análisis financiero.....	187
4.3.2	Punto de equilibrio.....	189
4.3.3	Métodos de evaluación financiera .....	192
4.3.3.1	Valor actual neto (VAN) .....	192
4.3.3.2	Tasa interna de retorno (TIR) .....	194

4.3.3.3	Periodo de recuperación (PR).....	196
4.3.3.4	Costo Beneficio .....	197
4.3.4	Análisis de sensibilidad económica.....	197
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>208</b>
<b>ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL.....</b>		<b>208</b>
5.1	SITUACIÓN AMBIENTAL ACTUAL.....	208
5.2	PERJUICIO AMBIENTAL.....	209
5.2.1	Impacto del proyecto .....	210
5.2.2	Impacto socioeconómico.....	229
5.2.3	Impacto ambiental .....	232
5.3	BENEFICIO DEL PRODUCTO/SERVICIO .....	236
5.4	ANÁLISIS DE BENEFICIOS Y PERJUICIOS .....	242
5.5	Evaluación ambiental .....	245
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>246</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>246</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	246
6.2	RECOMENDACIONES .....	249
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>		<b>251</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 Calificación ponderada sobre 10 acerca de la ciudad de Quito, con respecto a la Alimentación, Alojamiento, Medios de transporte, Lugares para visitar, Eventos/Espectáculos e Información turística .....	3
FIGURA 1.2 Tipo de actividades que los entrevistados realizan cuando salen de paseo por ocio o esparcimiento en la ciudad de Quito. ....	4
FIGURA 1.3 Porcentaje de entrevistados que mencionaron que debería hacer los RESTAURANTES para incrementar el turismo en la ciudad de Quito. ....	5
FIGURA 1.4 Inflación anual y mensual del IPC .....	6
FIGURA 1.5 Inflación Anual por Divisiones de Consumo .....	7
FIGURA 1.6 Inflación anual: General, Bienes y Servicios .....	7
FIGURA 1.7 Inflación anual: General, de Alimentos, sin Alimentos .....	8
FIGURA 1.8 5 Productos de mayor y menor contribución a la Inflación anual. ....	9
FIGURA 1.9 Inflación mensual por ciudades .....	9
FIGURA 1.10 Evolución Personal Ocupado .....	10
FIGURA 1.11 Evolución Establecimientos .....	11
FIGURA 1.12 Género del Encuestado .....	40
FIGURA 1.13 Edad del Encuestado .....	41
FIGURA 1.14 Estado civil .....	42
FIGURA 1.15 Ocupación .....	43
FIGURA 1.16 Ingresos .....	45
FIGURA 1.17 Asistiría a un restaurante temático para personas mayores de 40 años .....	46

FIGURA 1.18 En qué sector le gustaría que se ubique el restaurante .....	47
FIGURA 1.19 Qué tipo de comida prefiere .....	48
FIGURA 1.20 Frecuencia de asistencia .....	49
FIGURA 1.21 Horario de asistencia .....	50
FIGURA 1.22 Con quién va acompañado .....	51
FIGURA 1.23 Importancia de las cualidades que un cliente valora en un restaurante .....	52
FIGURA 1.24 Preferencia de platillos ecuatorianos .....	54
FIGURA 1.25 Precio por consumo .....	55
FIGURA 1.26 Ambientación: incentivo para elegir dónde comer .....	56
FIGURA 1.27 Satisfacción con otros restaurantes .....	57
FIGURA 1.28 Ha asistido a un restaurante temático .....	58
FIGURA 1.29 Ocupación vs. Asistiría a un Restaurante Temático para personas mayores de 40 años .....	60
FIGURA 1.30 Estado civil vs. Con quién va acompañado .....	61
FIGURA 1.31 Edad vs. Con qué frecuencia va a un restaurante .....	62
FIGURA 1.32 Edad vs. A qué hora va preferentemente .....	63
FIGURA 1.33 Ecuador: Distribución de la población según grandes grupos de edad. Años calendario del periodo 2008-2025 .....	66
FIGURA 1.34 Demanda actual proyectada .....	69
FIGURA 1.35 Oferta actual proyectada .....	75
FIGURA 1.36 Demanda Insatisfecha .....	76
FIGURA 1.37 ESTRATEGIAS DE PLAZA .....	83

FIGURA 2.1 Cantón Quito .....	103
FIGURA 2.2 Parroquia Iñaquito .....	104
FIGURA 2.3 Sector de Iñaquito .....	106
FIGURA 2.4 Cadena de Valor (Servicio-Utilidades) .....	107
FIGURA 2.5 Diagrama de Flujo .....	110
FIGURA 2.6 Diagrama de Flujo (Continuación) .....	111
FIGURA 2.7 Diagrama de Flujo (Continuación) .....	112
FIGURA 2.8 Diagrama de Flujo (Continuación) .....	113
FIGURA 2.9 Distribución en Planta (Vista aérea) .....	115
FIGURA 2.10 Distribución en Planta (Vista Frontal) .....	116
FIGURA 2.11 Distribución en Planta (Ejemplo modelo de la decoración del restaurante) .	117
FIGURA 3.1 Logotipo .....	119
FIGURA 3.2 Slogan .....	120
FIGURA 3.3 Organigrama en red .....	139
FIGURA 4.1 Punto de Equilibrio .....	191
FIGURA 4.5 Inflación 2012-2015 .....	205
FIGURA 5.1 Diagrama Causa-Efecto .....	227

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 Estructura del mercado .....	2
TABLA 1.2 Segmentación del mercado .....	34
TABLA 1.3 Determinación del tamaño del Universo .....	36
TABLA 1.4 Elementos que intervienen en la determinación de la muestra .....	38
TABLA 1.5 Distribución de las encuestas a realizar: .....	39
TABLA 1.6 Género .....	40
TABLA 1.7 Edad .....	41
TABLA 1.8 Estado Civil .....	42
TABLA 1.9 Ocupación .....	43
TABLA 1.10 Ingresos .....	44
TABLA 1.11 Asistiría a un restaurante temático para personas mayores de 40 años .....	45
TABLA 1.12 En qué sector le gustaría que se ubique el restaurante .....	46
TABLA 1.13 Qué tipo de comida prefiere .....	47
TABLA 1.14 Con qué frecuencia va a un restaurante .....	48
TABLA 1.15 A qué hora va preferentemente a un restaurante .....	49
TABLA 1.16 Con quién va acompañado .....	50
TABLA 1.17 Importancia de las cualidades que debe tener un restaurante .....	51
TABLA 1.18 Preferencia de platillos ecuatorianos .....	53
TABLA 1.19 Precio por Consumo .....	55
TABLA 1.20 Ambientación es un incentivo a la hora de elegir donde comer .....	56
TABLA 1.21 Satisfacción con Otros Restaurantes .....	57
TABLA 1.22 Ha Asistido a un Restaurante Temático .....	58

TABLA 1.23 Ocupación vs. Asistiría a un Restaurante Temático para personas mayores de 40 años .....	59
TABLA 1.24 Estado civil vs. Con quién va acompañado .....	61
TABLA 1.25 Edad. Vs. Con qué frecuencia va a un restaurante .....	62
TABLA 1.26 Edad. Vs. A qué hora va preferentemente .....	63
TABLA 1.27 Parroquias urbanas de la ciudad de Quito .....	66
TABLA 1.28 Tamaño de la Población en Quito DM .....	67
TABLA 1.29 Análisis Histórico de la Demanda .....	68
TABLA 1.30 Demanda Actual .....	68
TABLA 1.31 Proyección de la demanda .....	69
TABLA 1.32 Precio de los servicios relacionados .....	72
TABLA 1.33 Capacidad del Restaurante .....	74
TABLA 1.34 Oferta Actual .....	74
TABLA 1.35 Proyección de la Oferta .....	75
TABLA 1.36 Demanda Insatisfecha .....	76
TABLA 1.37 Tendencia de Precios .....	78
TABLA 1.38 Estrategia de Precios .....	81
TABLA 2.1 Demanda Insatisfecha captada por el proyecto .....	87
TABLA 2.2 Listado de Instituciones Financieras que ofertan Crédito para PYMES (Empresas nuevas) .....	88
TABLA 2.3 Requerimiento de mano de obra operativa .....	89
TABLA 2.4 Requerimiento de mano de obra administrativa .....	90
TABLA 2.5 Proveedores .....	91
TABLA 2.6 Maquinaria y Equipo .....	93
TABLA 2.7 Insumos (Suministros de Limpieza) .....	96

TABLA 2.8 Insumos (Suministros de Oficina) .....	97
TABLA 2.9 Materia Prima .....	97
TABLA 2.10 Infraestructura .....	100
TABLA 2.11 Matriz de localización .....	105
TABLA 3.1 Clasificación de las MIPYMES .....	121
TABLA 3.2 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....	126
TABLA 3.3 Diferencias entre las 4P y las 4C del Marketing .....	132
TABLA 3.4 Diferencias entre Organizaciones Tradicionales y Organizaciones en Red .....	137
TABLA 4.1 Inversión en Activos fijos .....	165
TABLA 4.2 Depreciación equipos de cómputo .....	169
TABLA 4.3 Depreciación equipos y muebles de oficina .....	169
TABLA 4.4 Depreciación maquinaria y equipo .....	170
TABLA 4.5 Depreciación Infraestructura .....	172
TABLA 4.6 Resumen de Depreciación Activo Fijo .....	172
TABLA 4.7 Activos Intangibles (Diferidos) .....	173
TABLA 4.8 Amortización Activos Intangibles (Diferidos) .....	174
TABLA 4.9 Capital de Trabajo .....	175
TABLA 4.10 Resumen de Inversiones .....	175
TABLA 4.11 Cronograma de inversiones .....	176
TABLA 4.12 Mercado a captar .....	177
TABLA 4.13 Capacidad del restaurante .....	177
TABLA 4.14 Presupuesto de Ingresos .....	178
TABLA 4.15 Presupuesto de Egresos .....	179
TABLA 4.16 Estructura de Financiamiento .....	181
TABLA 4.17 Amortización Financiamiento .....	181

TABLA 4.18 Estado de Resultados Del Proyecto (Sin Financiamiento) .....	182
TABLA 4.19 Flujo de Efectivo Del Proyecto (Sin Financiamiento) .....	184
TABLA 4.20 Resumen del Flujo de Efectivo del Proyecto (Sin Financiamiento) .....	184
TABLA 4.21 Estado de Resultados Del Inversionista (Con Financiamiento) .....	185
TABLA 4.22 Flujo de Efectivo Del Inversionista (Con Financiamiento) .....	186
TABLA 4.23 Resumen Del Flujo de Efectivo del Inversionista (Con Financiamiento) .....	186
TABLA 4.24 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento .....	189
TABLA 4.25 Costos Fijos y Costos Variables .....	190
TABLA 4.26 Punto de Equilibrio .....	192
TABLA 4.27 VAN Del Proyecto (Sin Financiamiento) .....	193
TABLA 4.28 VAN Del Inversionista (Con Financiamiento) .....	193
TABLA 4.29 TIR del Proyecto (Sin Financiamiento) .....	194
TABLA 4.30 TIR Del Inversionista (Con Financiamiento) .....	195
TABLA 4.31 VAN calculado con la TIR .....	195
TABLA 4.32 Periodo de Recuperación .....	196
TABLA 4.33 Riesgo Financiero: Análisis de la Rentabilidad .....	200
TABLA 4.34 Riesgo Financiero: Análisis de Margen sobre ventas .....	200
TABLA 4.35 Riesgo Financiero: Capacidad de pago de intereses .....	201
TABLA 4.36 Riesgo de Naturaleza Jurídica: Incremento en el Precio de los Insumos 10%, 20%, 30% .....	202
TABLA 4.37 Riesgo comercial: Disminución de la Demanda .....	204
TABLA 4.38 Riesgo de Inflación: Cambio en los ingresos .....	206
TABLA 4.39 Riesgo de Inflación: Rentabilidad .....	206
TABLA 4.40 Riesgo de Inflación: Margen sobre ventas .....	207
TABLA 4.41 Riesgo de Inflación: Capacidad de pago de la Deuda .....	207

TABLA 5.1 Secuencia de la Norma ISO 14000 .....	212
TABLA 5.2 Análisis Actual del Restaurante .....	213
TABLA 5.3 Análisis General del Grado de influencia de las actividades del Restaurante en el medio ambiente .....	214
TABLA 5.4 Análisis de la Magnitud del Impacto Ambiental .....	216
TABLA 5.5 Análisis de la demanda semanal del restaurante .....	219
TABLA 5.6 Análisis de la demanda diaria del restaurante .....	220
TABLA 5.7 Manejo de residuos sólidos .....	223
TABLA 5.8 Capacitación al Personal .....	225
TABLA 5.9 Inspección en el Restaurante Twenty .....	228
TABLA 5.10 Niveles Sonoros y Respuesta Humana .....	232
TABLA 5.11 Beneficios De Los Alimentos .....	236
TABLA 5.12 Nutrientes de los diferentes tipos de carnes .....	243
TABLA 5.13 Evaluación Ambiental .....	245

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta .....	259
ANEXO 2 Menú .....	260
ANEXO 3: Solicitud de Licencia Metropolitana de Funcionamiento .....	264
ANEXO 4: Solicitud de Registro (Quito Turismo) .....	265
ANEXO 5 Registro y Control Sanitario .....	267
ANEXO 6 Formulario de Registro Sanitario (Ministerio de Salud) .....	269
ANEXO 7 Reglamentación por el pago de derechos de autor/propiedad intelectual .....	270
ANEXO 8 Salario para establecimientos que prestan servicios de comidas y bebidas .....	278
ANEXO 9 Instructivo salarial para la fijación del Salario Básico Unificado .....	280
ANEXO 10 Cálculo del 10% de Servicios y Costo real de Mano de obra .....	282
ANEXO 11 Instructivo Societario de la Superintendencia de Compañías .....	299
ANEXO 12 Proformas .....	303
ANEXO 13 Precio promedio del menú .....	324
ANEXO 14 Codificación de la Ley de Gestión Ambiental .....	328
ANEXO 15 Guía de Prácticas Ambientales (Restaurantes) .....	330
ANEXO 16 Servicios para el control ambiental .....	335
ANEXO 17 La casa de la Nutrición .....	340

# **CAPÍTULO I**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

Con el presente estudio de mercado se desea conocer si el proyecto de creación de un restaurante temático para personas mayores de 40 años tendría aceptación entre el público objetivo. Además se desea saber la relación entre el negocio y el mercado existente, al conocer el perfil del consumidor, así como su frecuencia de consumo. Este estudio implica investigar el nivel de oferta y demanda, para determinar la existencia de demanda insatisfecha. Se evaluarán también los diferentes tipos de servicios gastronómicos en la ciudad que sean de interés para los clientes meta, así como los rangos de precio, para conocer el consumo promedio por comensal a fin de planear el menú del restaurante con sumo cuidado; y, las estrategias de comercialización del servicio.

### **1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

#### **1.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el nivel de aceptación que tendría un restaurante temático para personas mayores de 40 años en la ciudad de Quito DM., mediante el análisis de la información sobre el mercado, perfil del cliente, demanda, a fin de conocer si el proyecto será lo suficientemente rentable para justificar la decisión de inversión.

#### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el perfil de los potenciales clientes, a fin de conocer sus gustos y preferencias.
- Realizar un estudio de la demanda de restaurantes, a través de datos primarios y secundarios a fin de conocer la afluencia de clientes potenciales a captar.
- Realizar un estudio de la oferta de restaurantes, a través de datos primarios y secundarios a fin de conocer potenciales competidores, su capacidad, factor diferenciador, oferta gastronómica, estrategias de servicio y precios.

- Determinar la demanda insatisfecha, a través de proyecciones de oferta y demanda a fin de determinar el número de clientes insatisfechos o que no han excedido el producto/servicio.
- Indicar el precio que el segmento objetivo estaría dispuesto a cancelar por los servicios del restaurante para establecer una estrategia de precios adecuada.

## 1.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO

“Un **mercado** es un conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.” (WILLIAMS, 2011)

**TABLA 1.1** Estructura del mercado

Características	Competencia perfecta	Competencia monopolística	Oligopolio	Monopolio
Número de empresas en la industria	Muchas	Muchas	Pocas	Una
Producto	Idéntico	Diferenciado	Idéntico o diferenciado	Sin sustitutos cercanos
Barreras de entrada	Ninguna	Ninguna	Moderadas	Altas
Control de la empresa sobre el precio	Ninguna	Moderado	Considerable	Considerable o regulado
Coefficiente de concentración <sup>1</sup>	0	Bajo	Alto	100
Ejemplos	Trigo, maíz	<b>Alimentos</b> , ropa	Automóviles, cereales procesados	Suministro local de agua

**Fuente:** Adaptado de: PARKIN, M. (2004). Economía de Mercado. En M. PARKIN, *ECONOMÍA, Sexta edición* (pág. 204). México: PEARSON Addison Wesley.

<sup>1</sup> “**Coefficiente de concentración:** es el porcentaje del valor de las ventas que corresponde a las cuatro empresas más grandes de la industria. El rango del coeficiente de concentración va de casi cero, en el caso de la competencia perfecta, al 100 por ciento en el caso del monopolio. Este coeficiente es la principal medida utilizada para evaluar la estructura del mercado.” (PARKIN, 2004)

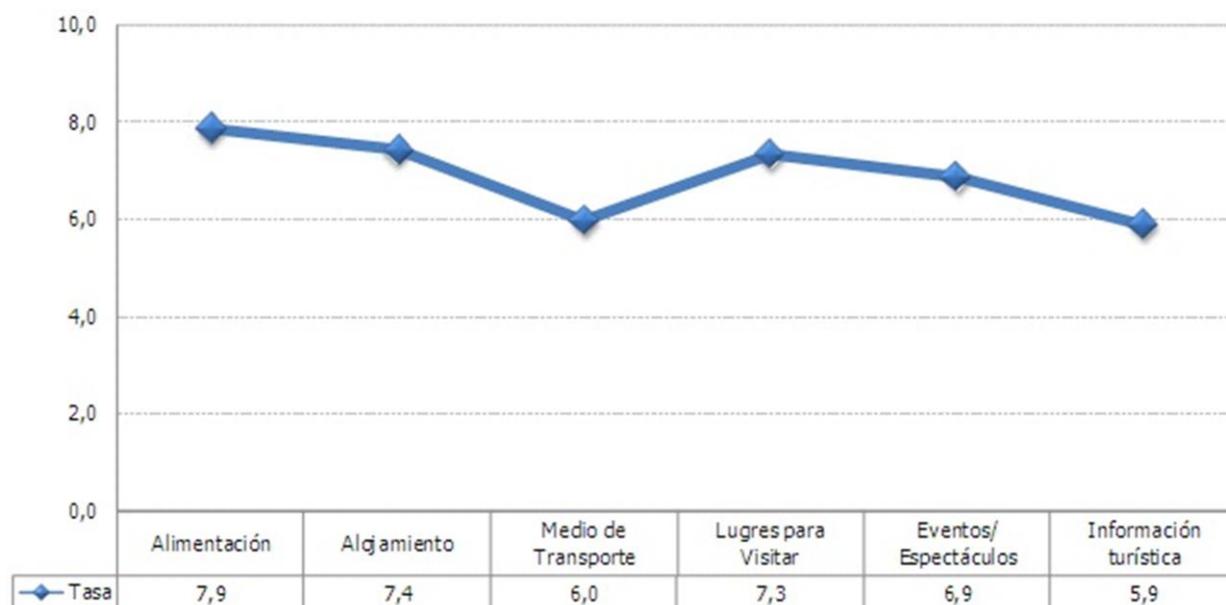
De acuerdo al cuadro, el restaurante forma parte de una estructura de mercado identificada como competencia monopolística, porque está ubicado en un lugar donde existen gran número de restaurantes, y cada uno ofrece servicios diferenciados. Cada uno de estos establecimientos compite con base en la calidad de los alimentos y el servicio, el precio y las actividades de marketing.

### 1.2.1. Análisis actual del mercado

#### Clientes

La alimentación, cuenta con el índice más alto de preferencia de turistas locales, nacionales e internacionales en la ciudad de Quito.

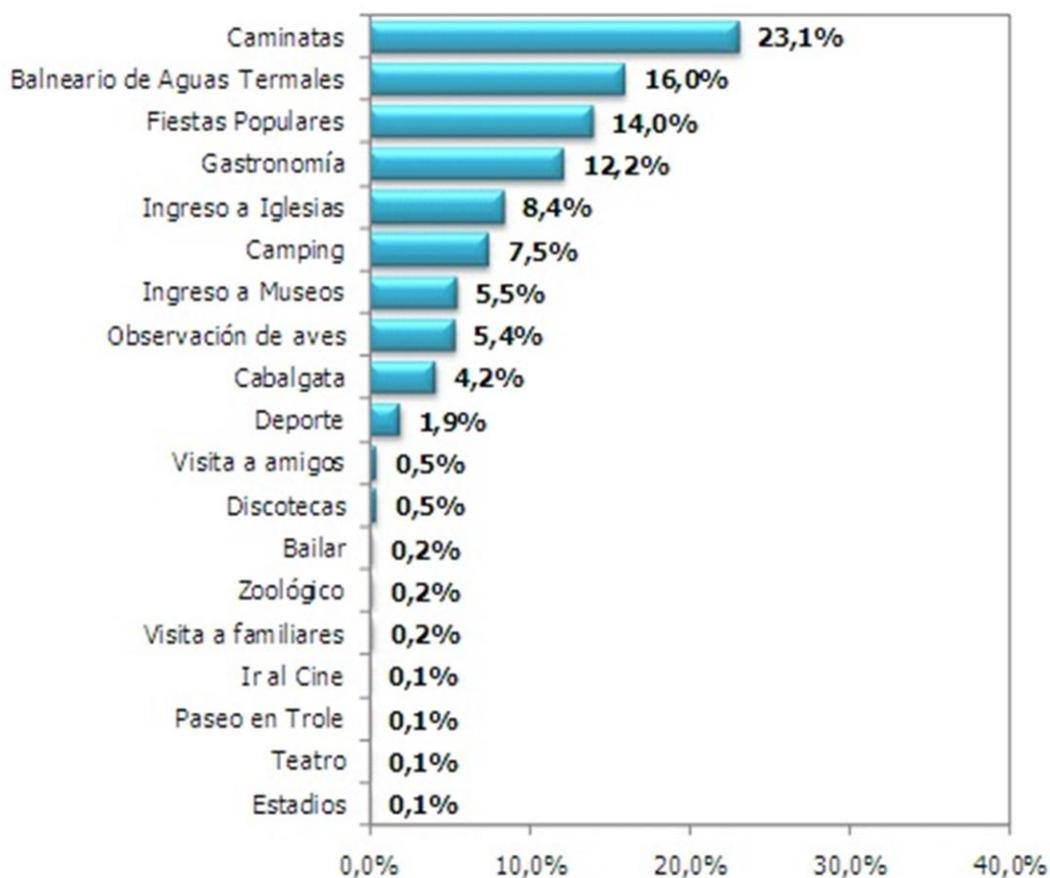
**FIGURA 1.1** Calificación ponderada sobre 10 acerca de la ciudad de Quito, con respecto a la Alimentación, Alojamiento, Medios de transporte, Lugares para visitar, Eventos/Espectáculos e Información turística



**Fuente:** TENDENCIA, Q. T. (Julio de 2010). Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de Estudio de Mercado en Turismo Nacional: [http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=191&Itemid=147](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=191&Itemid=147)

Como se observa en la figura 1.2, la gastronomía ocupa un puesto importante dentro de las principales actividades que realizan las personas en la ciudad de Quito.

**FIGURA 1.2** Tipo de actividades que los entrevistados realizan cuando salen de paseo por ocio o esparcimiento en la ciudad de Quito.



**Fuente:** (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011)

Opinión de los ciudadanos con respecto a las actividades que los restaurantes deberían hacer o reforzar para mejorar los servicios:

**FIGURA 1.3** Porcentaje de entrevistados que mencionaron que debería hacer los RESTAURANTES para incrementar el turismo en la ciudad de Quito.



**Fuente:** (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011)

## Inflación

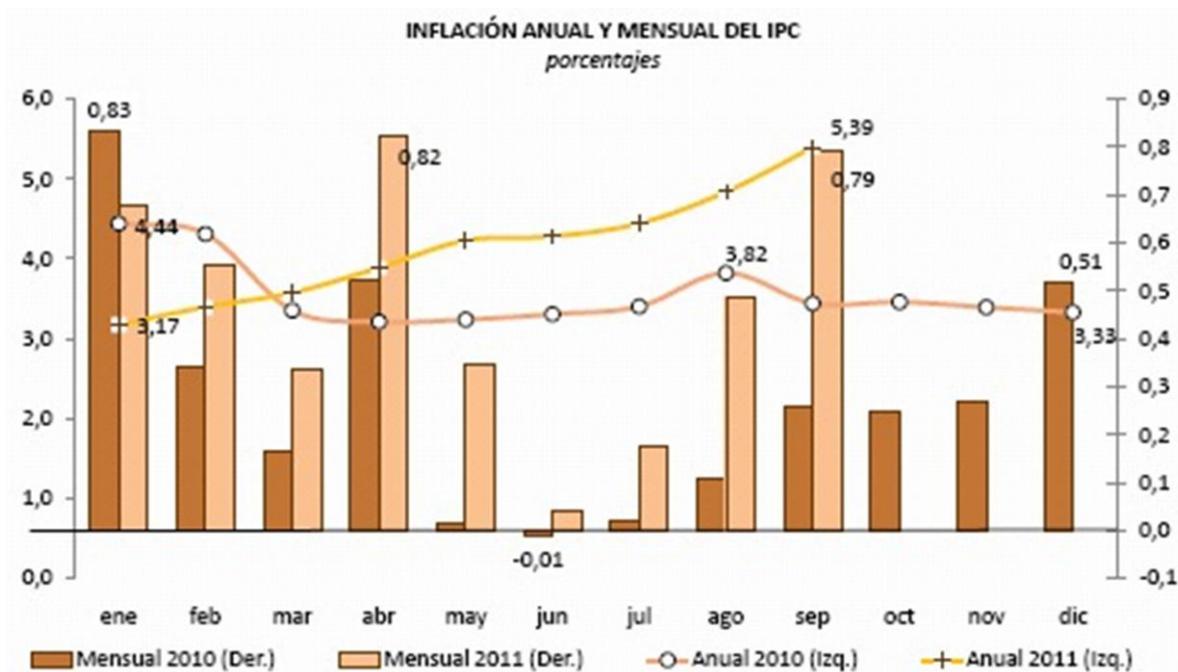
“Es un incremento generalizado y continuo en los precios de los bienes y servicios; sin embargo, el alza general de los mismos es la principal consecuencia de la inflación, no la inflación en sí misma. La verdadera causa de este fenómeno es el aumento del circulante (monedas y billetes) sin un respaldo suficiente de bienes y servicios, que son los productos que demanda la población.” (JIMENEZ, 2008)

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los

consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. (Banco Central del Ecuador, 2009)

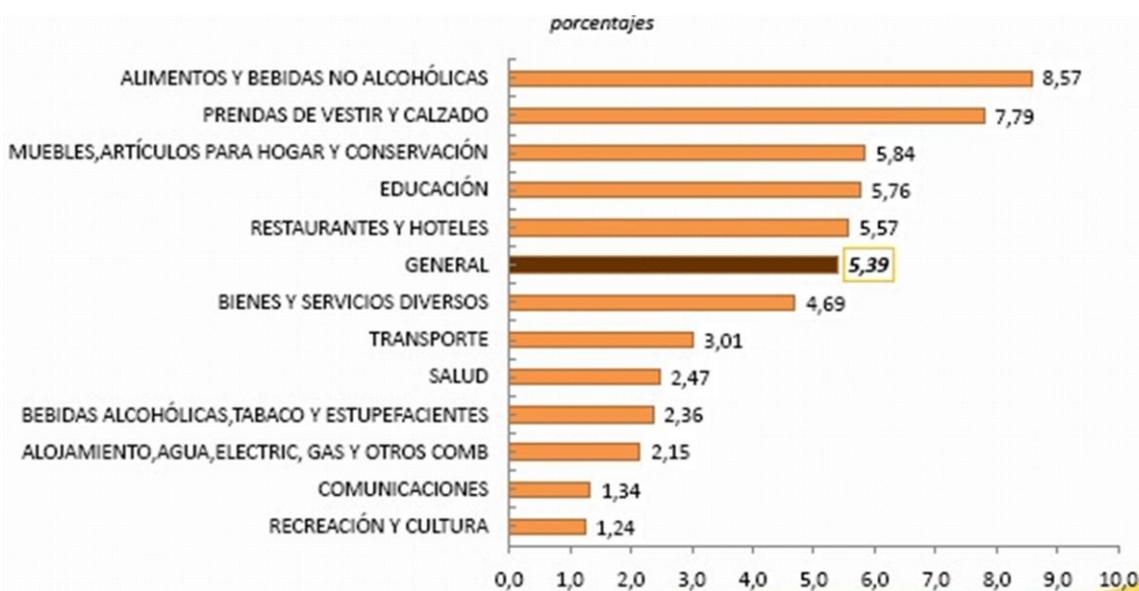
En septiembre de 2011 la inflación mensual se ubicó en 0.79%, porcentaje superior al registrado en septiembre de 2010 (0.26%). A nivel *anual*, la inflación fue de 5.39%, fenómeno que se observa durante el año 2011.

**FIGURA 1.4** Inflación anual y mensual del IPC



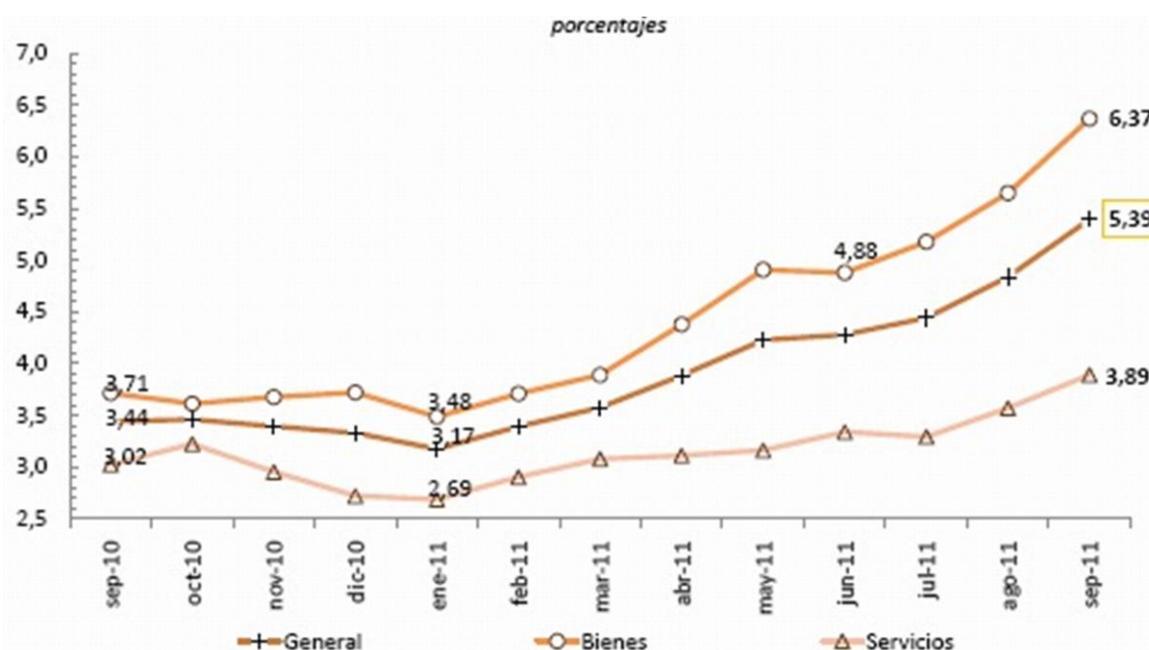
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En septiembre de 2011, las divisiones de consumo de mayor inflación anual fueron *Alimentos y bebidas no alcohólicas* y *Prendas de vestir y calzado*. Al anterior de la primera, los artículos de mayor variación fueron: *papa chola, melloco, zanahoria amarilla y tomate riñón (por sobre el 32%)*

**FIGURA 1.5** Inflación Anual por Divisiones de Consumo

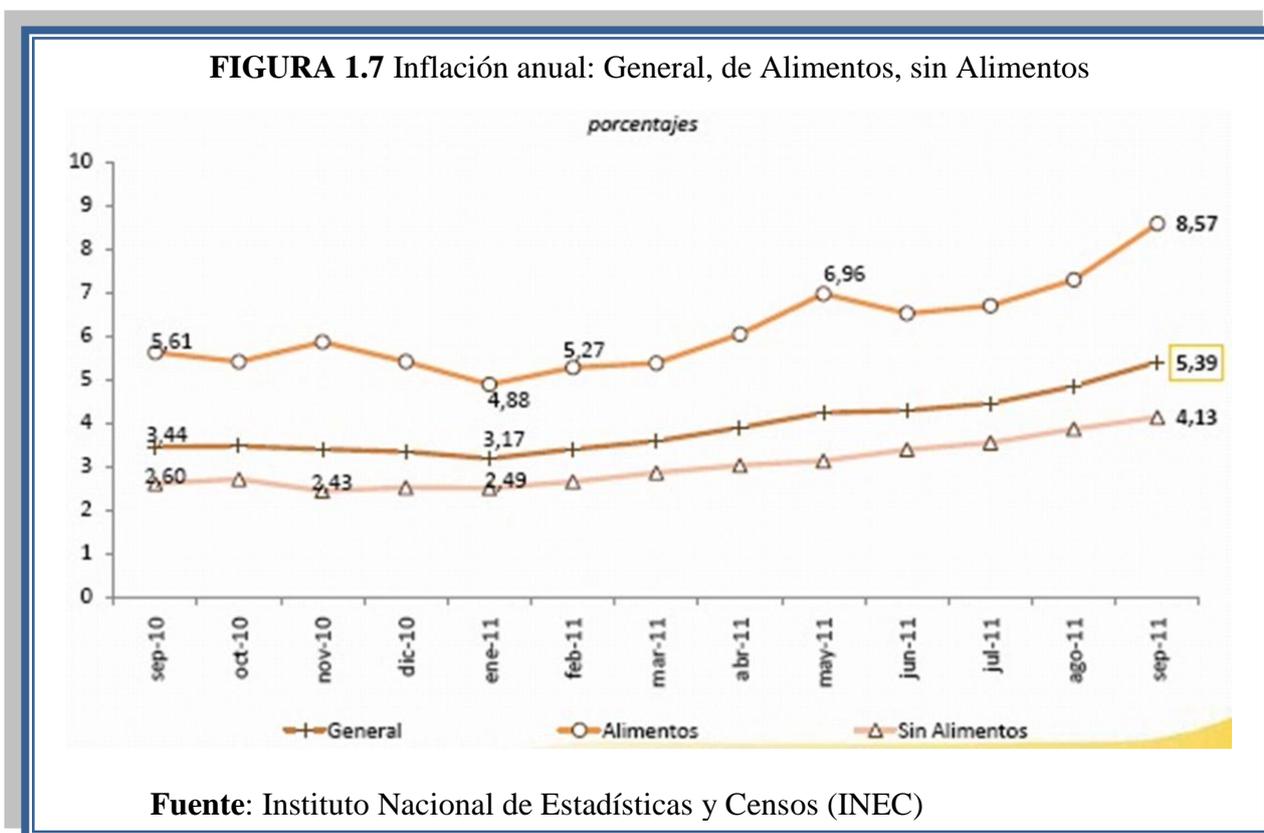
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En septiembre de 2011, los porcentajes de la serie de inflación anual de los bienes (6.37%) se muestran superiores a los de la inflación general y a los de servicios (5.39% y 3.89% respectivamente)

**FIGURA 1.6** Inflación anual: General, Bienes y Servicios

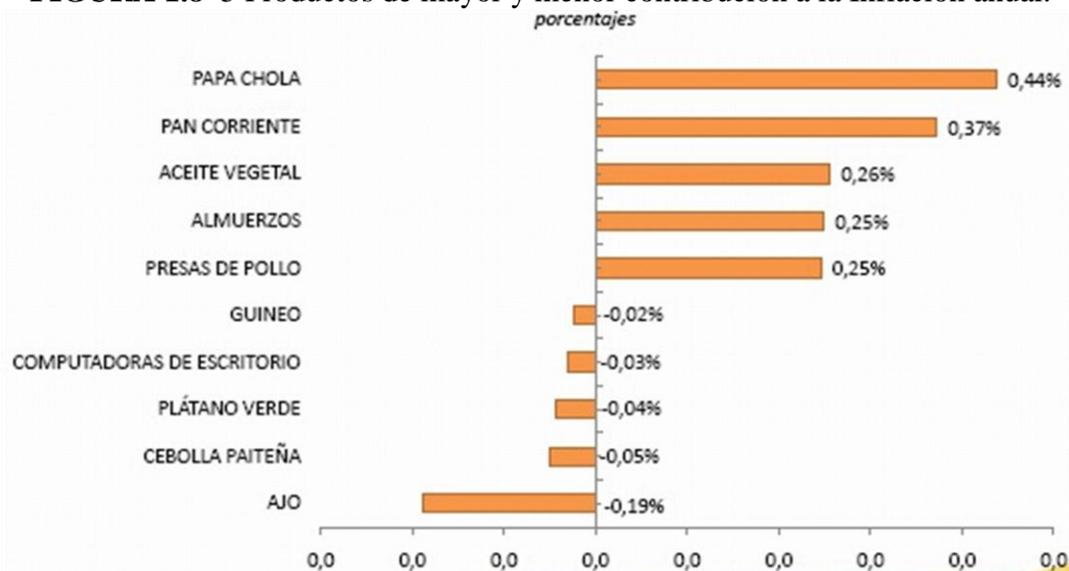
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La inflación anual de los *Alimentos*, en septiembre 2011, se muestra ascendente por tercer mes consecutivo al aumentar su ritmo de crecimiento al 8.57% (6.68% en agosto 2011); la serie que representa la inflación *Sin Alimentos* y la serie *General* también se incrementaron.



En septiembre de 2011, los cinco productos de mayor contribución a la inflación anual son todos alimenticios, destacando la *papa chola* (0.44%) y el *pan corriente* (0.37%); el porcentaje inflacionario anual (5.39%) atenuó su resultado debido al reporte negativo de varios productos agrícolas que se muestran en el gráfico (exceptuando la computadora de escritorio)

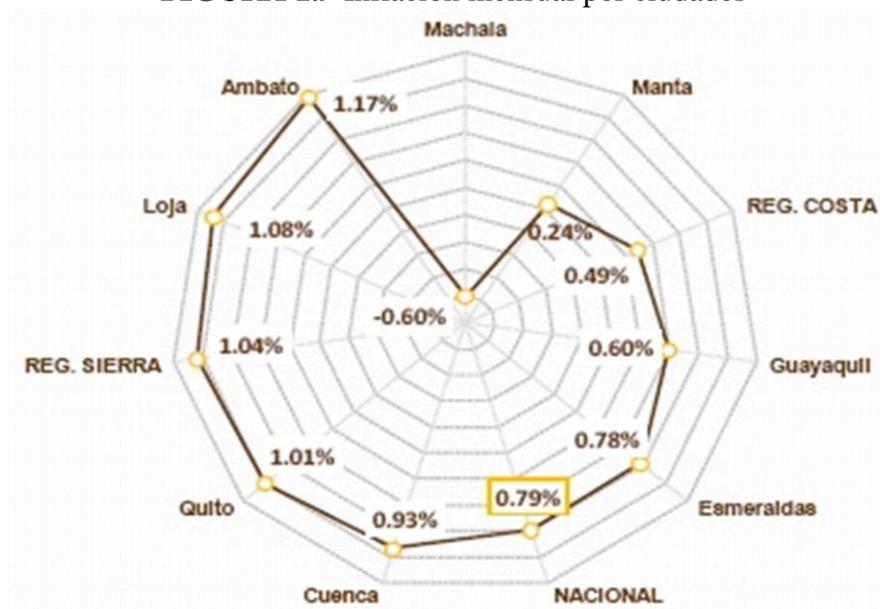
**FIGURA 1.8** 5 Productos de mayor y menor contribución a la Inflación anual.



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En septiembre de 2011, las ciudades de *Ambato*, *Loja*, *Quito* y *Cuenca* (todas ellas de la región Sierra) registran las mayores tasas de inflación mensual, por sobre el promedio nacional. En Ambato, Quito y Cuenca las mayores variaciones se registraron en *Educación*, en tanto, en Loja la mayor variación se dio en *Restaurantes y Hoteles*.

**FIGURA 1.9** Inflación mensual por ciudades



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

## Competencia

Número de establecimientos que se dedican a actividades de alojamiento y servicio de comidas en la Provincia de Pichincha: 12,087 (**Fuente:** INEC-Censo Económico 2010):

Personal ocupado: 45,795

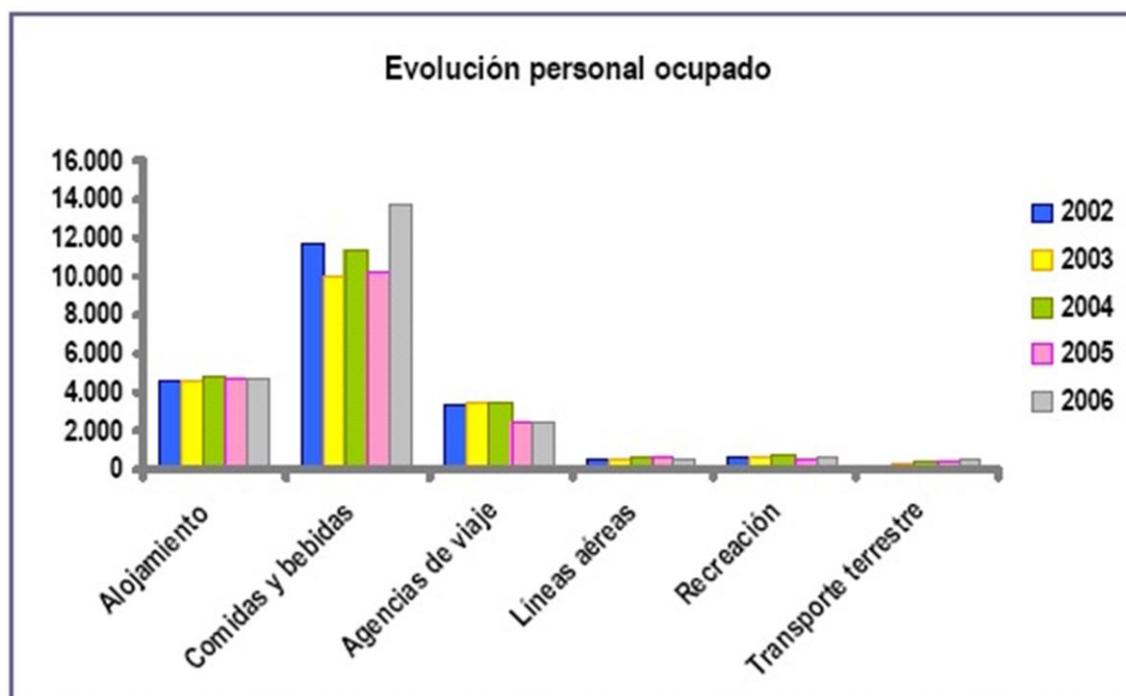
Restaurantes de comida ecuatoriana en Quito DM.: 101

Restaurantes considerados temáticos en Quito DM.: La Fotonovela, Locos por el Fútbol,

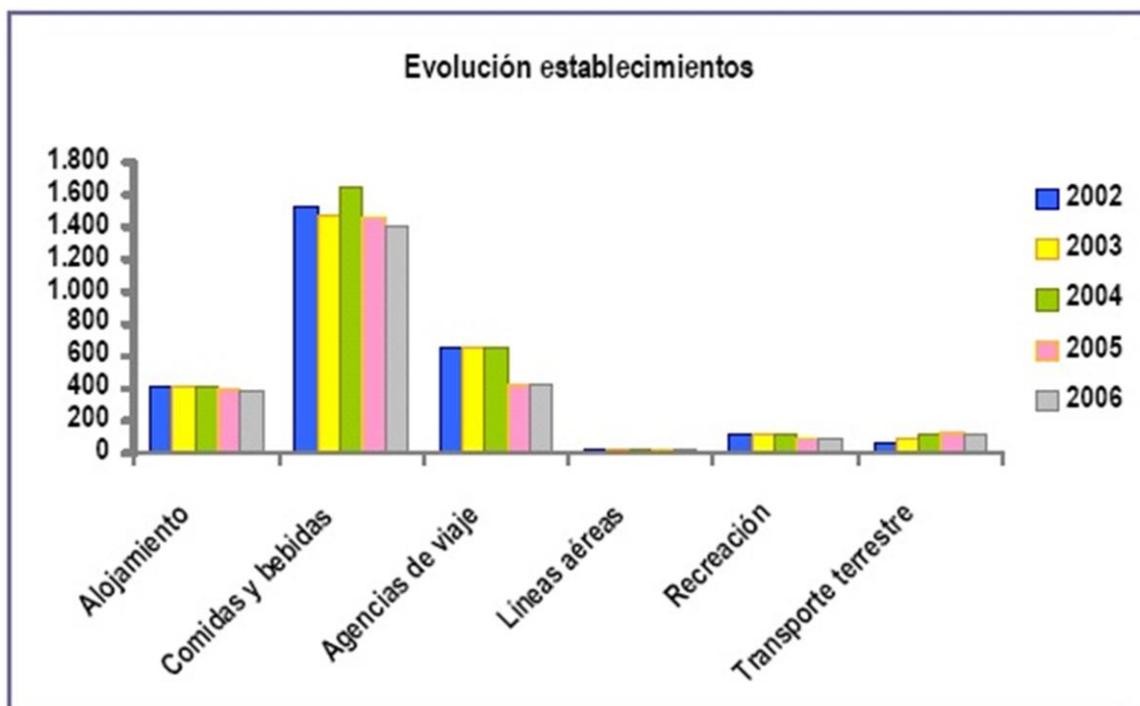
Roy's Pizzería Cervecera (estilo vaquero), Sports Planet.

## Posibilidades de Crecimiento

**FIGURA 1.10** Evolución Personal Ocupado



**Fuente:** Plan Estratégico de Turismo de Quito

**FIGURA 1.11** Evolución Establecimientos

**Fuente:** Plan Estratégico de Turismo de Quito

De acuerdo a estos datos presentados en el Plan Estratégico de Turismo de Quito, la principal conclusión es que el crecimiento turístico generado en este PlanQ se ha dirigido a recuperar o mejorar la rentabilidad del sector y a garantizar el empleo, lo que sitúa hoy al sector turístico en una buena base para proceder a su necesario proceso de reinversión para la mejora de calidad y el crecimiento futuro.

### 1.3. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO

#### 1.3.1. Identificación del servicio

El presente restaurante temático se constituye en un lugar de esparcimiento y diversión; cuya decoración está inspirada en el siglo XX (1901-2000), y cuya prioridad está dirigida a personas mayores de 40 años que quieran vivir una experiencia diferente, lejos del estrés diario, y acompañados además de platillos de la gastronomía ecuatoriana.

## Atmósfera

Las características del restaurante son:

- *Alegre y Variado*: El restaurante contará con música, videos, películas, decoración, etc. pertenecientes al siglo XX. A partir de las 17h00, se presentará un show con música en vivo, donde además se interpretarán recitales de danza artística, etc.
- El restaurante estará decorado con cuadros de los eventos y personajes más sobresalientes del siglo XX (*p.ej. Neil Armstrong, M. M. Cantinflas, Eloy Alfaro, la Princesa Diana, Gandhi, etc.*)

El objetivo es hacer del restaurante un lugar tipo museo, donde no sólo se coloquen cuadros en las paredes, sino que además se incorporen:

- Objetos en tamaño real o a escala (*por ejemplo: modelos de autos comercializados desde 1901 por marcas mundiales, el tren ecuatoriano, etc.*)
- Representaciones hechas en maqueta (*p. ej. La explosión de la bomba atómica en Hiroshima en 1945, el primer mundial de fútbol en Uruguay 1930, etc.*)
- Variaciones en el uniforme del personal de acuerdo a la moda que se utilizó alrededor del mundo en cada una de las décadas del siglo pasado, o que represente a un personaje conocido del siglo XX.
- Como parte del show de fin de semana recrear un ambiente particular (*p. ej. Los años 20: las mujeres tenían una vida muy social y eran desafiantes ante las leyes de la época. Este tipo de actitudes se reflejaban en la manera de andar y sobre todo, de vestir.*  
*Era muy común que las mujeres usaran un maquillaje recargado, ojos muy bien delineados y enmarcados, y colores fuertes, como el rojo y el negro.*

*Además, se acostumbraba usar joyas muy llamativas para completar el look imponente, y se utilizaban faldas cortas; gustaban mucho de bailar y escuchar música Jazz o el Charleston.)*

Entonces la ambientación consistiría en adecuar este vestuario al personal femenino del restaurante, y ofrecer música Jazz y Charleston en vivo, junto con bailarines.

- *Amigable*: El local será considerado como “edificio libre de humo”, por lo tanto estará estrictamente prohibido fumar dentro del restaurante. (De acuerdo a la Ley de Control de Tabaco). Adicionalmente, el restaurante cuenta con un espacio en la recepción donde el comensal puede confiar sus pertenencias mientras disfruta del ambiente del recinto.

### **Gastronomía Ecuatoriana**

“Se puede decir que aún no está perdida la tradición, frente a la gran demanda de los fast food (comida rápida), de la entrada masiva de los procesados como los fideos, el azúcar blanco, los embutidos, el pan blanco, las gaseosas.

Un análisis de la dieta actual de la población lleva a afirmar que existe un real déficit de alimentos del llamado grupo 3: las frutas, las hortalizas, las hierbas. Esto es una paradoja en un País que las produce en abundancia.

En los sectores de bajos ingresos tampoco es suficiente la ingesta de carne, leche, huevos. Por ello el reto es comer bien, ingiriendo todos los nutrientes, comiendo lo más variado posible y siguiendo una tradición sana que combina cereales y leguminosas para producir proteínas completas: así los chochos con maíz tostado, el arroz con la menestra de fréjol o lenteja, el choclo (maíz) con habas, etc.” (NUTRINET.org, 2011)

A pesar de que Ecuador no sea en extensión un país grande, sí lo es en su gastronomía, una de las más sabrosas y desconocidas de América.

En la **cocina ecuatoriana** se toman como ingredientes principales aquellos que su ganadería, agricultura y pesca tradicionalmente han facilitado, como es el caso de la vaca, el cordero y la

cabra en carnes; el arroz, el plátano, o la yuca, en verduras y frutas; y las corvinas, y truchas en pescado.

Se eligió la gastronomía ecuatoriana en el menú, debido a que la gente adulta por lo general prefiere consumir lo nacional (enunciado que se comprobará con la información adquirida a través de las encuestas); y tomando en cuenta que muchos extranjeros llegan a la ciudad capital, el restaurante temático, es un pretexto para acercar a la gastronomía ecuatoriana con otras culturas. Pues muchos restaurantes (incluyendo los de los hoteles cinco estrellas) de la ciudad ofertan comida ecuatoriana, sólo cuando el cliente lo demanda o en fechas especiales; siendo su prioridad la comida internacional.

Inicialmente, el restaurante contará con platos principales, además de varios aperitivos y postres tradicionales, los cuales se detallan a continuación (El menú se incrementará o modificará progresivamente de acuerdo al gusto de los clientes):



## Churrasco



**El Churrasco** Este plato también es ampliamente conocido en otros países de América (en cada lugar con su peculiaridad). Consiste en una ración generosa de arroz, carne de vaca, huevos fritos, patatas, cebolla y ensalada de verduras como condimento. Cabe destacar que en mientras que en otros países de la zona como Argentina o Colombia el término “churrasco” es solo la carne, en Ecuador representa más bien un plato.

EMPA  
NADAS

Queso  
Pollo  
Carne



## Guatita



**Las guatitas** son un plato muy popular en Chile y Ecuador, donde es considerado un plato nacional. Se trata de un estofado de tripas de vaca (Guatitas). Se sirve acompañado de patatas, aguacate, arroz amarillo. En Ecuador existe la creencia popular de que la guatita suele disminuir los efectos de la resaca. Es por esta razón por la que frecuentemente suele ponerse como oferta en algunos restaurantes a modo de desayuno los fines de semana.

## Ceviche



**El Ceviche** es un plato costero que está extendido por la costa pacífica, y como no podía ser de otra manera en Ecuador también se consume, a su manera. Consiste en un cóctel de mariscos: camarón, concha, calamar, pulpo, cangrejo que se marina en vinagre, aceite, limón o naranja.



## Seco de chivo



**El seco de chivo** El Seco de Chivo es un plato típico de la provincia de Loja y el Guayas, Ecuador. Consiste en un plato de carne de cabra (chivo) presentado a modo de sopa, y condimentado.

## Mote con fritada



**Mote con Fritada.** Es un plato típico de Ecuador y sus orígenes se remontan a la época del colonialismo español, a principios de los años 1800.

La carne de cerdo se cocina en agua hirviendo con condimentos varios (preferiblemente la cebolla blanca) y luego se fríe con la grasa del cerdo en una paila de bronce sobre las llamas.

Se acompaña en la mayoría de los casos de tortillas de papa o papas enteras hervidas, mote o choclo cocinado, cebollas y tomate en escudido y plátano maduro frito, también se acostumbra acompañarlos con habas cocinadas o mellocos, siendo este último no tan común.

## Locro de papa



**El locro de papa** Es un guiso propio de los pueblos de los Andes, que también se encuentra presente en varios países de Latinoamérica; Argentina, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú, etc. Es uno de los platos más auténticos de la cocina ecuatoriana, y consiste principalmente en una sopa de patatas, queso y leche.

## Sancocho



**El Sancocho** Es una sopa que se compone de yuca, choclo, plátano verde, alverjas (guisantes) y zanahorias, puede ser elaborado con carne de res, pollo, gallina o pescado, siendo utilizada esta última variante sobre todo en la región del litoral ecuatoriano en el cual se incorpora maní en pasta para dar el sabor característico del sancocho.

## Bebidas

Agua (con gas/sin gas)  
Aromáticas  
Té  
Café  
Jugos  
Gaseosas  
Bebidas tradicionales



## Sopa de bolas de verde



**Sopa de bolas de verde** Es un plato típico de la costa ecuatoriana. Consiste en una masa hecha de plátano verde en forma redonda, cuyo relleno puede ser queso o carne. Se acompaña con papas, choclo, arvejas, yuca.

## Torta de maqueño



**El maqueño** Tiene la piel rosada y un aspecto regordete.

La pulpa es pegajosa y dulce.

Uno de los platillos tradicionales que se prepara con este plátano es la torta de maqueño.

Asimismo se frie para hacer chifles de dulce.

También se lo emplea en sopas, o frito en el arroz..

A este plátano se lo encuentra en Santo Domingo, Esmeraldas y Manabí.

En la Sierra y en la Costa se mezcla con harina y queso, dando vida a los emborrajados.

## Chugchucaras



**Chugchucaras.** Es un plato típico de la ciudad de Latacunga. Se prepara con cerdo, y distintos vegetales de la región.

El plato se compone de carne de cerdo, maíz, plátano maduro, papas, empanadas, cuero de cerdo, hojas de lechuga, tostado y canguil.

## Tigrillo



**El Tigrillo** Es un plato típico de Zaruma, Provincia de El Oro, se llama así porque al servirse los colores son los mismos que los del tigrillo (animal). El plato se compone de plátano verde, chicharrón, huevo, refrito de cebolla y queso.

T



## Aperitivos

Humitas  
 Bolón de verde  
 Ceviche de chochos  
 Higos con queso  
 Helado de paila  
 Pan de yuca

## Llapingachos



**Los Llapingachos** Son un plato típico de la región andina central de Ecuador y sur de Colombia. Este plato parte importante de la cultura del Ecuador, y es un de los más representativos de la comida serrana.

Básicamente son tortillas asadas o fritas, hechas de papas cocidas, aplastadas y rellenas con queso. Generalmente se sirven con chorizo, huevo frito, lechuga y salsa de mani.

## Cuy asado



**El cuy asado** Es uno de los platos más exóticos de la gastronomía ecuatoriana, y probablemente uno de los más conocidos en el exterior. El cuy, sin pelo y sin tripas se asa y se aliña con sal, ajo y cominos. Se sirve sobre una hoja de lechuga con papas cocidas bañadas en salsa de mani y ají.



## Arroz con menestra

**El arroz con menestra** Es un plato costeño rico en proteínas y vitaminas. Los granos (lenteja o fréjol) con su proteína, el carbohidrato del cereal (arroz en porciones adecuadas) y la carne con su grasa natural, son una mezcla perfecta para obtener energía. Se puede acompañar el platillo con un toque de vitamina C: una ensalada con pimiento o un vaso de jugo de limón.

*Jimena P. Cárdenas*

### 1.3.2. Clasificación por su Uso/Efecto

#### TIPOS DE RESTAURANTES

- **FAST FOOD** (comida rápida). Es un estilo de alimentación donde los platillos se preparan y se sirven para consumir rápidamente en establecimientos especializados o a pie de calle. Una de las características más sobresalientes, es el hecho de que, por lo regular se consume sin emplear cubiertos e implementando el sistema de autoservicio.
- **BUFFET**. Consiste en que la comida está a disposición de los comensales para que ellos se sirvan a discreción. Se trata del método ideal para servir a un gran número de personas, proporcionando al comensal elegir libremente la cantidad y el detalle de los alimentos.
- **TRATTORIA**. Es un tipo de restaurante, nacido en Italia, donde no se sirva comida bajo un menú sino que se paga por cubierto. El ambiente y la decoración es informal y relajado y los precios son bajos. Este concepto procura tener una clientela fija y estable.
- **TEMÁTICOS**. En estos locales toda la decoración y la ambientación giran en torno a un tema determinado, como puede ser el oeste americano, el castillo medieval, el fútbol, el mundo del cine, el rock, etc. Hasta ahora parece ser que en estos negocios lo que prima es la estética sobre la cocina, vendiendo principalmente una experiencia, más que una comida. Se trata de ofrecer al cliente una novedad y una diferencia que distinga al restaurante de cualquier otro.
- **TAKE AWAY** (comida para llevar). Comida para comprar y llevar. Entre las ventajas que este sistema ofrece están las de prestar al cliente, además de una atención rápida, la posibilidad de consumir el producto en el lugar que quiera, con los beneficios que esto supone para el negocio.
- **GOURMET**. Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es “*a la carta*” o escogido de un “*menú*”, por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y calidad de los platos que consume. Existen *mozos* o

*camareros*, dirigidos por un *Maître*. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

- **GRILL.** Tipo de restaurante orientado a la cocina americana donde se sirve carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla. El servicio debe ser rápido y eficiente en estos establecimientos, y la decoración muchas veces orientada al estilo Oeste Americano.
- **ESPECIALIDAD.** Son restaurantes que se especializan en un tipo de comida como los de Mariscos, Vegetarianos, Steak House o Asaderos, cuya especialidad es la carne. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada: Cocina mexicana, Cocina china, Cocina italiana, Cocina tailandesa, etc.

### **TIPOS DE SERVICIO EN EL RESTAURANTE**

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. De todos ellos, el más empleado a nivel mundial es el servicio a la rusa.

- **Servicio francés:** Todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección. Posteriormente, son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Este tipo de servicio es muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.
- **Servicio a la rusa:** Al sentarse a la mesa, los comensales encuentran con un plato vacío (el plato de servicio) sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico. Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio.

- **Servicio a la inglesa:** El cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa, el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa sólo es empleado en algunos banquetes.
- **Servicio americano:** Es una simplificación del servicio a la rusa. La comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos por la derecha, las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio lo encontramos en cafeterías, almacenes comerciales y en la mayor parte de los restaurantes.

**CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS, INSTALACIONES, MOBILIARIO, EQUIPO, CALIDAD Y CANTIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE:**

➤ ***Restaurantes de lujo (cinco tenedores)***

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por Normas y Procedimientos y, contar con Políticas internas y externas para su manejo. Los restaurantes de este tipo Generalmente son adornados con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración, alfombras de calidad muy buena, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (lámparas y focos) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato. Los alimentos y las bebidas tienen que ser obligatoriamente de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado. El personal de servicio además de

estar capacitado para cada función, debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante. Además se deberá contar con:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
- Comedor: adecuada superficie con su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Aire acondicionado.
- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
- Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional).
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubre fuentes.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o de plata.

➤ ***Restaurantes de primera (cuatro tenedores)***

- Entrada para los clientes independiente de la del personal.
- Sala de espera.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico.
- Comedor: adecuada superficie con su capacidad.
- Aire acondicionado, refrigeración y calefacción.
- Mobiliario y decoración de primera calidad.

- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

➤ ***Restaurantes de segunda (tres tenedores)***

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor: adecuada superficie con su capacidad.
- Mobiliario de calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en Consonancia con la categoría del establecimiento.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

➤ ***Restaurantes de tercera (dos tenedores)***

- Comedor: adecuada superficie con su capacidad.
- Teléfono inalámbrico.
- Adecuado Mobiliario.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería y mantelería sencilla con servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, extractor de humos y despensa.

- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
- Carta sencilla.

➤ ***Restaurantes de cuarta (un tenedor)***

- Comedor independiente de la cocina.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios decorosos.
- Personal perfectamente aseado.
- Carta sencilla.

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)<sup>2</sup>, el actual negocio propuesto se encuentra en la clasificación de *Hoteles y Restaurantes*, siendo la sub-clasificación *Restaurantes, Bares y Cantinas*. El restaurante en estudio, forma parte de los restaurantes temáticos debido a la ambientación que tendrá respecto al siglo XX, además se utilizará el servicio a la rusa y será un restaurante de Primera categoría.

### **1.3.3. Servicios Sustitutos y Complementarios**

#### **Servicio sustitutos**

“Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales pero que ofrecen al consumidor un uso equivalente para satisfacer sus necesidades” (COREAS FLORES, 2006)

Los servicios sustitutos serían los bares, cafeterías, catering, restaurantes de comida rápida, restaurantes de especialidades (comida mexicana, comida italiana, comida china, comida

---

<sup>2</sup> **CIIU**: Es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas cuya finalidad es la de establecer su codificación armonizada a nivel mundial. Es utilizada para conocer niveles de desarrollo, requerimientos, normalización, políticas económicas e industriales, entre otras utilidades.

Cada país tiene, por lo general, una clasificación industrial propia, en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía.

ecuatoriana) etc., que se encuentren ubicados en los sectores cercanos al restaurante en estudio.

### **Servicios complementarios**

El restaurante ofrecerá música en vivo, proyección de películas, documentales, series de televisión, etc. propios del siglo veinte; recitales de danza artística. Show en vivo dirigido únicamente a personas mayores de 40 años.

### **1.3.4. Normativa técnica, sanitaria y comercial**

#### **NORMATIVA TÉCNICA**

##### ***BOMBEROS***

“El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.”

##### **TIPO C**

Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, **RESTAURANTES**, heladerías, cafeterías, panaderías, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

**Obligación:** pagar este permiso anualmente los propietarios de establecimientos comerciales.

**Plazo:** hasta el 31 de marzo de cada año, establecimientos turísticos (ventanilla única)

##### ***USO DEL SUELO***

**Obligación:** obtener el permiso de Uso de Suelo para desarrollar una actividad comercial.

**Plazo:** obtención cuando se va a instalar el establecimiento y el permiso tiene validez durante un año.

Los centros de diversión correspondientes a la tipología de Comercio Zonal CZ1 se clasifican en:

➤ **\*Comercio Zonal CZ1-A a los siguientes:**

Bares, bar-restaurante, billares con venta de licor, cantinas, video bares, karaokes, pool-bares, discotecas, peñas.

**NOTA:** \* Ningún establecimiento de centro de diversión que corresponda a esta clasificación, **CZ1-A** podrá ubicarse a menos de **200 METROS** de distancia de equipamientos de servicios sociales de educación y de salud de ciudad o metropolitano.

➤ **\*Comercio Zonal CZ1-B a los siguientes:**

Cafés concierto, salones de banquetes y recepciones, salas de proyección para adultos, casinos, juegos electrónicos y mecánicos con apuestas o premios en dinero.

**NOTA:** \* Los establecimientos de centros de diversión que correspondan a Comercio Zonal **CZ1-B** no podrán ubicarse a menos de **100 METROS** de distancia de esos equipamientos de servicios sociales de educación y de salud de ciudad o metropolitano, de conformidad a la clasificación de equipamientos del Cuadro respectivo de la Ordenanza Metropolitana que contiene el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS).

### ***RÓTULOS Y PUBLICIDAD EXTERIOR***

Sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada.

**Obligación:** Pagar el permiso por la instalación de rótulos o cualquier medio de publicidad al Municipio correspondiente, es una autorización para instalar medio de publicidad exterior en espacios privados, públicos y de servicios generales.

**Plazo:** una vez instalado el rótulo, la licencia tiene validez durante UN AÑO

**Base legal:** Ordenanza 0186, R.O. 401 del 21 de noviembre del 2006

## ***CERTIFICADO AMBIENTAL***

***Obligación:*** Registrarse en la Administración Zonal correspondiente

***Plazo:*** tiene validez durante dos años

***Base legal:*** Ordenanza 0146, R.O. 78-9-VIII-2005

***Requisitos:***

- Solicitud dirigida al Administrador, solicitando el registro firmada por el Representante Legal del establecimiento
- Registro (el formulario es gratuito y lo entregan en la administración zonal correspondiente) y se entrega en la misma con los datos solicitados.
- Posteriormente se emite el Certificado Ambiental que tiene un costo de \$32, esto se realiza si el informe de inspección es favorable.

## **NORMATIVA SANITARIA**

### ***PERMISO SANITARIO***

El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este documento es expedido por la autoridad de salud competente (Ministerio de Salud), al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.

***Requisitos:*** para obtenerlo, se presenta en la Jefatura Provincial de Salud de Pichincha, ubicada en la calle Mejía y García Moreno 2do. Piso, lo siguiente:

- Certificado de uso de suelo
- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario
- Comprobante de pago de patente del año.
- Certificado (s) de Salud
- Informe de control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

## NORMATIVA COMERCIAL

### **REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)**

“Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.”

**Obligación:** Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

**Requisitos:**

- Original y copia de la cédula de identidad o ciudadanía
- Original y copia de la planilla de la luz, agua o teléfono (no servipagos), máximo de tres meses atrás, del domicilio actual y del lugar en que realice la actividad económica.

También puede presentar a falta de los anteriores:

- ❖ Contrato legalizado de arrendamiento o pago del impuesto predial del año actual o del inmediatamente anterior.
  - ❖ Pago del servicio de tv por cable, telefonía celular o estados de cuenta a nombre del contribuyente máximo de tres mese atrás.
- Llenar el formulario

### ***PATENTE MUNICIPAL***

***Obligación:*** El impuesto a la patente municipal se lo establece para personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas o con establecimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. La tarifa que se aplica es anual en función del patrimonio. El valor mínimo está fijado en 10 dólares y el máximo en 25 000 dólares.

***Plazo:*** hasta el 31 de enero de cada año y el permiso tiene validez durante un año. (Ventanilla única)

***Trámite:***

- Comprar la solicitud de la patente (especie valorada en 20 centavos)
- Copia de la cédula y papeleta de votación de la persona que va a realizar la actividad económica.
- Constitución de la empresa o acuerdo ministerial para personas jurídicas que deberán acompañar una copia de cédula, papeleta de votación y nombramiento del representante legal.
- Presentar el formulario para generar el número de la patente. La validación de la misma o generación del título de crédito estará lista en 24 horas a fin de que el contribuyente cancele el valor generado.

## ***REGISTRO DE ACTIVIDAD TURÍSTICA***

### LEY DE TURISMO

#### CAPÍTULO II

##### *DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN*

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

b. Servicio de alimentos y bebidas

### REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE TURISMO

Decreto ejecutivo No. 1186. RO/ 224 de 5 de Enero del 2004.

#### TÍTULO SEGUNDO

##### DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS

#### CAPÍTULO I

##### *DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y SU CATEGORIZACIÓN*

Art. 43.- b) Servicio de alimentos y bebidas

Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento.

***Obligación:*** Obtener el Registro de Turismo en el Ministerio de Turismo

***Plazo:*** Máximo 30 días después del inicio de la actividad

***Sanción:*** El no registro se sanciona con USD 100,00 y la clausura del establecimiento.

### ***AFILIACIÓN CÁMARAS DE TURISMO***

***Obligación:*** afiliarse a la respectiva Cámara Provincial de Turismo y pagar cuotas sociales

LEY DE CÁMARAS PROVINCIALES DE TURISMO Y DE SU FEDERACIÓN NACIONAL

Art 4.- Todas las personas titulares o propietarias de empresas o establecimientos dedicados a actividades turísticas, tendrán, previo al ejercicio de dichas actividades, que afiliarse a la Cámara Provincial de Turismo de su respectiva jurisdicción.

Las Cámaras otorgarán los certificados de afiliación para la inscripción en el Registro Mercantil, a las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la actividad turística.

### ***LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO***

***Obligación:*** A partir de enero de cada año, el representante de un establecimiento turístico acudirá POR UNA SOLA VEZ a cualquiera de los diversos centros de recaudación que tiene el Municipio de Quito (Servipagos, Administraciones Zonales) y cancelará:

- Patente Municipal; Tasa de Turismo; Aporte Anual a CAPTUR; Permiso de Bomberos

***Plazo:*** hasta el 31 de marzo de cada año

***Un solo trámite:*** con el comprobante de este pago, el contribuyente turístico se acercará a las Ventanillas Únicas Turísticas que funcionan en tres sitios de Quito: Corporación Metropolitana de Turismo, Administración Zona Norte, Cámara de Turismo de Pichincha CAPTUR. En estas ventanillas se deben presentar los documentos necesarios junto con el “Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento” debidamente lleno, inmediatamente le será entregada la Licencia Única Anual de Funcionamiento que incluye el permiso de Bomberos.

***Sanción:*** la no renovación se sanciona con la clausura del establecimiento

## 1.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“Es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.” (MALHOTRA, 2004)

### 1.4.1. Metodología de la Investigación

En el presente estudio se aplicará un Muestro Aleatorio Estratificado<sup>3</sup>, para poder realizar un estudio que simplifique la recolección de datos y su tabulación a fin de interpretar y analizar, los gustos, preferencias y respuestas de los potenciales clientes

La herramienta que se utilizará es la encuesta, y se desarrollará de acuerdo al siguiente orden:

- Definición de la población o universo de estudio
- Determinación de la unidad muestral
- Delimitación del marco muestral (Las personas que van a formar parte de la población o universo de estudio)
- Determinación del tamaño de la muestra
- Diseño y preparación del cuestionario

### 1.4.2. Fuentes de información

“Son aquellos elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones en la empresa” (MALHOTRA, 2004)

#### Fuentes primarias

Son las fuentes que brindan información directamente por parte de la empresa. Son más costosas que las fuentes secundarias, se deben utilizar cuando no existen fuentes secundarias, o cuando la información que brindan éstas es insuficiente o inadecuada.

Información primaria utilizada en el presente estudio:

---

<sup>3</sup> “*Muestro aleatorio estratificado*: Una población se divide en subgrupos, denominado estratos, y se selecciona una muestra de cada uno.” (MALHOTRA, 2004)

**Encuestas:** dirigidas a personas mayores de 40 años, con un nivel económico medio, alto, en las parroquias de La Mariscal, Iñaquito y Jipijapa, en la ciudad de Quito

**Observaciones directas:** a fin de que la información sea respaldada por hechos reales, es preciso indagar y tomar nota acerca de la competencia. La investigación de campo se realizará a fin de registrar datos concernientes a: procesos administrativos, actividades operativas, comparación con empresas similares.

### **Fuentes secundarias**

Es un texto basado en fuentes primarias, que implica un tratamiento: generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Son poco costosas y se obtienen con rapidez, por lo que se deben buscar primero antes que las fuentes primarias.

### **Investigación Bibliográfica:**

Biblioteca personal y Universitarias

Información de referencia en Internet

Datos estadísticos obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); y otras entidades gubernamentales.

Periódicos y revistas de negocios y actualidad

Libros, revistas, blogs, páginas web y publicaciones de restaurantes, chefs, empresarios, emprendedores, etc. expertos en restauración temática y moderna.

### **1.4.3. Segmentación del mercado**

“La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.” (LAM, 2002).

“La razón de segmentar el mercado es que el mercado total que existe para un producto es tan amplio y variado, que no es rentable adaptar nuestro producto para cada tipo de consumidor que pueda existir en dicho mercado, lo más razonable es identificar tipos de consumidores con características similares, seleccionar el grupo más atractivo para nuestro negocio, y

enfocarnos sólo en él, especializarnos en él, y dirigir nuestro producto o servicio sólo hacia él, logrando así una mayor efectividad.” (CNCreceNegocios.com, 2011)

Los criterios para realizar la segmentación del restaurante temático en estudio, son los siguientes:

**TABLA 1.2** Segmentación del mercado

Criterios de segmentación	Variables de segmentación	
<b>GEOGRÁFICA</b>	País	Ecuador
	Región	Sierra
	Provincia	Pichincha
	Cantón	Quito
	Tamaño Cantón Quito	2,239,191 habitantes
	Zona	Urbana
	Tamaño población	
	mayor a 40 años Zona	653,456 habitantes
	Urbana	
	Sector (Parroquias)	Iñaquito, Jipijapa, Mariscal Sucre
	Tamaño del sector	474,501 habitantes
	Tamaño población	
mayor a 40 años en el	92,670 habitantes	
sector		
Clima	Subtropical de tierras altas (primaveral-templado)	
<b>DEMOGRÁFICA</b>	Edad	40 años en adelante
	Género	Masculino, Femenino
	Núcleo familiar	1-2, 3

	Ciclo familiar	Casado, Unido, Separado, Divorciado, Viudo, Soltero.
	Ingreso	Ingresos propios, dependencia.
	Ocupación	Profesionales, no profesionales, cuenta propia, empleados públicos y privados, jefes, realiza quehaceres del hogar, jubilados, otros.
	Estudios	Todos
	Nacionalidad	Todas
	Clase social	Media, alta
PSICOGÁFICA	Estilo psicográfico	Orientado a la cultura y búsqueda de felicidad.
	Personalidad	Seguro, emocionalmente estable, agradable-difícil, responsable social y familiar, introvertido-extrovertido.
CONDUCTUAL	Ocasiones	Ocasiones especiales, ocasiones usuales
	Beneficios deseados	Calidad, felicidad, economía, ambiente agradable, seguridad.
	Frecuencia de uso	Media, continua

**Fuente:** Investigación Directa

#### 1.4.4. Segmento Objetivo

“Es un grupo de consumidores o clientes que poseen preferencias homogéneas de consumo, es decir, grupos de personas con unidades (mentales) representativas parecidas, un grupo de clientes que desean que un producto tenga los mismos atributos.” (SaberesBiz.com , 2009)

El presente proyecto tiene como mercado objetivo hombres y mujeres mayores de 40 años, quienes busquen un ambiente agradable y diferente, excelente servicio y comida.

### 1.4.5. Definición del Universo

“Una población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercado.” (MALHOTRA, 2004)

La mayoría de personas mayores de cuarenta años viven en la zona urbana de Quito (32 parroquias). Y la mayor concentración de este segmento poblacional se establece dentro del “*Centro Económico, Comercial y Financiero*” de la ciudad capital, el cual consta de las parroquias de: Ñaquito, Jipijapa, La Mariscal (Wikipedia, 2011)

**TABLA 1.3** Determinación del tamaño del Universo

Población cantón Quito	2,239,191 habitantes	
Población mayor a 40 años en el Cantón Quito (Urbano)	653,456 habitantes	
Población Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito)	474,501 habitantes	
Población mayor a 40 años (Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito)	92,670 habitantes	
<b>Parroquias Urbanas (Más pobladas)</b>	<b>Población mayor de 40 años (Quito) 2010</b>	<b>%</b>
Ñaquito	40,492	44%
Jipijapa	36,337	39%
Mariscal Sucre	15,841	17%
Población del Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito	<b>92,670</b>	100%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); <http://www.quito.gov.ec>

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

N = Población mayor a 40 años, en el Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito DM.

**N = 92,670**

#### 1.4.6. Prueba piloto

El objetivo es probar este instrumento a fin de valorar la capacidad de discriminación de las preguntas. El valor de las variables de p (aceptación) y q (rechazo) del proyecto se determinarán mediante la siguiente pregunta cerrada, realizada a 25 personas mayores de 40 años, en Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito:

¿Asistiría a un nuevo restaurante de comida ecuatoriana cuyo servicio se oriente a personas mayores de 40 años en la ciudad de Quito y su ambientación se base en la vida del siglo veinte?

SI  NO

RESULTADOS:

$$p = \frac{\text{éxito}}{\# \text{ encuestas}}$$

$$p = \frac{20}{25}$$

$$p = 0.80 = \mathbf{80\%}$$

$$p = \frac{\text{fracaso}}{\# \text{ encuestas}}$$

$$p = \frac{5}{25}$$

$$p = 0.2 = \mathbf{20\%}$$

### 1.4.7. Selección de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, y considerando la población mayor a 40 años del Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito DM (92,670), se hará uso de la siguiente fórmula que es utilizada cuando el Universo es menor de 100,000 elementos:

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

En Donde:

**TABLA 1.4** Elementos que intervienen en la determinación de la muestra

<b>n</b>	Tamaño de la muestra	<b>245</b>
<b>N</b>	Tamaño del universo	92,670
<b>z</b>	Nivel de confianza deseado, que será del 95%, en donde el valor que representa es de 1.96 en la tabla de la curva normal.	1.96
<b>e</b>	Representa el error de estimación, el cual se considera del 5%.	0.05
<b>p</b>	Proporción estimada de éxito de un evento.	0.80
<b>q</b>	Proporción estimada de fracaso de un evento.	0.20

**Fuente:** Estudio de Mercado

Remplazando la fórmula especificada, se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.80 * 0.20 * 92,670}{(0.05)^2(92,670 - 1) + (1.96)^2 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = 245$$

Para la investigación se obtuvo una muestra de 245 personas, es decir, se realizarán 245 encuestas las cuales se distribuirán de la siguiente manera:

**TABLA 1.5** Distribución de las encuestas a realizar:

Parroquias Urbanas (Más pobladas)	Población mayor de 40 años (Quito) 2010	%	No. Encuestas
Iñaquito	40,492	44%	108
Jipijapa	36,337	39%	95
Mariscal Sucre	15,841	17%	42
Población del Centro Económico, Comercial y Financiero de Quito	92,670	100%	<b>245</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); <http://www.quito.gov.ec>; Cálculo de la muestra; Estudio de Mercado

#### **1.4.8. Investigación de Campo**

##### **Levantamiento de la información**

El levantamiento de la información se realizó tomando datos tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias. Entendiendo como fuente secundaria a la información obtenida de revistas, folletos, publicaciones en diarios, Internet, entre otras. Mientras que de las fuentes primarias se recogió la información de los posibles clientes del restaurante, a través de encuestas y observaciones de campo.

##### **1.4.9. Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información, incluye la edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario se revisa, se edita y si es necesario, se corrige.

La verificación ayuda a que la transcripción sea correcta y exacta, mientras que su análisis da mayor validación a la información recopilada.

Para el caso del estudio planteado, el procesamiento de la información se lo realizó con el programa de análisis estadístico SPSS Versión 17.0 (Inglés), en el que se registraron los

datos, se tabuló la información obtenida de las encuestas y se graficaron los resultados para su correspondiente interpretación.

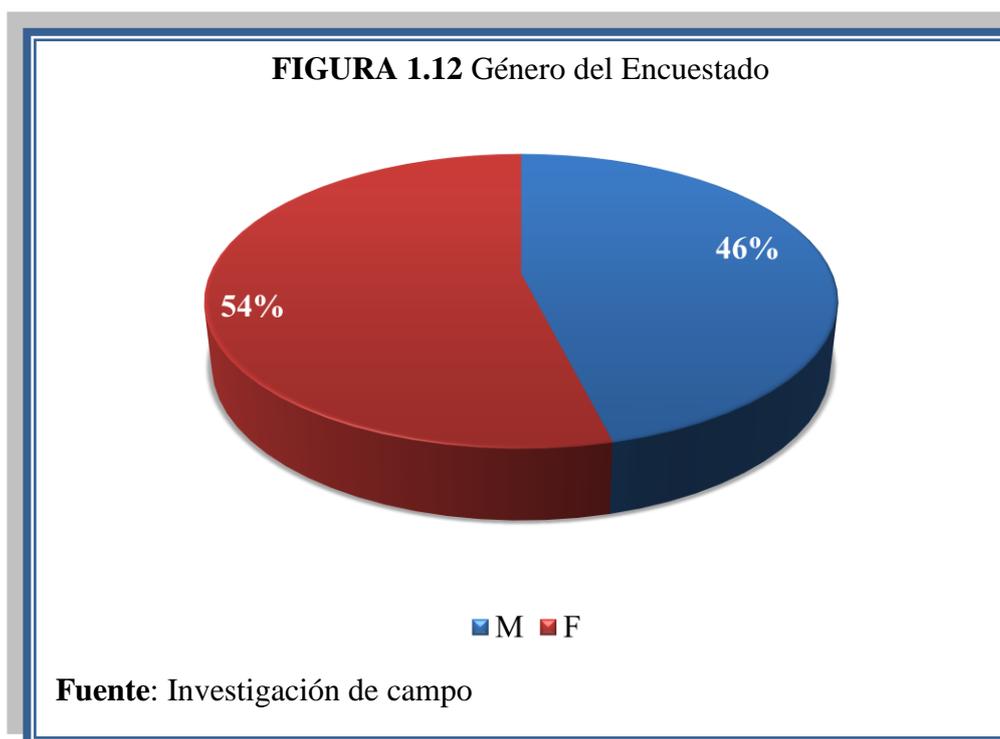
#### 1.4.10. Análisis de los resultados

##### PREGUNTA 1: Género

**TABLA 1.6** Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	113	46.1	46.1	46.1
	F	132	53.9	53.9	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo

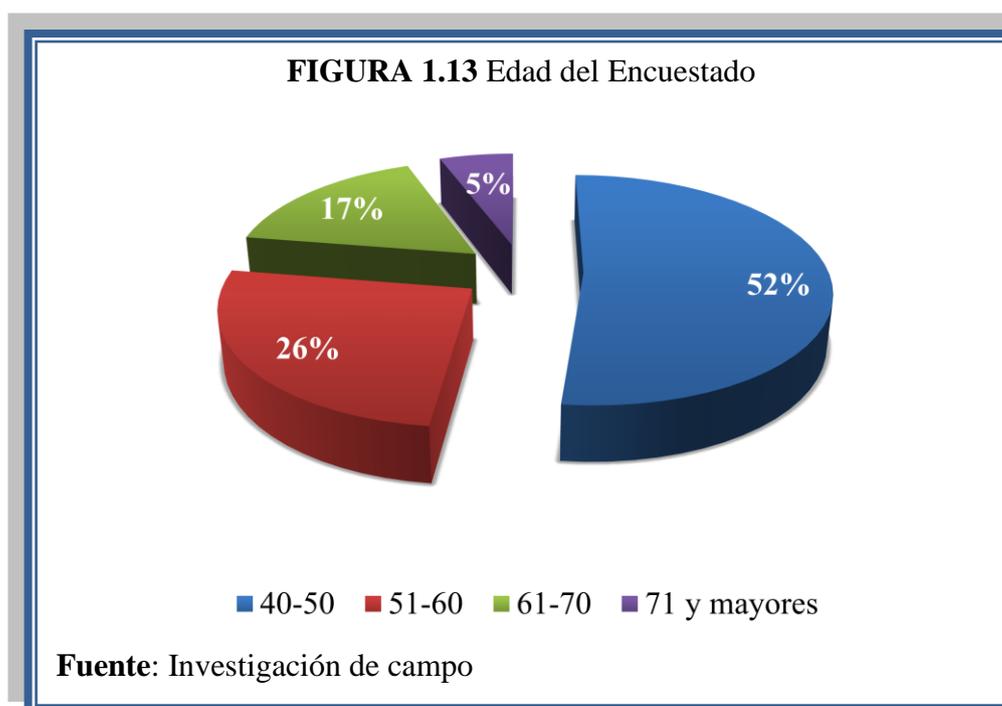


El 46% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 54% corresponden al género femenino. Lo cual sugiere, que las estrategias de comercialización deben estar equilibradas entre los dos géneros.

**PREGUNTA 2: Edad****TABLA 1.7** Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>40-50</b>	<b>127</b>	<b>51.8</b>	<b>51.8</b>	<b>51.8</b>
	<b>51-60</b>	<b>63</b>	<b>25.7</b>	<b>25.7</b>	<b>77.6</b>
	61-70	41	16.7	16.7	94.3
	71 y mayores	14	5.7	5.7	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo



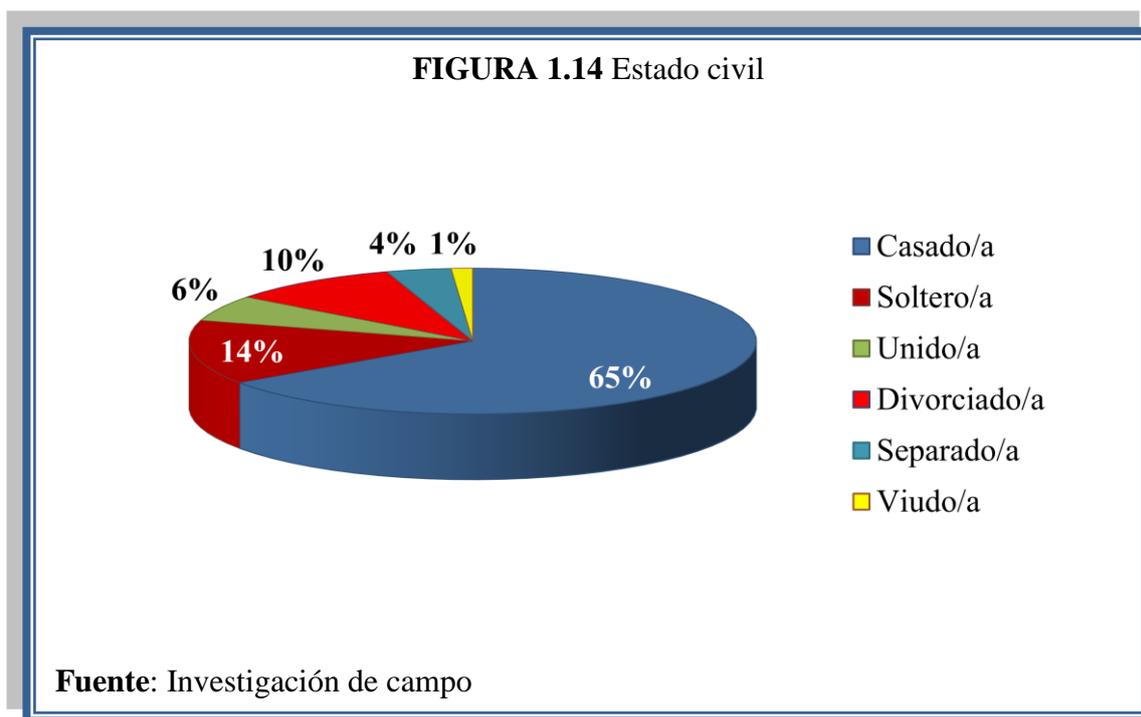
Dentro del mercado de personas mayores a 40 años, el 52% de encuestados lo conforman las personas del rango de edad entre 40-50 años, el 26% de encuestados pertenecen al rango de edad entre 51-60 años, el 17% son adultos entre 61-70 años, y apenas el 6% son personas mayores de 71 años.

**PREGUNTA 3: Estado Civil**

**TABLA 1.8** Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>Casado/a</b>	<b>160</b>	<b>65.3</b>	<b>65.3</b>	<b>65.3</b>
	Soltero/a	35	14.3	14.3	79.6
	Unido/a	14	5.7	5.7	85.3
	Divorciado/a	24	9.8	9.8	95.1
	Separado/a	9	3.7	3.7	98.8
	Viudo/a	3	1.2	1.2	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo



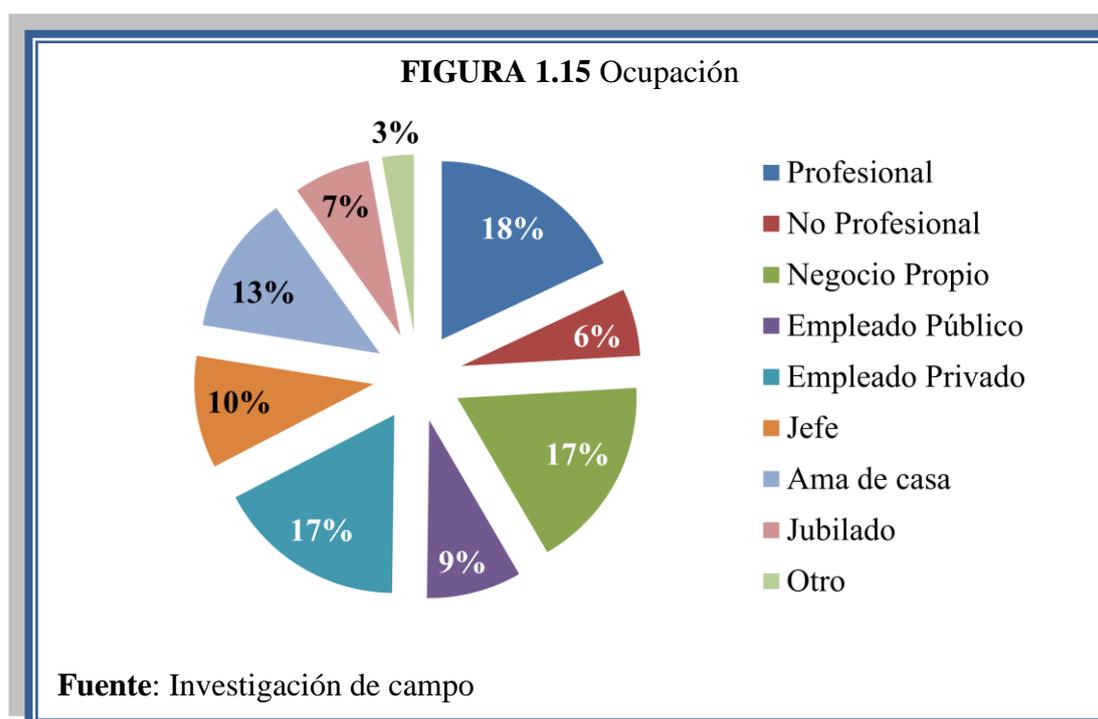
El 65% de las personas encuestadas son casados, el resto lo conforman personas con estado civil: soltero/a, divorciado/a, separado/a, unido/a y viudo/a.

#### **PREGUNTA 4: Ocupación**

**TABLA 1.9** Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Profesional	44	18.0	18.0	18.0
	No Profesional	15	6.1	6.1	24.1
	Negocio Propio	43	17.6	17.6	41.6
	Empleado Público	21	8.6	8.6	50.2
	Empleado Privado	42	17.1	17.1	67.3
	Jefe	25	10.2	10.2	77.6
	Ama de casa	31	12.7	12.7	90.2
	Jubilado	17	6.9	6.9	97.1
	Otro	7	2.9	2.9	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo



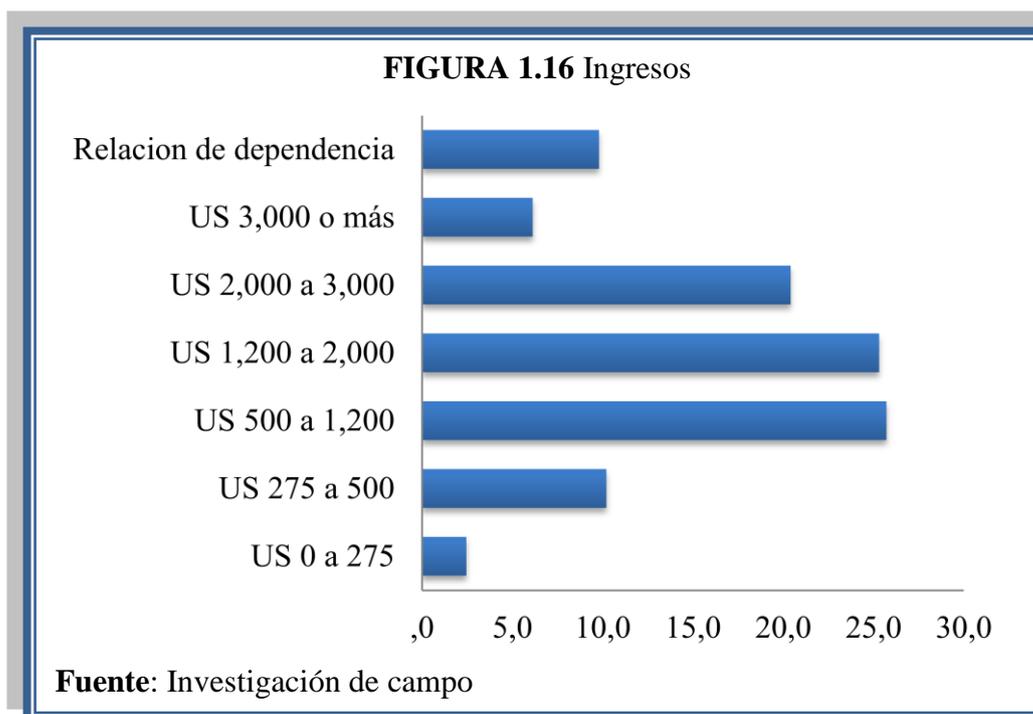
Los profesionales suman el 18% de los encuestados, junto a quienes poseen negocio propio (17%); y los empleados privados (17%). En menor número se encuentran amas de casa, jefes, empleados públicos, personas no profesionales, jubilados y otros. Lo que quiere decir que estas personas tienen mayor flexibilidad en sus horarios, y un poder adquisitivo mayor, pues muchos de ellos son abogados, arquitectos, dueños de locales comerciales, jefes de empresas medianas y grandes, artistas, etc.

**PREGUNTA 5: Ingresos**

**TABLA 1.10 Ingresos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	US 0 a 275	6	2.4	2.4	2.4
	US 275 a 500	25	10.2	10.2	12.7
	<b>US 500 a 1,200</b>	<b>63</b>	<b>25.7</b>	<b>25.7</b>	<b>38.4</b>
	<b>US 1,200 a 2,000</b>	<b>62</b>	<b>25.3</b>	<b>25.3</b>	<b>63.7</b>
	<b>US 2,000 a 3,000</b>	<b>50</b>	<b>20.4</b>	<b>20.4</b>	<b>84.1</b>
	US 3,000 o más	15	6.1	6.1	90.2
	Relación de dependencia	24	9.8	9.8	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo



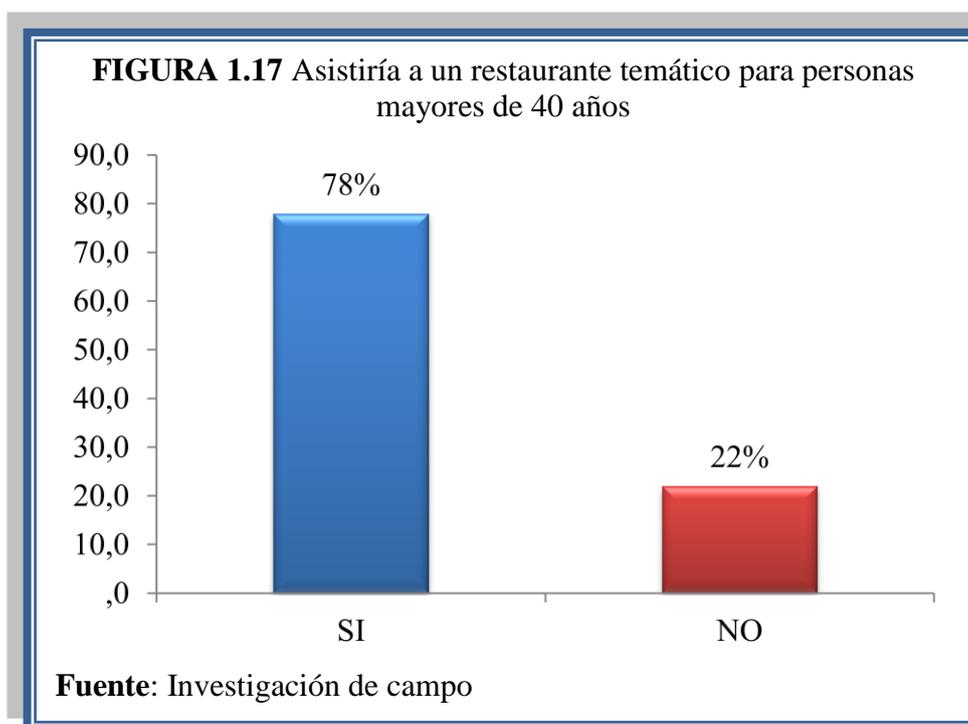
El 71% de los encuestados se encuentran en un rango de ingresos entre \$500 a \$3,000 dólares, lo cual indica que están en las posibilidades de asistir al restaurante temático y adquirir los servicios ofertados.

**PREGUNTA 6:** ¿Asistiría a un restaurante cuya ambientación se inspire en el siglo veinte, y el servicio se oriente a personas mayores de 40 años en la ciudad de Quito, y además se oferte gastronomía ecuatoriana? (Si su respuesta es "NO", termina la encuesta)

**TABLA 1.11** Asistiría a un restaurante temático para personas mayores de 40 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	191	78.0	78.0	78.0
	NO	54	22.0	22.0	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo



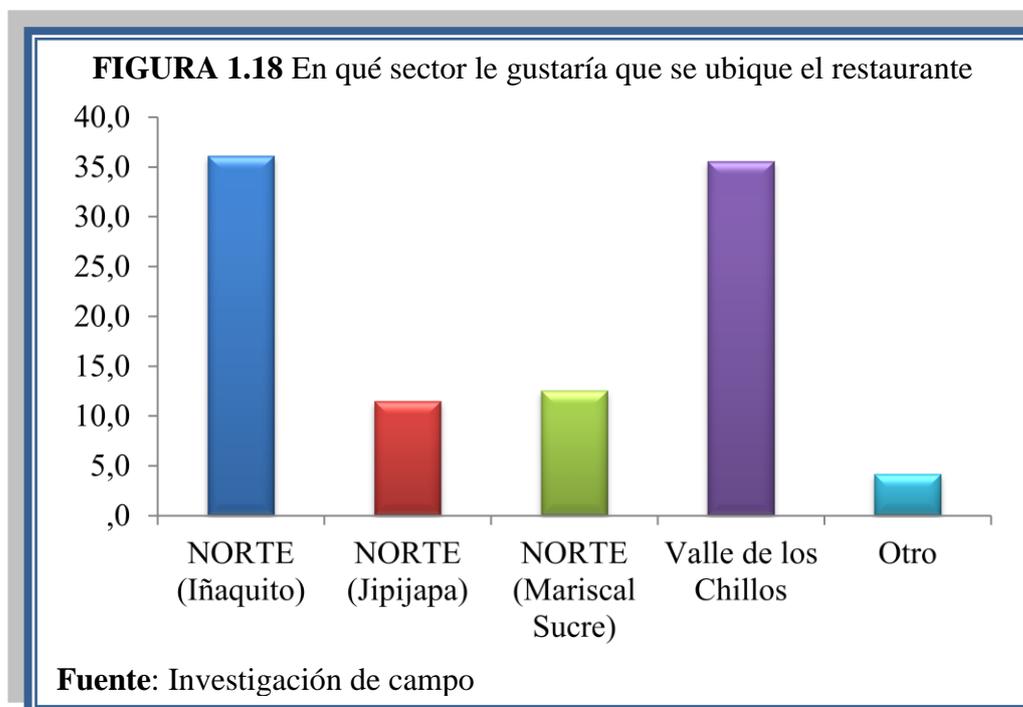
De un total de 245 encuestados el 78% contestó afirmativamente a la interrogante de si asistiría a un restaurante temático para personas mayores de 40 años. Y el 22% contestó negativamente. Por lo tanto puede decirse que la apertura del restaurante tendría una amplia aceptación en el mercado.

**PREGUNTA 7: ¿En qué sector le gustaría a usted que se ubique el restaurante?**

**TABLA 1.12** En qué sector le gustaría que se ubique el restaurante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NORTE (Iñaquito)</b>	<b>69</b>	<b>28.2</b>	<b>36.1</b>	<b>36.1</b>
	NORTE (Jipijapa)	22	9.0	11.5	47.6
	NORTE (Mariscal Sucre)	24	9.8	12.6	60.2
	<b>Valle de los Chillos</b>	<b>68</b>	<b>27.8</b>	<b>35.6</b>	<b>95.8</b>
	Otro	8	3.3	4.2	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



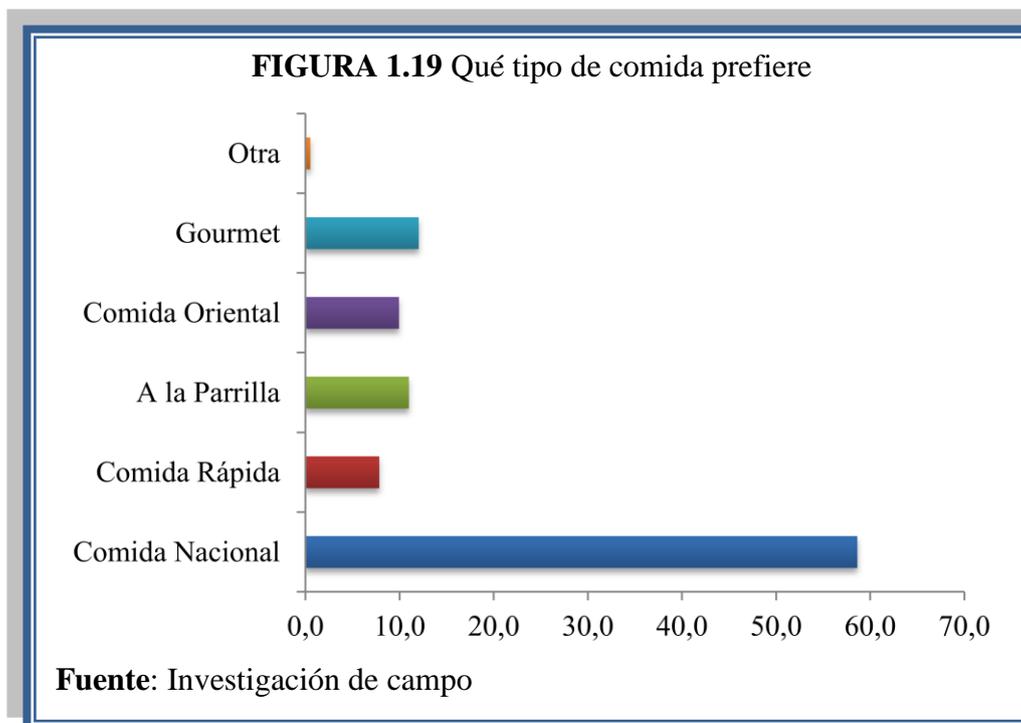
El 36% de las 191 personas encuestadas prefieren la ubicación del restaurante al norte de la ciudad de Quito, en el sector de la parroquia Iñaquito. Asimismo, otro 36% lo prefiere en el Valle de los Chillos, por lo cual ambos sectores serían propicios para la ubicación del restaurante. El restante 28% de los encuestados están interesados en que la ubicación del restaurante temático se considere en los sectores de La Mariscal, Jipijapa y Otros.

#### **PREGUNTA 8: ¿Qué tipo de comida prefiere?**

**TABLA 1.13** Qué tipo de comida prefiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>Comida Nacional</b>	<b>112</b>	<b>45.7</b>	<b>58.6</b>	<b>58.6</b>
	Comida Rápida	15	6.1	7.9	66.5
	A la Parrilla	21	8.6	11.0	77.5
	Comida Oriental	19	7.8	9.9	87.4
	Gourmet	23	9.4	12.0	99.5
	Otra	1	.4	.5	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



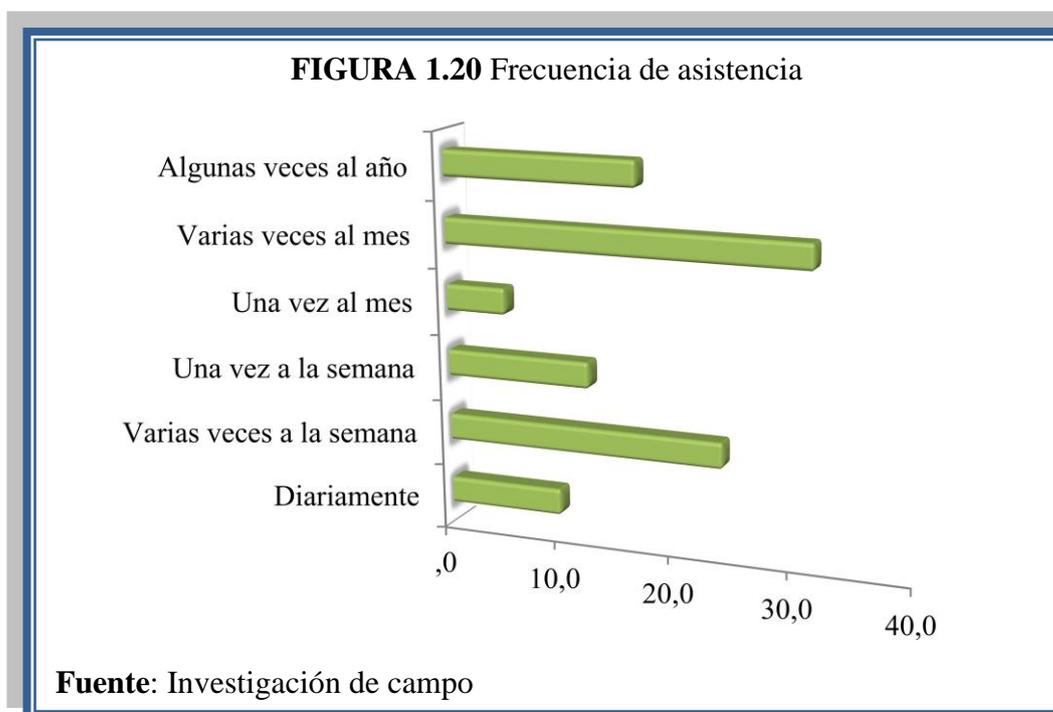
El 59% de los encuestados afirma que la comida de su preferencia es la ecuatoriana, por lo tanto puede decirse que el restaurante tendrá acogida.

**PREGUNTA 9: ¿Con qué frecuencia va usted a un restaurante?**

**TABLA 1.14** Con qué frecuencia va a un restaurante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diariamente	19	7.8	9.9	9.9
	Varias veces a la semana	46	18.8	24.1	34.0
	Una vez a la semana	24	9.8	12.6	46.6
	Una vez al mes	10	4.1	5.2	51.8
	<b>Varias veces al mes</b>	<b>60</b>	<b>24.5</b>	<b>31.4</b>	<b>83.2</b>
	Algunas veces al año	32	13.1	16.8	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



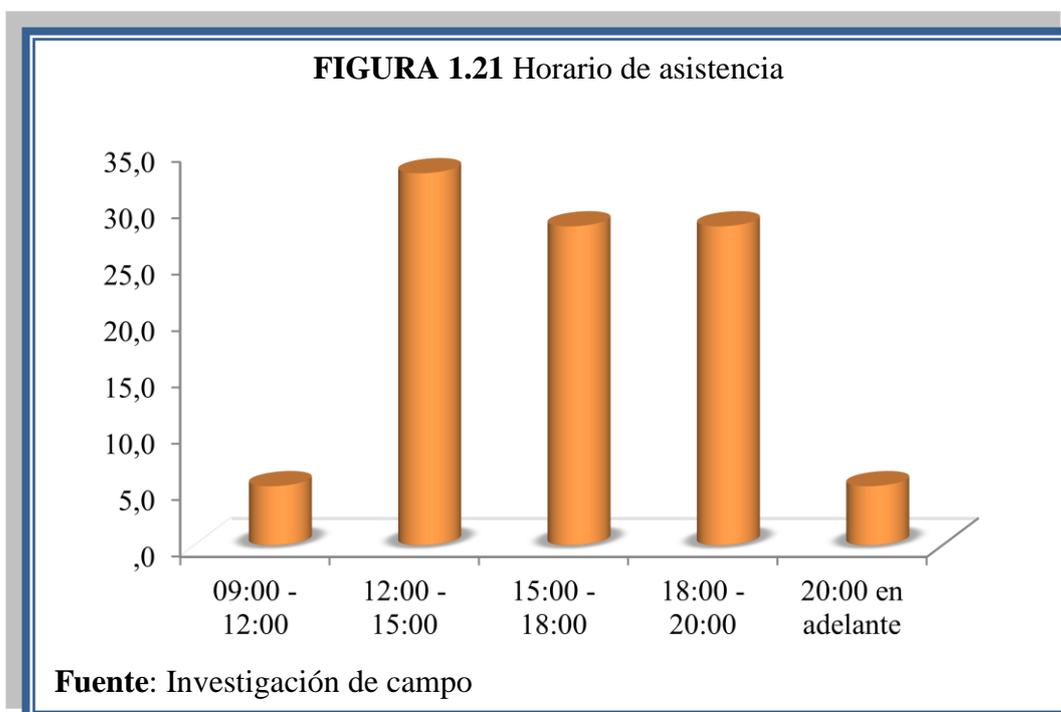
El 31% de los 191 encuestados respondió que normalmente va a un restaurante varias veces al mes, el 24% lo hace varias veces a la semana; y el resto lo hace diariamente, una vez a la semana, una vez al mes y algunas veces al año. Lo cual nos señala que el restaurante tendría una asistencia moderada.

**PREGUNTA 10: ¿A qué hora asiste usted preferentemente a un restaurante?**

**TABLA 1.15** A qué hora va preferentemente a un restaurante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	09:00 - 12:00	10	4.1	5.2	5.2
	<b>12:00 - 15:00</b>	<b>63</b>	<b>25.7</b>	<b>33.0</b>	<b>38.2</b>
	<b>15:00 - 18:00</b>	<b>54</b>	<b>22.0</b>	<b>28.3</b>	<b>66.5</b>
	<b>18:00 - 20:00</b>	<b>54</b>	<b>22.0</b>	<b>28.3</b>	<b>94.8</b>
	20:00 en adelante	10	4.1	5.2	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



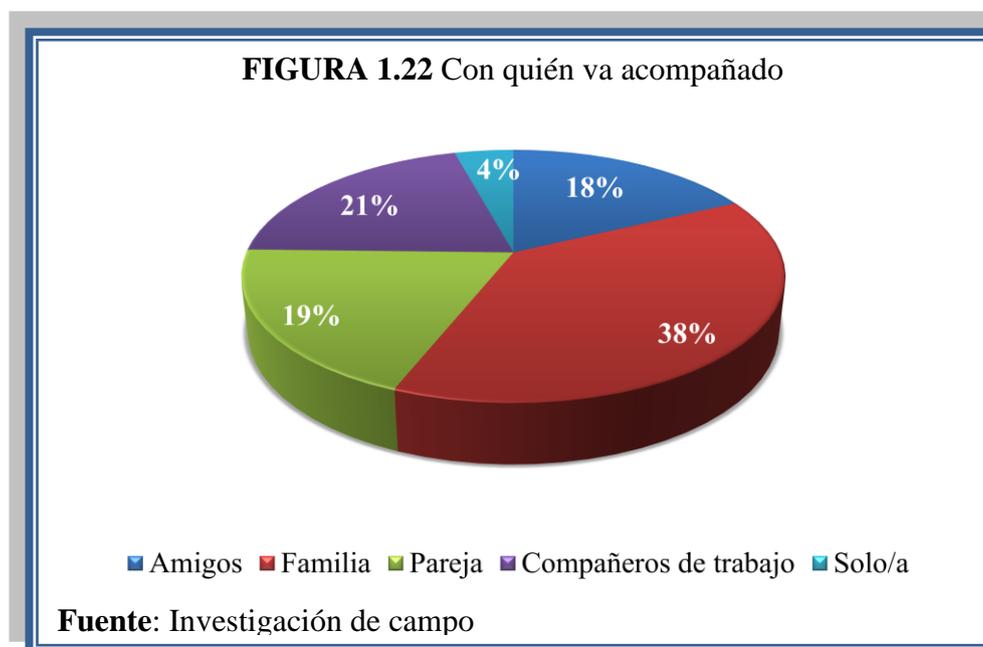
El 89% de los encuestados eligen asistir a un restaurante entre las 12h00 del mediodía y las 20h00; el resto lo hace en la mañana, y pasadas las 20h00. Por tanto, las estrategias de ventas y el menú, deben ser revisados cuidadosamente de acuerdo al horario de asistencia de los clientes.

**PREGUNTA 11: Cuando va a un restaurante, ¿mayormente en compañía de quién lo hace?**

**TABLA 1.16** Con quién va acompañado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Amigos	34	13.9	17.8	17.8
	<b>Familia</b>	<b>73</b>	<b>29.8</b>	<b>38.2</b>	<b>56.0</b>
	Pareja	37	15.1	19.4	75.4
	Compañeros de trabajo	39	15.9	20.4	95.8
	Solo/a	8	3.3	4.2	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



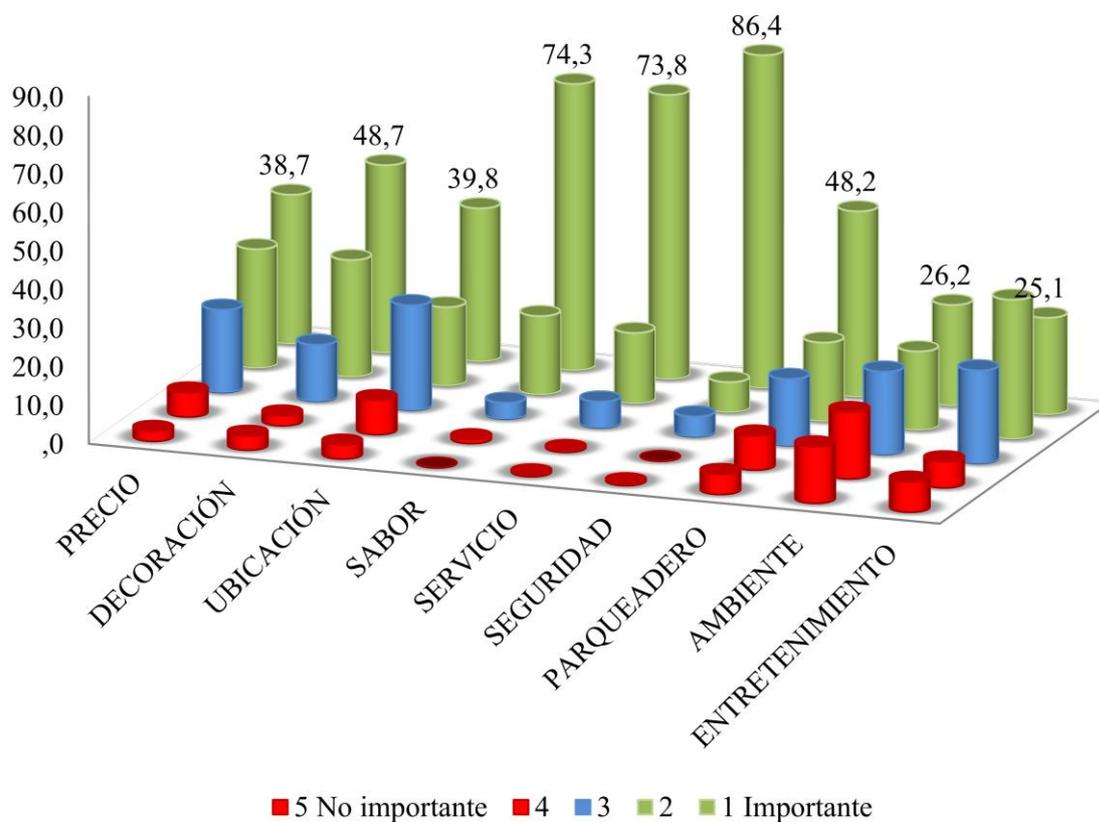
El 38% de las 191 personas encuestadas van a un restaurante acompañadas de su familia, el 21% lo hace acompañado de sus compañeros de trabajo, el 19% va con su pareja, el 18% asiste con sus amigos y una minoría (4%), va solo.

**PREGUNTA 12: Al momento de elegir un restaurante, por favor evaluar la importancia de las siguientes cualidades:**

**TABLA 1.17** Importancia de las cualidades que debe tener un restaurante

IMPORTANCIA	PRECIO	DECORACIÓN	UBICACIÓN	SABOR	SERVICIO	SEGURIDAD	PARQUEADERO	AMBIENTE	ENTRETENIMIENTO
1 Importante	38.7	<b>48.7</b>	39.8	<b>74.3</b>	<b>73.8</b>	<b>86.4</b>	<b>48.2</b>	26.2	25.1
2	30.9	30.4	20.4	20.4	18.3	7.9	20.4	20.4	36.1
3	21.5	14.7	27.2	4.2	6.8	5.2	17.3	21.5	24.1
4	6.3	2.6	8.9	1.0	.5	0	8.9	17.3	6.8
5 No importante	2.6	3.7	3.7	0	.5	.5	5.2	14.7	7.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Fuente:** Investigación de campo

**FIGURA 1.23** Importancia de las cualidades que un cliente valora en un restaurante

**Fuente:** Investigación de campo

La seguridad (86%), el sabor (74%) y el servicio (74%) son las cualidades que el cliente más aprecia en un restaurante.

En segundo grado de importancia se encuentran la decoración (49%) y el parqueadero (48%).

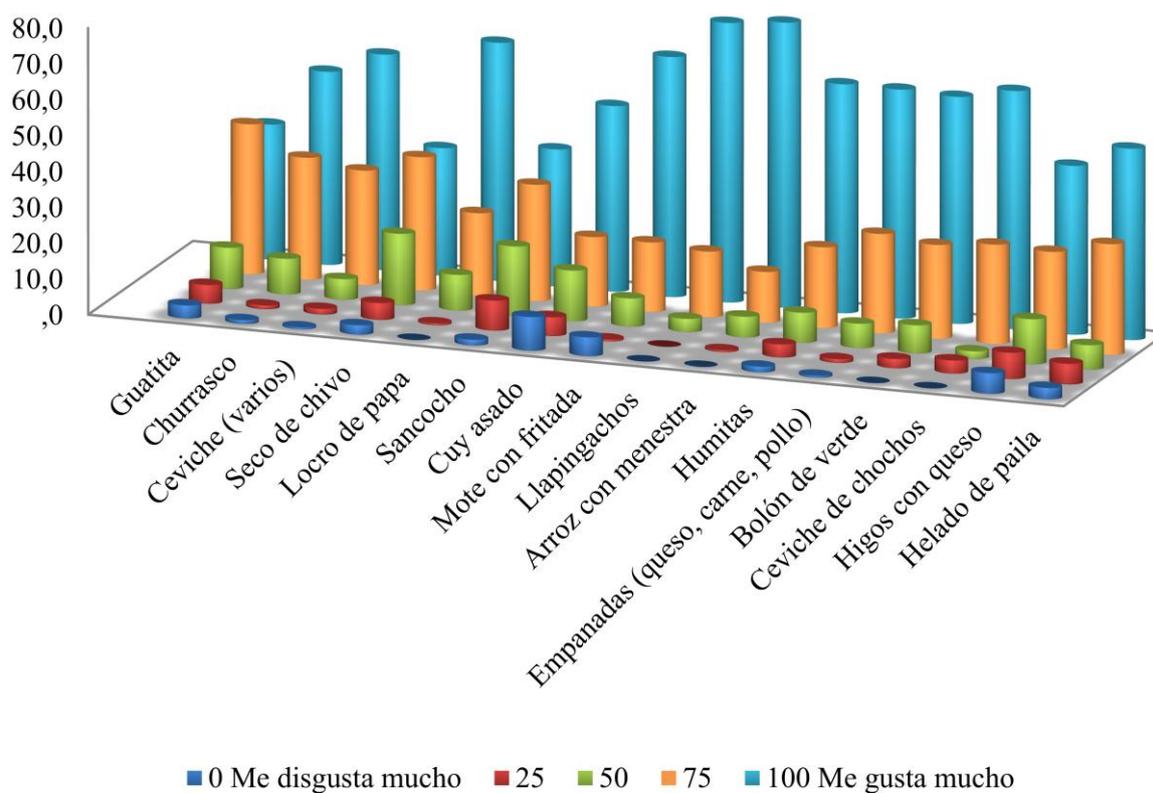
En un grado intermedio se encuentran la ubicación (40%), el precio (39%), el ambiente (26%) y el entretenimiento (25%).

**PREGUNTA 13:** Por favor, indique cuánto le gustan los siguientes platillos de comida ecuatoriana.

**TABLA 1.18** Preferencia de platillos ecuatorianos

Preferencia	0 Me disgusta mucho	25	50	75	100 Me gusta mucho
Guatita	3.7	5.2	11.5	41.9	37.7
Churrasco	1.0	1.0	9.9	34.0	53.9
Ceviche (varios)	.5	1.6	5.8	31.9	<b>60.2</b>
Seco de chivo	2.6	4.7	19.9	37.2	35.6
Locro de papa	.0	.5	9.9	23.0	<b>66.5</b>
Sancocho	1.6	8.4	19.4	32.5	38.2
Cuy asado	9.4	5.2	14.1	19.4	51.8
Mote con fritada	5.2	.5	7.9	19.4	<b>67.0</b>
Llapingachos	.0	.0	3.7	18.3	<b>78.0</b>
Arroz con menestra	.0	.5	5.8	14.1	<b>79.6</b>
Humitas	1.6	3.7	8.4	22.5	<b>63.9</b>
Empanadas (queso, carne, pollo)	.5	1.0	6.8	27.7	<b>63.9</b>
Bolón de verde	.0	2.6	7.9	26.2	<b>63.4</b>
Ceviche de chochos	.0	3.7	2.1	27.7	<b>66.5</b>
Higos con queso	5.8	7.3	12.6	27.2	47.1
Helado de paila	3.1	5.8	6.8	30.9	53.4

**Fuente:** Investigación de campo

**FIGURA 1.24** Preferencia de platillos ecuatorianos

**Fuente:** Investigación de campo

El arroz con menestra (80%) y los llapingachos (78%), son los platillos que más gustan a los encuestados, seguido del mote con fritada (67%), el locro de papa (67%) y la variedad de ceviches (60%)

En un segundo plano se encuentran el churrasco (54%), cuy asado (52%), sancocho (38%), guatita (38%) y seco de chivo (36%).

Dentro de los aperitivos están el ceviche de chochos (67%), humitas (64%), empanadas (64%), bolón de verde (63%), helado de paila (53%) y los higos con queso (47%).

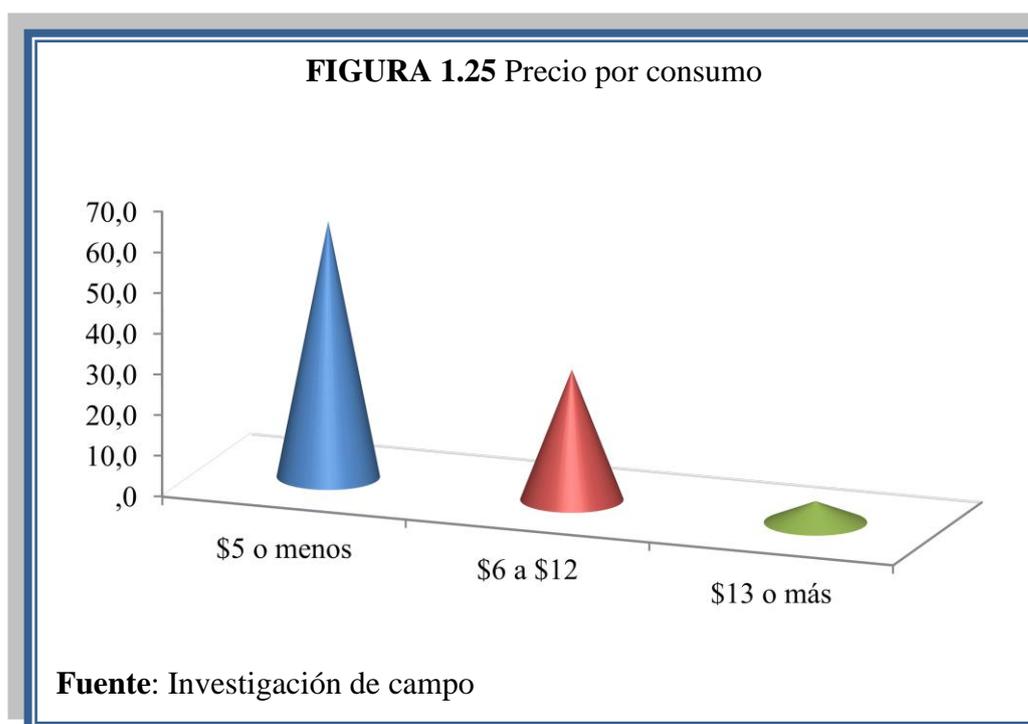
Este análisis sirve como referencia para el número de platillos a prepararse diariamente.

**PREGUNTA 14: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el consumo por persona en el restaurante?**

**TABLA 1.19** Precio por Consumo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$5 o menos	120	49.0	62.8	62.8
	\$6 a \$12	61	24.9	31.9	94.8
	\$13 o más	10	4.1	5.2	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



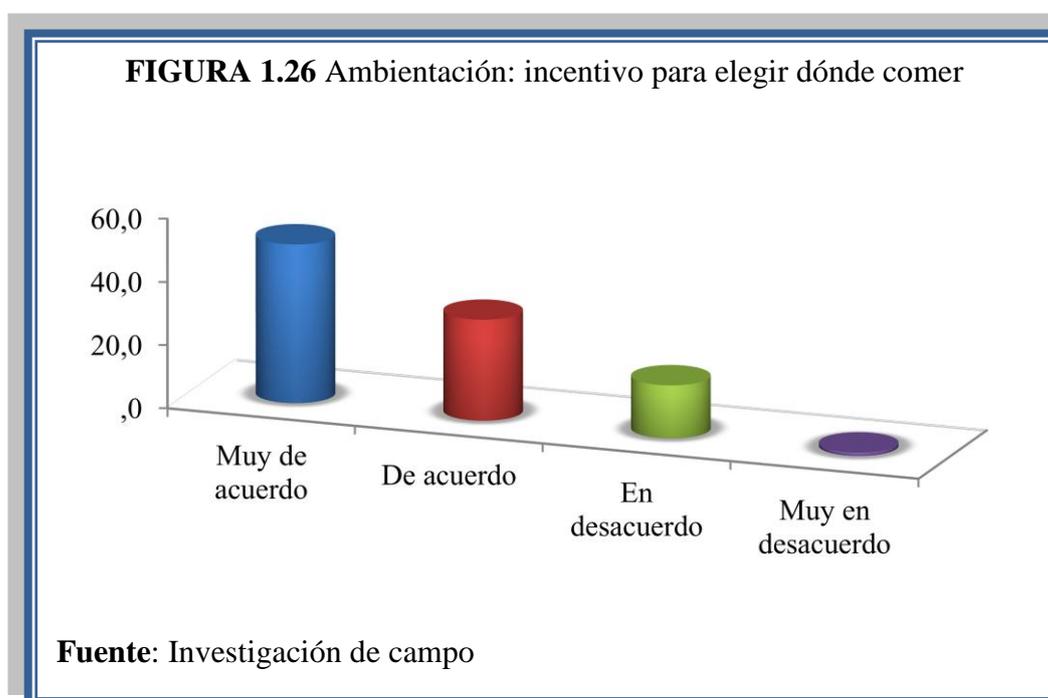
El 63% de los 191 encuestados estarían dispuestos a pagar \$5 dólares o menos por el consumo personal en el restaurante. El 32% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por consumo entre \$6 y \$12 dólares. Y una minoría estaría dispuesta a pagar \$13 dólares o más.

**PREGUNTA 15: La ambientación en un restaurante definitivamente es un incentivo a la hora de elegir donde comer**

**TABLA 1.20** Ambientación es un incentivo a la hora de elegir donde comer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>96</b>	<b>39.2</b>	<b>50.3</b>	<b>50.3</b>
	<b>De acuerdo</b>	<b>61</b>	<b>24.9</b>	<b>31.9</b>	<b>82.2</b>
	En desacuerdo	32	13.1	16.8	99.0
	Muy en desacuerdo	2	.8	1.0	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



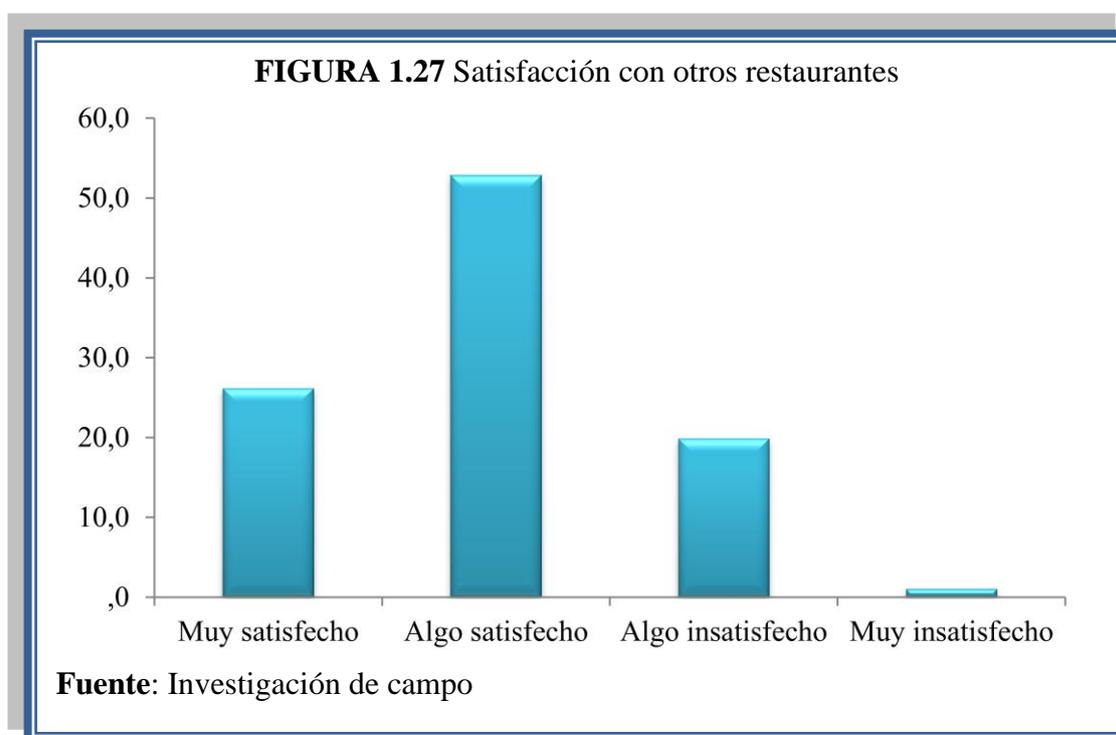
El 82% de los 191 encuestados eligen un restaurante tomando en cuenta su ambientación, lo cual es importante para el restaurante.

**PREGUNTA 16: ¿Está usted satisfecho con los restaurantes que actualmente están en el mercado?**

**TABLA 1.21** Satisfacción con Otros Restaurantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>Muy satisfecho</b>	<b>50</b>	<b>20.4</b>	<b>26.2</b>	<b>26.2</b>
	<b>Algo satisfecho</b>	<b>101</b>	<b>41.2</b>	<b>52.9</b>	<b>79.1</b>
	Algo insatisfecho	38	15.5	19.9	99.0
	Muy insatisfecho	2	.8	1.0	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



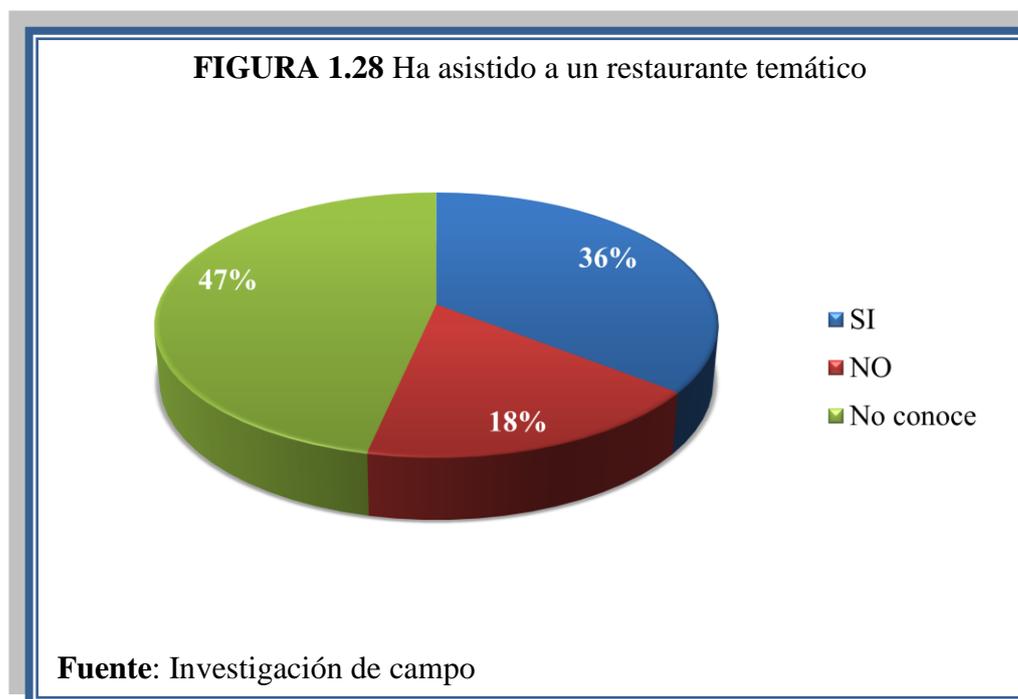
El 53% de los encuestados dice sentirse algo satisfecho con los restaurantes existentes en el mercado, el 26% opina que está muy satisfecho con los restaurantes, y el resto no se encuentra muy satisfecho. Lo cual abre una oportunidad para presentar una oferta novedosa.

**PREGUNTA 17: ¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático?**

**TABLA 1.22** Ha Asistido a un Restaurante Temático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	68	27.8	35.6	35.6
	NO	34	13.9	17.8	53.4
	No conoce	89	36.3	46.6	100.0
	Total	191	78.0	100.0	
Total		245	100.0		

**Fuente:** Investigación de campo



El 47% de los 191 encuestados asegura no conocer un restaurante temático, el 36% dice que sí ha asistido alguna vez a uno; y el 18% dice no haber asistido a un restaurante temático, pero que si los conoce.

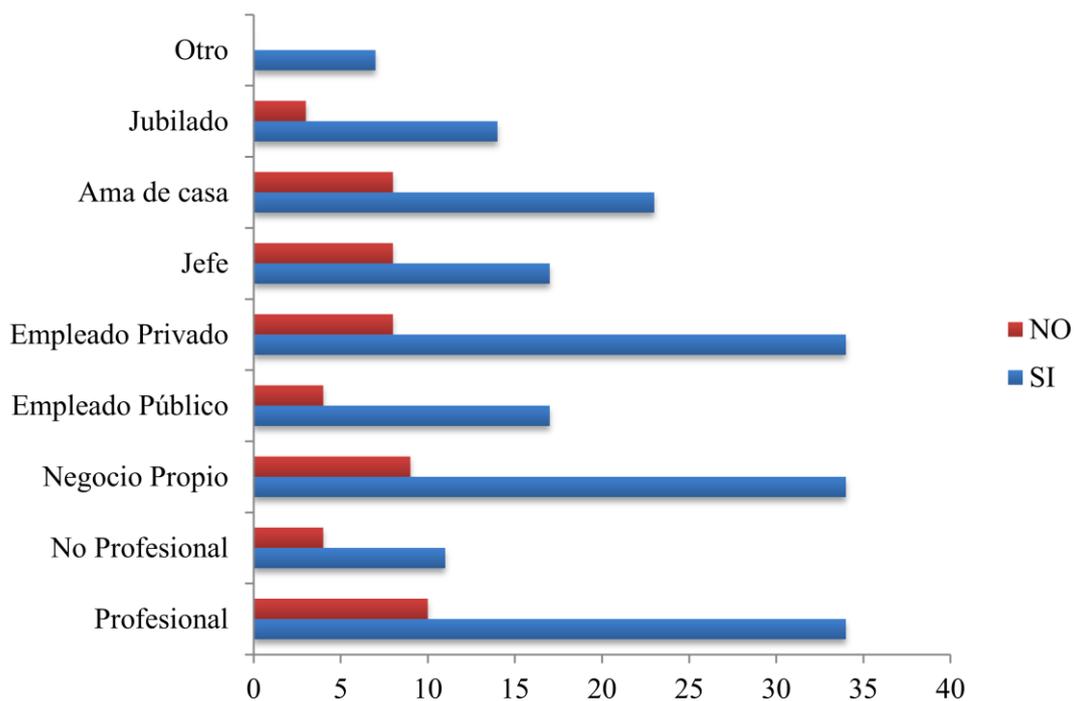
#### 1.4.11. CRUCE DE VARIABLES

**TABLA 1.23** Ocupación vs. Asistiría a un Restaurante Temático para personas mayores de 40 años

Ocupación	Asistiría a un restaurante temático para personas mayores de 40 años		TOTAL
	SI	NO	
Profesional	34	10	44
No Profesional	11	4	15
Negocio Propio	34	9	43
Empleado Público	17	4	21
Empleado Privado	34	8	42
Jefe	17	8	25
Ama de casa	23	8	31
Jubilado	14	3	17
Otro	7	0	7
<b>TOTAL</b>	191	54	245

**Fuente:** Investigación de campo

**FIGURA 1.29** Ocupación vs. Asistiría a un Restaurante Temático para personas mayores de 40 años



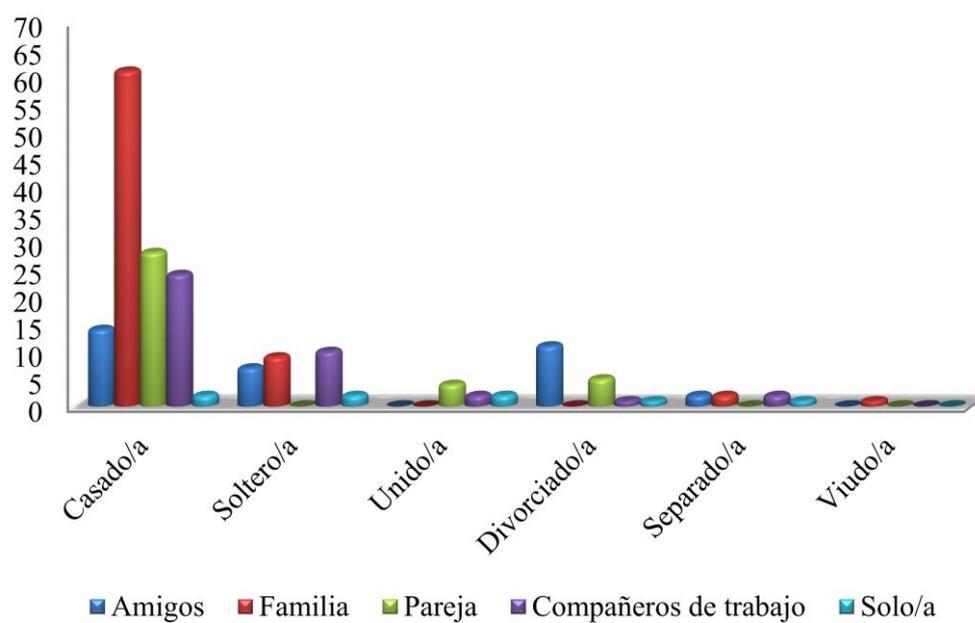
**Fuente:** Investigación de campo

De acuerdo al gráfico, el restaurante en estudio tendría mayormente entre sus clientes a profesionales, personas que poseen negocio propio y trabajadores de empresas privadas, y como segundo lugar a amas de casa, jefes y trabajadores de sector público, por lo que este detalle debe tomarse en cuenta para el entrenamiento del personal y para la oferta del restaurante, debido a que cada cliente tiene diferentes características, vienen de distintos y variados lugares, algunos con más estrés que otros, etc., por tanto, el trato con cada cliente debe ser manejado adecuadamente.

**TABLA 1.24** Estado civil vs. Con quién va acompañado

Estado civil	Con quien va acompañado				
	Amigos	Familia	Pareja	Compañeros de trabajo	Solo/a
Casado/a	14	61	28	24	2
Soltero/a	7	9	0	10	2
Unido/a	0	0	4	2	2
Divorciado/a	11	0	5	1	1
Separado/a	2	2	0	2	1
Viudo/a	0	1	0	0	0
TOTAL	34	73	37	39	8

**Fuente:** Investigación de campo

**FIGURA 1.30** Estado civil vs. Con quién va acompañado

**Fuente:** Investigación de campo

Los potenciales clientes que son casados, asisten a un restaurante con su familia mayormente y/o con su pareja, los solteros con sus compañeros de trabajo y amigos.

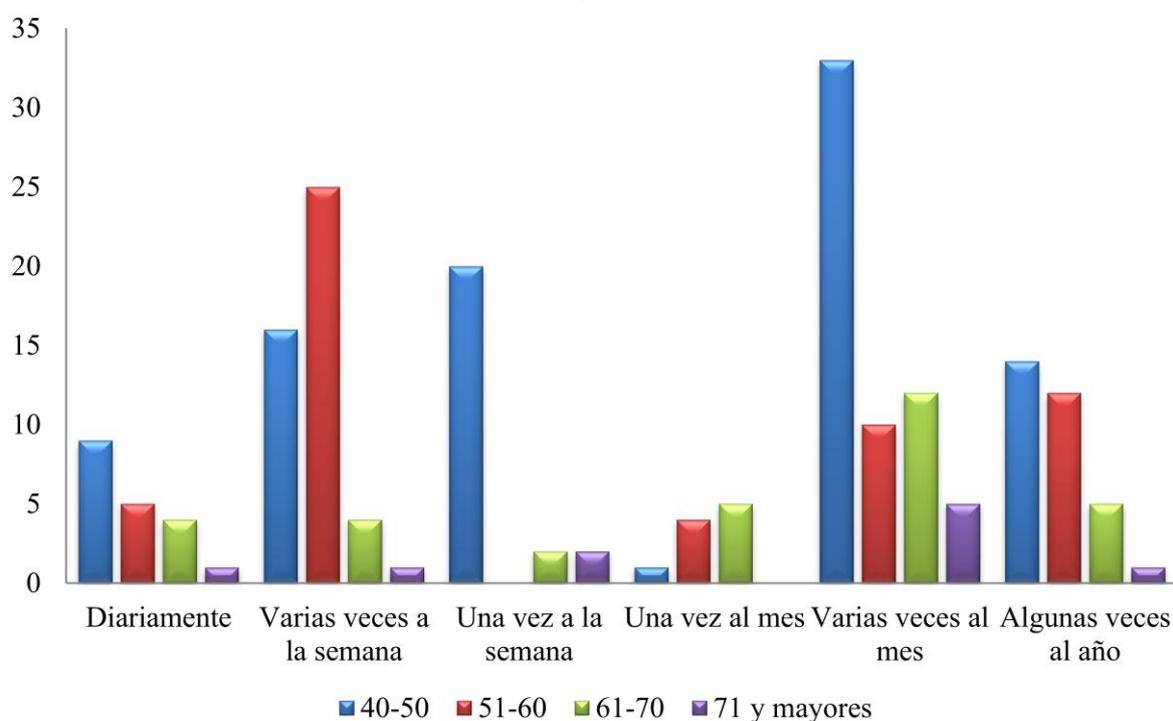
Lo cual da una guía preliminar para la ubicación y manejo de espacios dentro del restaurante (mesas, sillas, etc.). Además se puede preparar un ambiente propicio familiar o romántico en el restaurante, debido al tipo de público que frecuentaría el restaurante.

**TABLA 1.25** Edad. Vs. Con qué frecuencia va a un restaurante

Edad	Con que frecuencia va a un restaurante						Total
	Diariamente	Varias veces a la semana	Una vez a la semana	Una vez al mes	Varias veces al mes	Algunas veces al año	
40-50	9	16	20	1	33	14	93
51-60	5	25	0	4	10	12	56
61-70	4	4	2	5	12	5	32
71 y mayores	1	1	2	0	5	1	10
TOTAL	19	46	24	10	60	32	191

**Fuente:** Investigación de campo

**FIGURA 1.31** Edad vs. Con qué frecuencia va a un restaurante



**Fuente:** Investigación de campo

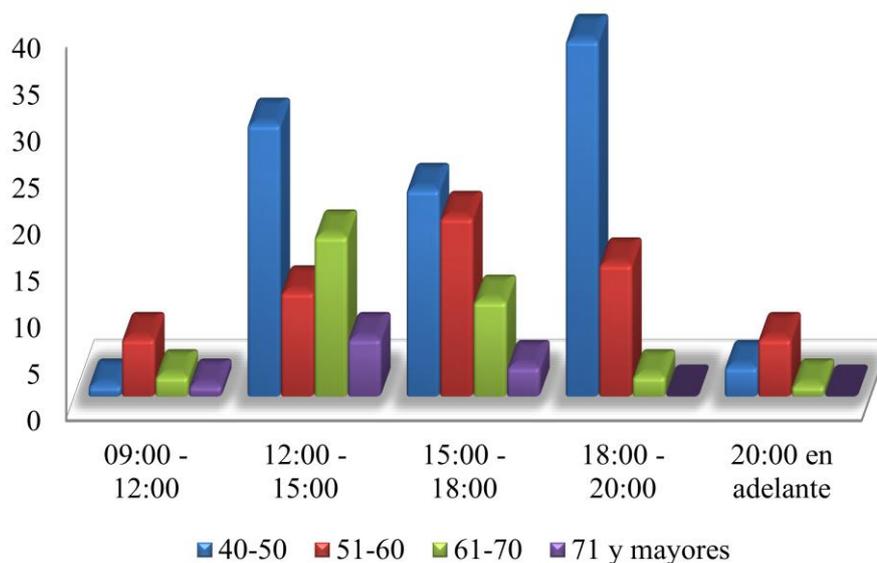
En el cuadro se puede ver que las personas entre 40- 50 años asisten mayormente varias veces al mes, por lo que se puede sacar provecho de esto dándole al cliente un incentivo cada vez que vaya al restaurante y de esta manera estimular una asistencia más continua. Asimismo, las personas entre 51- 60 años acuden a un restaurante varias veces a la semana, por lo que se puede aprovechar la oportunidad dándole a las personas unos “vales de descuento” por semana, por ser cliente frecuente.

**TABLA 1.26** Edad. Vs. A qué hora va preferentemente

Edad	A que hora va preferentemente					Total
	09:00 - 12:00	12:00 - 15:00	15:00 - 18:00	18:00 - 20:00	20:00 en adelante	
40-50	1	29	22	38	3	93
51-60	6	11	19	14	6	56
61-70	2	17	10	2	1	32
71 y mayores	1	6	3	0	0	10
TOTAL	10	63	54	54	10	191

**Fuente:** Investigación de campo

**FIGURA 1.32** Edad vs. A qué hora va preferentemente



**Fuente:** Investigación de campo

Las personas entre 40- 50 años prefieren ir a un restaurante mayormente a partir de las 18h00, las personas entre 51- 60 años lo hacen entre 15h00 y 18h00 y las de 61 años en adelante prefieren asistir más temprano. Esto puede tomarse como referencia al momento de escoger el ambiente musical del restaurante.

## 1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

“La Demanda, es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca” (ANDRADE, 2011)

### 1.5.1 Clasificación de la demanda

#### Tipos De Demanda

- **Demanda insatisfecha.**- Lo producido no alcanza a satisfacer al mercado.
- **Demanda satisfecha.**- Lo producido es exactamente lo que el mercado requiere.
  - Satisfecha saturada.- La que ya no puede soportar mayor producción del bien en el mercado.
  - Satisfecha no saturada.- Aparentemente satisfecha pero se puede hacer crecer a través de herramientas de mercadotecnia.

#### Tipos De Demanda Según Su Necesidad

- **Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios:** alimentación, vestido, vivienda, etc.
- **Demanda de bienes no necesarios:** consumo suntuario (perfumes, ropa fina, etc.), la compra se realiza para satisfacer un gusto y no una necesidad.

#### Tipos De Demanda Según Su Temporalidad

- **Demanda continua.**- Permanece durante largos periodos, normalmente en crecimiento. Ejemplo: demanda de alimentos: seguirá creciendo mientras crezca la población.

- **Demanda cíclica o estacional.**- Se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales.

### **Tipos De Demanda Según Su Destino**

- **Demanda de bienes finales.**- Bienes adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento.
- **Demanda de bienes intermedios o industriales.**- Son los que requieren algún procesamiento para ser bienes de consumo final.

Posteriormente se podrá confirmar si existe una demanda satisfecha o insatisfecha.

Por otro lado, el restaurante viene a ubicarse dentro de la demanda de bienes necesarios, pues la alimentación es una necesidad básica en el ser humano.

Asimismo, el presente restaurante temático tendrá una demanda continua, pues estaría en constante crecimiento, debido al crecimiento de la población adulta.

Además, el restaurante pertenece a la demanda de bienes intermedios, debido a que se requiere de la cocción de los alimentos, presentación en el plato, y la presencia de un camarero para que los alimentos lleguen desde la cocina a la mesa del cliente.

### **1.5.2 Factores que afectan la demanda**

#### **➤ Tamaño y crecimiento de la población**

En el curso de los próximos 17 años, la importancia relativa de la población menor de 15 años de edad se reducirá de 31.2% a 24.5%, la de la población de 15 a 64 años se elevará del 63% al 66% y, finalmente, la de la población de 65 y más años de edad se incrementará del 6% al 9.3%; es decir, el lento proceso de envejecimiento que venía experimentando la población ecuatoriana como resultado principalmente de la disminución de fecundidad, se dinamizará y acentuará de una manera importante (FIGURA 1.33)

**FIGURA 1.33** Ecuador: Distribución de la población según grandes grupos de edad. Años calendario del periodo 2008-2025



**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES

La Dirección Metropolitana de Planificación Territorial (DMPT) ha dividido a la ciudad de San Francisco de Quito en 32 parroquias (urbanas), las cuales son:

**TABLA 1.27** Parroquias urbanas de la ciudad de Quito

La Argelia	Comité del Pueblo	Ñaquito	Ponceano
Belisario Quevedo	El Condado	Itchimbía	Puengasí
Carcelén	Concepción	Jipijapa	Quitumbe
Centro Histórico	Cotocollao	Kennedy	Rumipamba
Chilibulo	La Ecuatoriana	La Libertad	San Juan
Chillogallo	La Ferroviaria	Magdalena	San Bartolo
Chimbacalle	Guamaní	Mariscal Sucre	Solanda
Cochapamba	El Inca	La Mena	Turubamba

**Fuente:** <http://www.quito.gov.ec>

**TABLA 1.28** Tamaño de la Población en Quito DM

Población total Quito DM	2,239,191	%	Hombre	%	Mujer	%
Población mayor de 40 años	653,456	100%	303,640	46%	349,816	54%
Población mayor de 40 años (Área urbana de Quito)	474,501	100%	217,744	46%	256,757	54%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2010

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

**Tasa de crecimiento (Quito):** 1.44

### ➤ **Gustos y Preferencias**

Los gustos o preferencias representan una variedad de características históricas y culturales.

Los gustos se pueden modificar con el transcurso del tiempo debido a campañas publicitarias.

De acuerdo a los datos de la pregunta número seis realizada a 245 personas mayores de 40 años, el 78% están interesados en asistir a un restaurante que se dirija exclusivamente hacia ellos; y de acuerdo a entrevistas personales realizadas es porque necesitan de un espacio en el cual puedan sentirse cómodos con su pareja y amigos, en el cual no exista un ambiente tan ruidoso (característico de un bar o discoteca) y sea más cultural.

Y lo que más valoran los clientes en un restaurante son: Seguridad en el local (86%), buen sabor en la comida así como su preparación (74%) y calidad en el servicio (74%); además de la decoración del restaurante (49%) y la disponibilidad de parqueadero (48%).

Características que son tomadas en cuenta sin importar el precio y la ubicación del restaurante. Además el 82% de las personas eligen un lugar dónde comer basando su elección en la ambientación del restaurante.

### ➤ **Ingresos Promedio**

De acuerdo a las encuestas realizadas, las personas con ingresos superiores a \$500 están en la posibilidad de adquirir el servicio. Pagando un consumo personal de hasta \$12.

### 1.5.3 Análisis histórico de la demanda

En la siguiente tabla se muestra la evolución del número de personas mayores de 40 años a partir de los datos censales entre 1990-2010:

**TABLA 1.29** Análisis Histórico de la Demanda

AÑO	No. de personas mayores de 40 años (Área Urbana de Quito)
1990	253,098
2001	366,608
2010	474,501

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### 1.5.4 Comportamiento actual de la demanda del servicio

La demanda actual, se la puede conocer a través de la pregunta 6 de la encuesta realizada en la investigación de mercado y otros datos adicionales:

**TABLA 1.30** Demanda Actual

DEMANDA ACTUAL	
Hombres y Mujeres mayores de 40 años en la zona Urbana del Cantón Quito	474,501
Porcentaje de Hombres y Mujeres mayores de 40 años que asistirían a un restaurante temático	78%
Número de Hombres y Mujeres mayores de 40 años que asistirían a un restaurante temático	370,111
Porcentaje de personas con ingreso mayor a \$500 dólares, dispuestos a pagar un consumo personal de hasta \$12 dólares	95%
<b>Demanda actual</b>	<b>350,865</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC; Investigación de mercados

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### 1.5.5 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se realiza según el índice de crecimiento poblacional, a fin de predecir la evolución de las personas que habitan en los lugares probables donde se localizará el proyecto.

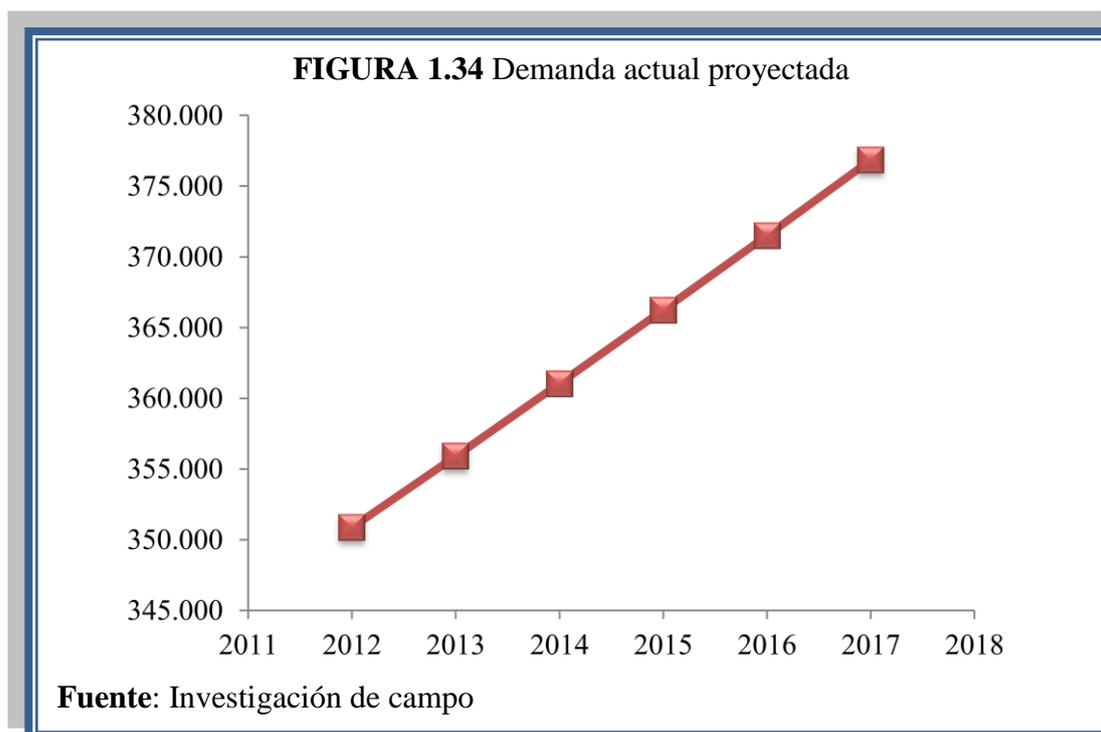
La proyección de la demanda de los 5 próximos años se considera con una tasa de crecimiento constante de 1.44% anual (en la ciudad de Quito):

**TABLA 1.31** Proyección de la demanda

DEMANDA ACTUAL PROYECTADA	
Tasa de crecimiento Quito DM	
1.44%	
AÑO	Personas mayores de 40 años
2012	350,865
2013	355,917
2014	361,043
2015	366,242
2016	371,516

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC;

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas



## **1.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

### **1.6.1 Clasificación de la oferta**

“La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado. El propósito que se busca mediante el análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio.”

(Vargas H. M., 2007). La oferta puede clasificarse dentro de los siguientes enunciados:

- **Oferta competitiva o de mercado libre.** Es aquella en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia; por tanto, la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor.
- **Oferta oligopólica.** Se caracteriza porque el mercado se halla controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad.
- **Oferta monopólica.** Se encuentra dominada por un sólo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Además, si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio.

El restaurante en estudio pertenece a la oferta competitiva, ya que existe gran cantidad de productores y consumidores y por ésta misma razón, el mercado es de libre competencia el cual impone precios de comercialización así como políticas de venta, calidad y servicios adicionales. Cada productor, para lograr una mejor posición en el mercado debe ofrecer valor agregado en el servicio diferente a la que ofrecen los demás oferentes.

### **1.6.2 Factores que afectan a la oferta**

- **Número y capacidad de producción de los competidores**

Hasta el año 2010, las actividades de servicio relacionadas con restaurantes, bares y cantinas ocuparon el tercer lugar como actividades comerciales principales con el 79%. (Fuente: INEC)

Actualmente existen en la provincia de Pichincha 12,087 establecimientos que se dedican a actividades de alojamiento y servicio de comidas.

Dentro de la ciudad de Quito existen 394 de estas empresas, de las cuales un número muy reducido se considera como restaurante temático, y 101 sirven comida ecuatoriana. Muchos restaurantes invierten en la remodelación, reubicación y mejoras de sus establecimientos. Además, se conoce mediante una investigación de campo que los restaurantes considerados temáticos en Quito son: La Fotonovela, Locos por el Fútbol, Roy's Pizzería Cervecera, Sports Planet.

➤ **Incursión de nuevos competidores**

La incursión de nuevos competidores en el mercado local, no tiene efecto en la demanda del servicio debido a que el crecimiento poblacional es constante.

Además, debido a la expansión del territorio y las necesidades exigentes de las personas, es común que aparezcan establecimientos que oferten variedad gastronómica.

Por tanto, una de las estrategias del restaurante en estudio es la diferenciación por medio de la temática en su ambientación, haciendo difícil de esta manera, la imitación para los nuevos competidores y los ya existentes.

➤ **Capacidad de inversión fija**

La disponibilidad de espacio y la inversión en tecnología son puntos clave para una adecuada producción del servicio, pues permiten obtener una mayor producción en menor tiempo, para logra satisfacer las necesidades del mercado que cada vez es más exigente.

Para el restaurante, es necesario aplicar procesos que disminuyan el tiempo de espera de los clientes, y que su comodidad en el local lo hagan sentirse satisfecho personalmente y que el dinero que paga por el consumo valga la pena.

El restaurante temático contará con tres televisores LED de Samsung de 36'', 3 parlantes amplificados Whaferdale Titán 12<sup>a</sup> (sonido nítido), además de Insonorización<sup>4</sup> en el local.

➤ **Precio de los servicios relacionados:**

Los precios varían dependiendo del tipo de servicio, el lugar, la especialidad gastronómica, etc. Por lo tanto, se ha tomado en cuenta restaurantes considerados temáticos, así como los de comida ecuatoriana, con un consumo promedio de hasta \$12 dólares; pues de acuerdo a las encuestas realizadas, al momento de elegir el tipo de comida que va a consumir, el 59% de la población objetivo asegura que prefiere la comida ecuatoriana; el 36% respondió que Sí a asistido a un restaurante temático y el 95% está dispuesto a pagar un precio máximo de \$12 dólares por consumo personal.

**TABLA 1.32** Precio de los servicios relacionados

Nombre del Restaurante	Dirección	Descripción	Precio Promedio
Roy's Pizzería Cervecera	Av. Naciones Unidas y Japón, en el CCNU (Centro Comercial Naciones Unidas)	Pizza, cerveza de barril, música retro, rock clásico de los 70's y 80's, Ambiente un poco retro con un leve toque de osete estadounidense, es decir, un poco vaquero.	<b>\$12.00</b>
Locos por el fútbol	Reina Victoria 582 y Wilson Esq.	Bar – Restaurante temático. Sitio ideal para todos los fanáticos de los deportes que disfrutan de tomarse una cerveza fría y comer una buena carne asada mientras ven, en más de 10 televisores HD, el deporte que más les guste. La prioridad es el fútbol.	<b>\$8.00</b>

<sup>4</sup> **Insonorizar:** Supone aislar un recinto acústicamente del exterior, lo cual implica una doble dirección: a. Evitar que el sonido que producimos salga al exterior (evitar la contaminación acústica) b. Evitar que el ruido exterior penetre y distorsione el sonido de la sala

La Fotonovela	Esquina de las calles Wilson y Diego de Almagro	Bar – Restaurante. Comida Mexicana. Recinto que hace un homenaje a la Fotonovela (Género paraliterario de carácter sentimental cuya estructura de relato es muy pobre y le acompañan unas fotos con personajes cuyas poses y expresiones son extremadamente estáticas. Su éxito decreció a partir de 1980 y fue remplazada por las telenovelas). El local está empapelado completamente de varios ejemplares de las fotonovelas más famosas de México.	<b>\$6.00</b>
Sports Planet	Plaza de la Américas; Plaza de Seguros Constitución	Bar – Restaurante. Comida Tex-Mex, música, deportes.	<b>\$9.00</b>
La Cocina de Kristy	Calle Whimper No. 184 y Av. Orellana	Comida Ecuatoriana	<b>\$10.00</b>
Los Adobes	Las terrazas del Quicentro Shopping	Comida Ecuatoriana	<b>\$7.00</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### 1.6.3 Análisis histórico de la oferta

Cada año los restaurantes reportan un crecimiento importante en la ciudad de Quito, en los últimos años se han creado varios restaurantes de comida típica ecuatoriana a fin de rescatar nuestra gastronomía que muchas veces se ve opacada por la comida chatarra, colombiana, mexicana, oriental, árabe, etc., en razón de la migración de la población de estos países al nuestro.

Por otro lado, los restaurantes han pasado de sólo ofrecer comida a invertir en la modernización de sus locales a fin de brindar un ambiente diferente, entretenimiento, una decoración que haga salir de la rutina al comensal.

#### 1.6.4 Comportamiento actual de la oferta

Para determinar la oferta actual se tomará en cuenta los siguientes parámetros: la capacidad del restaurante, además de los resultados obtenidos en la pregunta 10 de la investigación de mercados que hace referencia al horario que las personas prefieren asistir a un restaurante:

**TABLA 1.33** Capacidad del Restaurante

Capacidad del restaurante	
Número de mesas	20
Número de sillas	61
Horario de atención diario	8 horas (12h00-20h00)
Capacidad máxima de atención diaria	488 personas
Días laborables	24
Capacidad mensual	11,712 personas
Capacidad anual	140,544

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

**TABLA 1.34** Oferta Actual

Año	Oferta Actual
2012	140,544

**Fuente:** Estudio de Mercado

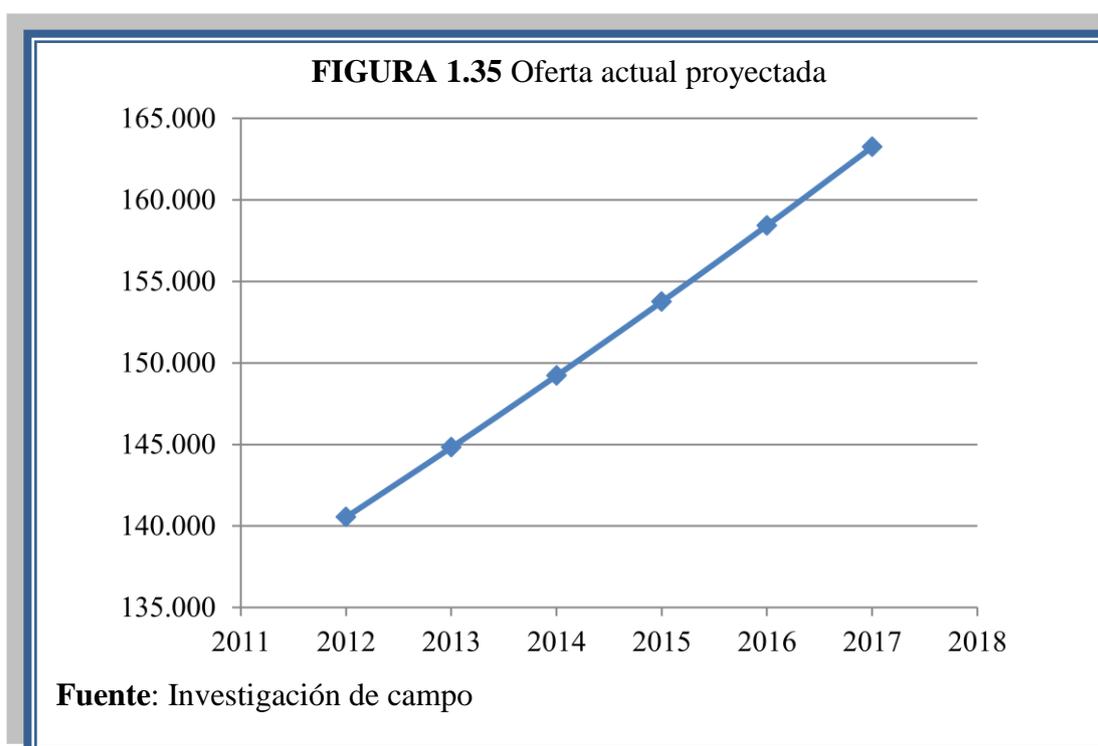
### 1.6.5 Proyección de la oferta

Según cifras del Banco Central del Ecuador, el crecimiento del sector Servicios<sup>5</sup> se proyecta en 3,04%.

**TABLA 1.35** Proyección de la Oferta

OFERTA ACTUAL PROYECTADA	
Tasa de crecimiento sector servicios	
3.04%	
AÑO	Oferta
2012	140,544
2013	144,817
2014	149,219
2015	153,755
2016	158,429

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas



<sup>5</sup> Sector servicios incluye: hoteles, bares, restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares; educación; y, salud.

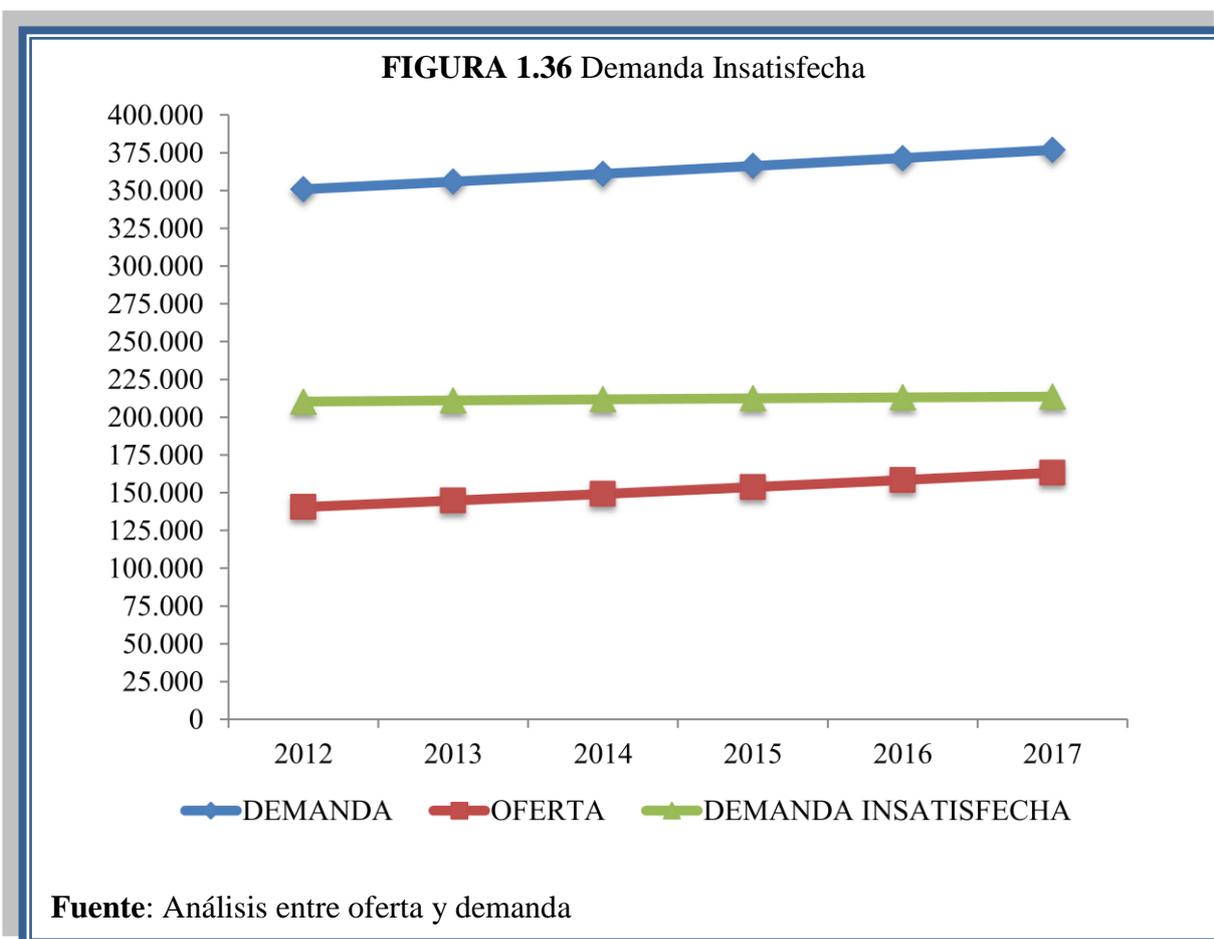
## 1.7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es un balance entre la demanda y la oferta, como se muestra en el cuadro:

**TABLA 1.36** Demanda Insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA			
AÑO	DEMANDA (Potenciales Clientes)	OFERTA (Capacidad del restaurante)	DEMANDA INSATISFECHA
2012	350,865	140,544	210,321
2013	355,917	144,817	211,101
2014	361,043	149,219	211,824
2015	366,242	153,755	212,486
2016	371,516	158,429	213,086

**Fuente:** Análisis entre Oferta y Demanda



El cuadro demuestra la existencia de demanda insatisfecha, lo cual indica que el mercado no está saturado y existe un gran número de clientes insatisfechos o que no han excedido el producto/servicio, lo que genera una oportunidad en el mercado.

El número de personas insatisfechas en un periodo proyectado de 5 años alcanza a 213,086. Cifra que hace atractivo el mercado y se podrá invertir en el proyecto con seguridad. Tomando en cuenta que la población continúa envejeciendo y las oportunidades son mayores para invertir en negocios que estén proyectados en adultos.

Adicionalmente, gracias a una amplia investigación de campo realizada, se conoce que los restaurantes mencionados como competencia tienen una capacidad promedio para recibir a un total entre 250-600 clientes por día, es decir, una capacidad máxima anual de 172,800. Cifra que supera a la oferta proyectada del restaurante en estudio, pero no satisface la demanda insatisfecha en su totalidad.

## **1.8. ANÁLISIS DE PRECIOS**

La asignación de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en la decisión de compra del consumidor final y por lo tanto determina los ingresos futuros del negocio.

### **1.8.1 Estimación de precios**

- El propósito es adoptar una estructura de precios intermedios y competitivos frente a la competencia. Además de establecer una política de variación de precios de acuerdo a los cambios producidos en el mercado y el comportamiento de la oferta y la demanda, generando una flexibilidad en la comercialización del producto.

De acuerdo a la investigación de mercado, las personas encuestadas están dispuestas a pagar por su consumo un valor entre \$5 y \$12 dólares.

Los precios de la competencia tienen un valor promedio de \$9 dólares por consumo (sin tomar en cuenta el 12% de IVA y el 10% de Servicios).

Para el presente proyecto, a los precios establecidos se les sumará el 12% de IVA, más el 10% por Servicios en ciertos platillos (debido a que muchos productos influyen más que otros en la inflación)

Y a partir de las 17h01, deberán cancelar \$3 dólares por el ingreso al restaurante, debido al show en vivo que se ofrecerá.

Para definir el precio de cada platillo se toman también en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, donde cada persona mostró su preferencia por cada platillo.

### 1.8.2 Tendencia de precios

De acuerdo a datos del Ministerio de Economía calculados en el periodo 2011-2015, la inflación aumentará a 5,39% al finalizar el año 2012. Por otro lado, según los Supuestos Macroeconómicos elaborados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el dinamismo permanente y sostenido del sector Servicios (2012-2014), se sustentaría en la consolidación de la calidad en los servicios de turismo, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2010)

Por tanto, el consumo dentro del restaurante dentro de los próximos años serían lo siguientes:

**TABLA 1.37** Tendencia de Precios

AÑO	Precio mínimo	Precio máximo	Precio de ingreso
2011	\$ 5.00	\$ 12.00	\$ 3.00
2012	\$ 5.27	\$ 12.65	\$ 3.00
2013	\$ 5.55	\$ 13.33	\$ 3.00
2014	\$ 5.85	\$ 14.05	\$ 3.00
2015	\$ 6.17	\$ 14.80	\$ 300
2016	\$ 6.50	\$ 15.60	\$ 3.00
Inflación estimada		5.39%	

**Fuente:** BCE, Ministerio de Economía

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

## **1.9. MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN**

### **1.9.1 Estrategias de servicio**

#### **➤ Trato amable:**

Todo el personal del restaurante deberá mostrar amabilidad con el cliente bajo cualquier circunstancia. Siempre saludar, dar la bienvenida, mostrar una sonrisa sincera, y decir gracias. Nunca decir “no” cuando un cliente pida algo; siempre estar dispuestos a hacer excepciones y no ceñirse mucho a las reglas. Hacerles notar que estamos para servirlo, que estamos interesados en su satisfacción, pero mostrando un interés genuino que no sea forzado ni artificial, pues el cliente suele darse cuenta de ello y puede molestarlo o incomodarlo.

#### **➤ Mostrar interés.**

Apenas el cliente ingrese al restaurante, sea lo que el personal esté haciendo, debe acercarse a él, darle la bienvenida y seguirle hasta que tome alguna mesa. El personal deberá procurar brindar un buen servicio a todos y cada uno de los clientes, no deben tener prejuicios con algún cliente, a todos se les debe tratar por igual. Asimismo, no sólo se debe buscar nuevos clientes, sino también, mantener a los antiguos, pues estos al ser consolidados, son lo que hacen crecer el negocio. En lo posible, el personal del restaurante debe llamarlo al cliente por su nombre todo el tiempo.

#### **➤ Brindar un trato personalizado.**

Siempre que sea posible todo el personal deberá procurar un trato personalizado con el cliente, haciéndole sentir único y especial. Por ejemplo, al ingresar al restaurante se le ofrecerá al cliente una bebida en especial que guste, y se le hará saber que es cortesía de la casa. Además mientras el cliente espera que su pedido sea llevado a la mesa, puede observar el menú musical, programas de televisión y películas que el restaurante ofrecerá. Todo el personal va a ser capacitado en brindar un buen servicio o atención al cliente, desde la persona encargada de la puerta del restaurante, pasando por la secretaria recepcionista, los camareros,

hasta llegar al gerente general. Pero no sólo bastará con capacitar al personal en brindar un buen servicio al cliente y rápido, sino que también será necesario tratarlo bien (los trabajadores suelen tratar a los clientes tal como el jefe o la empresa los trata a ellos) y motivarlo (los trabajadores motivados contagian su motivación y entusiasmo a los clientes), a fin de que los trabajadores amen su trabajo. Además todo el personal debe formar el buen hábito de la lectura, a fin de estar bien informado de todo lo que concierne al siglo XX, por si al cliente se le ocurre hacer preguntas.

➤ **Higiene.**

La higiene o limpieza en un restaurante es un factor fundamental, basta con que el piso de la cocina haya desperdicios (en caso de que ésta pueda ser vista por los clientes), o que los baños estén sucios, para que se genere rechazo en el cliente, y que probablemente no vuelva a visitar el restaurante. La higiene o limpieza del restaurante será obsesiva; el comedor debe estar totalmente limpio, se debe evitar cualquier papel en el piso; la cocina debe estar limpia, pues va a ser vista por los clientes desde el comedor; y los baños deben limpiarse constantemente. Por otro lado, todo el personal del restaurante deberá estar bien presentado y aseado, con el uniforme limpio, las uñas recortadas, y el cabello recortado o amarrado.

### **1.9.2 Estrategias de precios**

Una estrategia de fijación de precios se sostiene en tres elementos: los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente.

“Los costos que una empresa necesita recuperar generalmente imponen un precio mínimo, o piso, para una oferta de servicio específica, y el valor que percibe el cliente de la oferta establece un precio máximo, o techo. El precio que cobran los competidores por servicio similares o sustitutos, generalmente determina, dentro del rango de los precios mínimo y máximo, el precio que se puede fijar” (LOVELOCK C. , 2009)

La estrategia citada se ha aplicado para el presente proyecto:

**TABLA 1.38** Estrategia de Precios

<b>Estrategia de Precios</b>				
<b>Nombre del platillo</b>	<b>Precio de platillo</b>	<b>12% IVA</b>	<b>10% Servicio</b>	<b>Precio final del platillo</b>
<b>Entradas</b>				
Ceviche de concha y calamar	\$ 5.29	\$ 0.63	\$ 0.53	\$ 6.45
Ceviche de camarón y cangrejo	\$ 5.84	\$ 0.70	\$ 0.58	\$ 7.12
Empanadas carne	\$ 1.15	\$ 0.14	\$ 0.12	\$ 1.40
Bolón de verde	\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.10	\$ 1.22
Ceviche de chochos	\$ 2.00	\$ 0.24	\$ 0.20	\$ 2.44
Humitas	\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.10	\$ 1.22
Empanadas pollo	\$ 1.20	\$ 0.14	\$ 0.12	\$ 1.46
Tigrillo	\$ 2.50	\$ 0.30	\$ 0.25	\$ 3.05
<b>Sopas</b>				
Locro de papa	\$ 2.62	\$ 0.31	\$ 0.26	\$ 3.20
Sancocho	\$ 2.44	\$ 0.29	\$ 0.24	\$ 2.98
Sopa de bolas de verde	\$ 2.35	\$ 0.28	\$ 0.24	\$ 2.87
<b>Platos fuertes</b>				
Guatita	\$ 2.75	\$ 0.33	\$ 0.28	\$ 3.36
Churrasco	\$ 4.81	\$ 0.58	\$ 0.48	\$ 5.87
Cuy asado	\$ 9.41	\$ 1.13	\$ 0.94	\$ 11.48
Mote con fritada	\$ 3.82	\$ 0.46	\$ 0.38	\$ 4.66
Llapingachos	\$ 4.73	\$ 0.57	\$ 0.47	\$ 5.77
Arroz con menestra	\$ 3.56	\$ 0.43	\$ 0.36	\$ 4.34
Seco de Chivo	\$ 3.56	\$ 0.43	\$ 0.36	\$ 4.34
Chugchucaras	\$ 5.80	\$ 0.70	\$ 0.58	\$ 7.08
<b>Bocaditos</b>				
Empanadas queso	\$ 0.90	\$ 0.11	\$ 0.09	\$ 1.10
Pan de yuca	\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.10	\$ 1.22
<b>Postres</b>				
Higos con queso	\$ 1.52		\$ 0.15	\$ 1.67

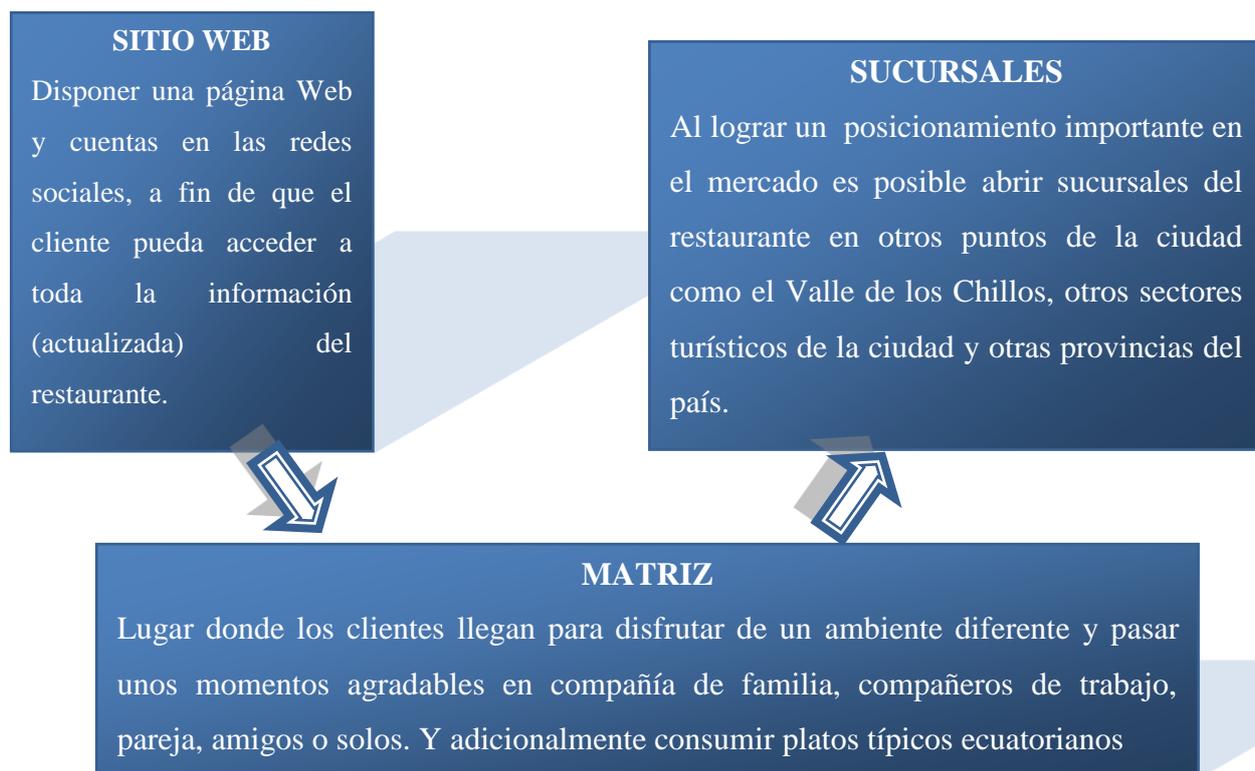
Helado de paila	\$ 2.25		\$ 0.23	\$ 2.48
Torta de maqueño	\$ 2.64	\$ 0.32	\$ 0.26	\$ 3.22
<b>Aperitivos</b>				
Porción de papas	\$ 0.81	\$ 0.10	\$ 0.08	\$ 0.99
Porción de arroz	\$ 0.81	\$ 0.10	\$ 0.08	\$ 0.99
Porción de chifles	\$ 0.81	\$ 0.10	\$ 0.08	\$ 0.99
<b>Bebidas</b>				
Agua mineral	\$ 0.50		\$ 0.05	\$ 0.55
Aromáticas	\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.10	\$ 1.22
Té	\$ 1.20	\$ 0.14	\$ 0.12	\$ 1.10
Café expreso	\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.10	\$ 1.22
Cappuccino	\$ 1.65	\$ 0.20	\$ 0.17	\$ 2.01
Mocaccino	\$ 1.65	\$ 0.20	\$ 0.17	\$ 2.01
Café con leche	\$ 1.50	\$ 0.18	\$ 0.15	\$ 1.83
Gaseosa	\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.10	\$ 1.22
Jugos	\$ 1.75	\$ 0.21	\$ 0.18	\$ 2.14
<b>Bebidas Tradicionales</b>				
Vino hervido	\$ 2.75	\$ 0.33	\$ 0.28	\$ 3.36
Canelazo	\$ 1.75	\$ 0.21	\$ 0.18	\$ 2.14
Chucula	\$ 2.00	\$ 0.24	\$ 0.20	\$ 2.44
Rosero	\$ 2.00	\$ 0.24	\$ 0.20	\$ 2.44
Colada de avena con naranjilla	\$ 1.50	\$ 0.18	\$ 0.15	\$ 1.83
Ponche	\$ 1.75	\$ 0.21	\$ 0.18	\$ 2.14
Chocolate	\$ 2.00	\$ 0.24	\$ 0.20	\$ 2.44

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### 1.9.3 Estrategias de plaza

“La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores”. (CNCreceNegocios.com, 2011)

**FIGURA 1.37 ESTRATEGIAS DE PLAZA**



**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

Elementos para los canales de distribución:

- **Enlaces:** Contactos o referencias acerca de los proveedores.
- **Medios:** Las distintas formas en las que se brindará el servicio.
- **Trayectoria:** El tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.
- **Colocación:** La oferta del servicio del restaurante: comedor ubicado con vista a la cocina y al escenario del local, decoración especial en paredes, baños, cocina, entrada, pasillos.
- **Consumidor final:** Los clientes del restaurante quienes van a consumir los diferentes servicios.
- **Producto/Servicio:** Entretenimiento, Comida Ecuatoriana

#### 1.9.4 Estrategias de distribución

Distribución de servicios: Productor – agente – consumidor. No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas. Un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores. Salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usen. Los integrantes del canal de distribución deben ejecutar un cierto número de funciones claves:

- Investigación: Recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.  
Como: manejo de espacios en el comedor, quejas de los clientes acerca del espacio físico del restaurante, peticiones de los clientes acerca de los platillos, la decoración, comentarios, etc.
- Promoción: Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto/servicio. Sugerir al cliente los platillos disponibles en la carta, detallando los ingredientes que contiene y resaltar la calidad del sabor.
- Contacto: Comunicarse correctamente con el cliente.
- Adaptación: Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Esto incluye actividades como: forma de preparación de los alimentos, tamaño de las porciones, forma de presentación en el plato y formas de entrega en la mesa.
- Distribución física: Transportar y almacenar los bienes. Familiarizarse con la distribución de las mesas y sillas, las distintas ubicaciones dentro y fuera del restaurante a fin de guiarle al cliente de una mejor manera y disminuir el tiempo de atención.
- Adaptación de riesgos: Correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución, como posibles accidentes, entrega errónea de un pedido, clientes irritables, etc.

Las cuatro primeras funciones (investigación, promoción, contacto, adaptación) sirven para llevar a cabo las transacciones; las dos últimas, para completarlas.

### 1.9.5 Estrategias de promoción

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

- **Comunicaciones personales:** atención al cliente, boca en boca (otros clientes)
- **Publicidad:** impresos (poner anuncios en revistas, diarios), Internet (página web y redes sociales: Facebook, Twitter), exteriores (anuncios publicitarios en vehículos de transporte público, crear afiches, carteles, volantes, folletos, calendarios publicitarios), correo directo (crear boletines electrónicos)
- **Promoción de ventas:** cupones de descuentos, regalos (obsequiar regalos por la compra de determinados productos), promociones con premios (ofrecer descuentos por cantidad y descuentos por temporadas, crear sorteos o concursos entre los clientes)
- **Publicity<sup>6</sup> y relaciones públicas:** eventos especiales (participar en ferias, realizar festejos especiales en el local), patrocinio (auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa)
- **Diseño corporativo:** firma empresarial (crear la idea de que el restaurante temático es un grandioso lugar, que ofrece entretenimiento para adultos mayores de 40 años (donde además se oferta comida ecuatoriana), y su decoración de interiores es muy llamativa e impactante (paredes, pisos, mueblería, música, adornos, cuadros, personajes, objetos que cuenten historias del siglo XX). Es importante también disponer de equipo, papelería (tarjetas de identificación del restaurante) y uniformes.

---

<sup>6</sup> **Publicity (Publicidad no pagada):** Es la información pública respecto de una compañía, bienes o servicios, la cual aparece en los medios de comunicación masiva como tema de noticias.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **2.1 TAMAÑO DEL PROYECTO**

El estudio de la viabilidad técnica evalúa si es físicamente posible hacer el proyecto.

Para ello, en este estudio se busca determinar las características de la composición óptima de los recursos que harán que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente. Para esto se deberán examinar detenidamente las opciones tecnológicas posibles de implementar, así como sus efectos sobre las futuras inversiones, costos y beneficios.

Un proceso productivo bien definido permitirá determinar los requerimientos de obras físicas, maquinaria y equipo, su vida útil, los recursos humanos y los recursos materiales, los cuales deberán ser cuantificados monetariamente para proyectar los flujos de caja que posibilitarán las evaluaciones posteriores.

##### **2.1.1 Factores determinantes del proyecto**

###### **2.1.1.1 Condiciones del mercado**

“En términos generales, mercado es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen. Así, el mercado abarca todos los oferentes y demandantes que concurren al mismo lugar, incluyendo personas extranjeras y personas que viven en localidades vecinas, que vienen atraídos por el turismo”. (Sabino, 2011)

Para establecer el tamaño del mercado que se va a captar, se tomará en cuenta la demanda insatisfecha que se obtuvo en el estudio de mercado. En la siguiente tabla se puede observar, el mercado a captar:

**TABLA 2.1** Demanda Insatisfecha captada por el proyecto

<b>Año</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>Porcentaje a captar</b>	<b>Mercado a captar</b>
2012	210,321	20%	42,064
2013	211,101	25%	52,775
2014	211,824	25%	52,956
2015	212,486	25%	53,122
2016	213,086	25%	53,272

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

#### **NOTAS:**

- Disponibilidad de mesas en el restaurante: **20**
- Capacidad máxima durante una hora: **61** sillas
- Horas de mayor afluencia: **8** horas (entre 12h00 – 20h00)
- Capacidad máxima diaria: **488** (61 sillas\*8horas)
- Días laborables: **24** (6 días a la semana\*4 semanas)
- Capacidad máxima (mensual): **11,712** (488\*24)
- Capacidad máxima (anual) = **140,544** (11,712\*12) = **Mercado máximo que se puede captar anualmente, considerando la capacidad del restaurante.**

#### **2.1.1.2 Disponibilidad de recursos financieros**

La adquisición de recursos financieros, se los obtendrá con una estructura del 30% financiado con recursos propios y el 70% con crédito. A continuación se detallan algunas instituciones financieras que ofrecen Crédito para PYMES:

**TABLA 2.2** Listado de Instituciones Financieras que ofertan Crédito para PYMES

(Empresas nuevas)

Nombre de la Institución Financiera	Monto	Plazo	Tasa Efectiva
Corporación Financiera Nacional (CFN)	Desde: \$20,000 Hasta: \$200.000	0-1 años	9.75%
		1 año	10.50%
		2 años	10.50%
		3 años	10.85%
		4 años	10.85%
		5 años	10.85%
		6 años	11.15%
		7 años	11.15%
		8 años	11.15%
		9 años	11.15%
10 años	11.15%		
Banco Pichincha	Desde \$15,000	36 meses	10.19%
Banco de Guayaquil	Desde \$1,000	36 meses	11.83%

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

**Nota:** La Corporación Financiera Nacional financia sólo Restaurantes con una calificación mínima de segunda categoría. No financia comida rápida, bares ni cantinas. El financiamiento es hasta el 70% para proyectos nuevos.

### 2.1.1.3 Disponibilidad de mano de obra

La importancia de la mano de obra radica en que es el factor de producción por excelencia, debido a que es el que desarrolla una serie de actividades y tareas, y ayudado por instrumentos, infraestructura, entre otros, produce bienes y servicios de una manera satisfactoria. Es muy necesario trabajar duro para encontrar a las mejores personas. A veces es pertinente detener o posponer las contrataciones, si el absolutamente óptimo candidato no aparece. Además se necesita ser un buen mentor, actuando como desearía que los trabajadores actúen: dirigir mediante el ejemplo.

El Ministerio de Relaciones Laborales, a los 28 días del mes de Diciembre de 2011, fijó los nuevos salarios mínimos sectoriales. En caso de que en las estructuras ocupacionales de las Comisiones Sectoriales, en una o varias ramas de actividad no se encuentren contemplados los cargos y/o funciones, éstos deberán aplicar el salario básico unificado: USD 292,00 (DOSCIENTOS NOVENTA Y DOS 00/100 DÓLARES).

A continuación se menciona en detalle el Requerimiento de Mano de Obra Operativa y Administrativa.

**TABLA 2.3** Requerimiento de mano de obra operativa

MANO DE OBRA OPERATIVA								
Estructura Ocupacional	CARGO Y/O FUNCIÓN	No. De Trabajadores	Salario mínimo sectorial	/Ingreso real mensual	2Costos adicionales	Sueldo Mensual	Sueldo total mensual	Sueldo Anual
C1	Chef de cocina	1	\$293.17	\$366.46	\$59.24	\$425.70	\$425.70	\$5,108.43
C2	Cocinero polivalente	1	\$293.02	\$366.28	\$59.22	\$425.49	\$425.49	\$5,105.89
C2	Bodeguero y/o comprador	1	\$292.73	\$365.91	\$59.17	\$425.08	\$425.08	\$5,100.97
C3	Maître	1	\$292.87	\$366.09	\$59.19	\$425.28	\$425.28	\$5,103.35
D2	Camarero polivalente	4	\$292.58	\$365.73	\$59.14	\$424.87	\$1,699.48	\$20,393.71
E2	Ayudante de cocina	2	\$292.29	\$365.36	\$59.10	\$424.46	\$848.92	\$10,187.02
	Guardia	1	\$296.00	\$370.00	\$59.70	\$429.70	\$429.70	\$5,156.42
	Profesional para entretenimiento	1	\$296.00	\$370.00	\$59.70	\$429.70	\$429.70	\$5,156.42
<b>TOTAL</b>						<b>\$3,410.29</b>	<b>\$5,109.35</b>	<b>\$61,312.21</b>
<i>1Incluye:</i> Décimo tercera y Décimo cuarta remuneración; y Fondos de reserva								
<i>2Incluye:</i> Aporte al IESS (11.15%); *CNCF (0.50%); IECE (0.50%); Vacaciones; Servicios (10%)								
* CNCF: Consejo Nacional de Capacitación y Formación								

**Fuente:** CAPTUR (Cámara Provincial de Turismo de Pichincha); Ministerio de Relaciones Laborales; Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

**NOTAS:**

**3.- NIVEL C: OPERACIÓN**

(**C1:** Operación especializada; **C2:** Operación Técnica; **C3:** Operación Básica)

**4.- NIVEL D: ASISTENCIA (D1:** Asistencia Administrativa; **D2:** Asistencia Técnica)

**5.- NIVEL E: SOPORTE (E1:** Soporte Administrativo; **E2:** Soporte Operativo)

**TABLA 2.4** Requerimiento de mano de obra administrativa

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA								
Estructura Ocupacional	CARGO Y/O FUNCIÓN	No. De Trabajadores	Salario mínimo sectorial	Ingreso real mensual	2Costos adicionales	Sueldo Mensual	Sueldo total mensual	Sueldo Anual
D1	Cajero	1	\$ 292.73	\$ 365.91	\$ 59.17	\$ 425.08	\$ 425.08	\$ 5,100.97
E1	Ayudante de bodega	1	\$ 292.44	\$ 365.55	\$ 59.12	\$ 424.68	\$ 424.68	\$ 5,096.10
E1	Mensajero	1	\$ 292.73	\$ 365.91	\$ 59.17	\$ 425.08	\$ 425.08	\$ 5,100.97
E1	Personal de limpieza	3	\$ 292.73	\$ 365.91	\$ 59.17	\$ 425.08	\$ 1,275.24	\$ 15,302.91
	Administrador	1	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 65.27	\$ 565.27	\$ 565.27	\$ 6,783.20
	Contador	1	\$ 300.00	\$ 375.00	\$ 60.35	\$ 435.35	\$ 435.35	\$ 5,224.26
<b>TOTAL</b>						<b>\$2,700.54</b>	<b>\$3,550.70</b>	<b>\$42,608.41</b>
<b>1</b> Incluye: Décimo tercera y Décimo cuarta remuneración; y Fondos de reserva								
<b>2</b> Incluye: Aporte al IESS (11.15%); *CNCF (0.50%); IECE (0.50%); Vacaciones; 10% Servicios								
* CNCF: Consejo Nacional de Capacitación y Formación								

**Fuente:** CAPTUR (Cámara Provincial de Turismo de Pichincha); Ministerio de Relaciones Laborales; Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

#### 2.1.1.4 Disponibilidad de insumos y materia prima

“Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permiten la confección del producto final.

Los insumos son un conjunto de bienes utilizados para la producción de otros bienes de consumo o servicios, y que se deprecian en el proceso de fabricación (maquinaria, herramientas, etc.)” (Gerencie.com, 2010)

Para el presente proyecto se dispondrá de los siguientes proveedores:

TABLA 2.5 Proveedores

PROVEEDORES		
Empresa	Dirección/Contacto	Productos
	La Ibérica. Colombia 24-16 y Larrea, Riobamba-Ecuador	Carnes, Embutidos
	Av. Amazonas y Naciones Unidas (C.C. Iñaquito), Quito-Ecuador	Mariscos, Hortalizas, Vegetales, Granos, Ingredientes varios, Frutas,
	Av. 6 de Diciembre entre calle Alemn y J. Moreno, Quito-Ecuador	Bebidas
<b>CUYCONGEN</b>	Machachi-Pichincha	Cuyes
	Km. 1 1/2 vía Sangolquí - Tambillo	Suministros de limpieza
	Av. 10 de Agosto N52-15 y Capitán Ramón Borja, Quito-Ecuador	Suministros y muebles de oficina
<b>CONTADATA</b>	Av. América N34-222 y Abelardo Moncayo, Colegio San Gabriel, Quito-Ecuador	Caja registradora
	6 de Diciembre N23 y Veintimilla, Quito- Ecuador	Equipos de oficina
	<b>IRVIX.</b> Av. Eloy Alfaro N35-09 y Portugal, Edificio Millenium Plaza Of. 1 y 2, Quito- Ecuador	Vajillas, cubiertos, cristalería, menaje de cocina
	Fábrica: Sincholagua OE1-141 y Av. Maldonado, Quito-Ecuador	Productos de aluminio, acero inoxidable, línea industrial, materiales para hornear
	Ciudadela Ibarra, Barrio Huarca, Rosario Borja y Calle 8 Local OE11-200, Quito-	Cocinas industriales, campanas, freidoras, planchas de carnes,

	Ecuador	asaderos, campanas extractoras,
	Av. De las Anonas E13-124 y Guayacanes (Sector El Edén), Quito-Ecuador	trampas de grasa, , lavamanos y lavaderos, estanterías, vitrinas y exhibidores, horno
	Vitrinas Buenaño. Fábrica, Exhibición y Ventas: Av. Eloy Alfaro, Calle los Arupos y Calle E, Lote 135, zona industrial Cristiana, Quito-Ecuador	
<b>CRÉDITOS RODRÍGUEZ</b>	Checa OE2-100 y Juan Larrea (Sector Consejo Provincial), Quito-Ecuador	Otras máquinas: acondicionador de aire, televisores LED
Casa Brasil	Av. 10 de Agosto y 18 de Septiembre, esq., Quito-Ecuador	Parlantes, micrófonos
	<b>KEVO.</b> Veracruz N37-56 y Naciones Unidas, Quito-Ecuador	Diseño de interiores
<b>ENMARCAR</b>	C. C. Olímpico 4 y 5, Batán Bajo, Quito- Ecuador	Enmarcación de cuadros
	Ventas al por mayor: Cordero 1641 y 10 de Agosto, Quito-Ecuador	Sanitarios, grifería y accesorios, lámparas, luminarias
<b>MG SERPRO</b>	Av. Napo y Pedro Pinto, Luluncoto, Quito- Ecuador	Mobiliario de madera y metal: sillas, mesas, escritorios, archivadores, counters recepción
	Juan Severino E8-58 y Av. 6 de Diciembre antiguo partidero a Tumbaco, Quito-Ecuador	Uniformes chef, cocinero, ayudante de cocina, maître, camarero, cajera, personal de limpieza, guardia, mensajero,
	Isla Isabela N43-52 y Tomás de Berlanga, Quito-Ecuador	

	Frutierrez S.A. Panamericana Norte Km. 14.5, No. 31704, Calderón, Quito-Ecuador	Uvillas, papaya, pepino, maracuyá, naranjilla, taxo
	ECUATEPI S. A. Técnicas Ecuatorianas de protección contra incendios. Av. América N17-207 y Santiago. Edificio Miguel de Santiago Of.5, Quito-Ecuador	Tanques extintores

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

Detalle de materia prima, materiales, insumos y trabajos necesarios para la operación del restaurante.

**TABLA 2.6** Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	
PRODUCTO	CANTIDAD
Asadores de carnes (Acero inoxidable). Alto: 90cm. Ancho: 150cm. Profundidad: 60cm. Espesor de la plancha: 0.9mm	2
Asadores de cuy (Acero inoxidable). Alto: 85cm. Ancho: 100cm. Profundidad: 50cm. Funcionamiento: a carbón Capacidad: 12 cuyes.	1
Bandejas para patio de comidas (60cm x 40cm)	15
Batidora Black & Decker MX900	2
Cafetera West Bend de 55 tazas	1
Campanas de cocina. (Fabricado en plancha de acero inoxidable) 3 velocidades	2
Cocinas industriales de 6 quemadores, plancha, gratinador, horno	3

Congeladores Fairgold	2
Encimeras 200cm*80cm	4
Equipos baños clientes: Franz Viegener: Inodoro, grifería	4
Estanterías de madera: 150cm x 40cm x 193cm	1
Extractor de olores para pared (acero inoxidable)	5
Fregaderos de acero inoxidable tipo clóset con compuertas	3
Freidora plancha y parrilla	1
Horno semi-industrial 2 latas acero inoxidable	1
Juego de muebles	2
Lavabo FV Mercury para empotrar bajo mesón	4
Lavaplatos de acero inoxidable	2
Licuada Electrolux PSB12	1
Licuada 18V B&D BLC18750DMB	1
Licuada Oster BRLY07-ZOO	1
Máquina peladora de frutas	1
Mesas de madera cuatro patas. Alto 75cm. Ancho 90cm Profundidad 65cm	20
Mesas de trabajo de acero inoxidable	3
Ollas: Perol de aluminio. Modelo: Chef	2
Caldero de acero inoxidable 18cm tapa de vidrio	2
Caldero de aluminio resistente	2
Paila aluminio	2
Congelador vertical 2 puertas. Alto 192cm. Ancho 128cm. Profundidad 59cm	1
Sartén chef	5
Sillas de madera tipo rustico. Alto 98cm. Ancho 52cm. Profundidad 50cm	61
Contenedores de plástico para reciclaje de residuos	6
Trampa de grasa de 96lt	3
<b><i>Utensilios de cocina</i></b>	
Salad Chef	1

Cuchillos Chef Smart 20PZ Oster	1
Turning Food Centre	2
Always fresh	3
Kenji Knife	2
Chef Basket Cuchillo	2
Chef Basket	2
Ez Cracker	1
Flavorwave Accesorios	1
Kleva Sharp Afilador de Cuchillos	1
Tetera Acero Inoxidable 2.5 Lt. 8013	2
Eggies Sistema Cocción de Huevos	2
Minipicador Windmere MC50	1
Espátulas 6 piezas de acero inoxidable	2
Recipientes 20 PZ Polines	3
<b><i>Vajilla del restaurante</i></b>	
Windsor Cubiertos de acero inoxidable 4PZ	64
Vajilla Fortessa Ojo y Petals. Plato Ondo, Plato plano, plato postre	64
Cristalería Libbey	60
Cristalería Schott Zwiesel	60
Vitrina refrigerada. Alto 128cm. Ancho 150cm. Profundidad 70cm	1
<b>Otros equipos</b>	
Climatizador Electrolux ECDA07P4MUJ	3
Micrófono Shure Sv100	3
Parlantes amplificadores W. Titán	4
Tanques extintores	5
Televisor Samsung LED 32'	3

**Fuente:** Investigación de campo

**TABLA 2.7** Insumos (Suministros de Limpieza)

INSUMOS	
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	
PRODUCTO	CANTIDAD
Basureros	10
Desinfectantes sin olor	4
Detergente lavaplatos	5
Escobas	4
Fundas plásticas	15
Guantes negros semi-industriales	3
Jabón hipoalergénico de tocador	5
Mandiles	3
Papel Higiénico 220mts 4 unidades	2
Recogedores de basura	3
Trapeador Escoba Microflex	3
Spin & Go Pro	1

**Fuente:** Investigación de campo

**TABLA 2.8** Insumos (Suministros de Oficina)

INSUMOS	
SUMINISTROS DE OFICINA	
PRODUCTO	CANTIDAD
Archivador	3
Caja de clips	3
Caja de esferos	12
Caja de grapas	2
Carpetas	50
Cinta adhesiva	2
Cinta de embalaje	10
Grapadora	2
Papel Bond A4 (Resma)	5
Perforadora	2
Rollo de papel fax	2
Tóner impresora	1

**Fuente:** Investigación de campo

**TABLA 2.9** Materia Prima

MATERIA PRIMA		
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
<b>CARNES</b>		
Carne chivo o borrego	Kg.	10
Carne de cerdo	Kg.	12
Carne de pollo	Kg.	14
Carne de res	Kg.	14
Cuy	Unidad	30
Embutidos	Kg.	6
Estómago vacuno (guatita)	Kg.	10

Camarón	Kg.	8
Concha	Kg.	8
Calamar	Kg.	5
Cangrejo (carne)	Kg.	5
<b>HORTALIZAS - VEGETALES - GRANOS</b>		
Arveja	Kg.	12
Brócoli	Kg.	10
Chochos	Kg.	16
Fréjol	Kg.	16
Garbanzo	Kg.	16
Lechuga	Unidad	6
Lenteja	Kg.	16
Maíz tierno (choclo)	Kg.	8
Maíz tierno (enlatado)	Unidad	16
Mote	Kg.	14
Patata	Quintal	2
Plátano verde	Kg.	12
Tomate riñón	Kg.	12
Yuca	Kg.	12
Zanahoria	Kg.	14
Zucchini	Kg.	12
<b>INGREDIENTES</b>		
Aceite de soya	Litro	12
Aceitunas	Paquete	10
Achiote	Litro	4
Aguacate	Caja	20
Ajo	Kg.	8
Albahaca	Kg.	2
Arroz	Quintal	2
Avena	Paquete 500 g.	20
Azúcar	Quintal	2
Canela	Kg.	8
Cebolla blanca	atado	12

Cebolla colorada	Kg.	12
Cebolla perla	Kg.	12
Cerveza	Caja	5
Cilantro	Kg.	10
Clavo de olor	Unidad	10
Comino	Kg.	12
Esencia de vainilla	Unidad	5
Harina de trigo	Kg.	12
Hielo seco	Kg.	4
Huevos	Cubeta	12
Leche	Caja	10
Limón	Kg.	20
Manteca	Kg.	5
Mantequilla	Kg.	8
Mayonesa	Litro	2
Mostaza	Litro	2
Orégano	Onzas	10
Palmito	Caja	16
Panela	Kg.	8
Perejil	Onzas	10
Pimienta dulce	Kg.	6
Pimienta negra/blanca	Kg.	6
Pimiento rojo	Kg.	12
Pimiento verde	Kg.	12
Polvo de hornear	Unidad	15
Queso	Caja	16
Sal	Libra	12
Salsa de tomate	Litro	3
Vinagre	Litro	3
<b>FRUTAS</b>		
Frutilla	Caja	1
Guanábana	Caja	1
Guayaba	Caja	1

Maracuyá	Caja	1
Mora	Caja	1
Naranja	Docena	4
Papaya	Caja	1
Piña	Caja	1
Plátano	Caja	1
Tamarindo	Libra	8
Naranjilla	Caja	1
Uvillas	Caja	1
Babaco	Caja	1
Maqueño	Racimo (80)	2
<b>BEBIDAS</b>		
Agua mineral con gas	Caja (12u)	40
Agua mineral sin gas	Caja (12u)	40
Café	Libra	15
Gaseosas	Caja (9u)	30
Té	Caja	12
Aguardiente	Litro	3
<b>OTROS</b>		
Uniformes		17

**Fuente:** Investigación de campo

**TABLA 2.10** Infraestructura

<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Bodega	m <sup>2</sup>	20
Cocina	m <sup>2</sup>	28
Comedor/sala de espera/escenario	m <sup>2</sup>	150
Oficina	m <sup>2</sup>	20
Caseta para reciclaje	m <sup>2</sup>	20

**Fuente:** Investigación de campo

### **2.1.1.5 Disponibilidad de tecnología**

“En la actualidad existen ciertos procesos o técnicas de producción que exigen una escala mínima para ser aplicables, que por debajo de esa escala los costos serían demasiado altos. La relación entre el tamaño y la tecnología influirán a su vez en la relación entre el tamaño, inversiones y costo de producción.” (Ing. José Luis Hernández Cabrera, 2007)

Para el presente proyecto, no es necesario el uso de equipos y herramientas con alta tecnología, o que sean costosas; basta que permitan realizar las operaciones adecuadamente.

Por otro lado, para propósitos de la ambientación del restaurante se instalarán luces “ojos de buey” en el techo del local para una mejor estética, y los parlantes serán instalados de manera que no sean visibles al cliente; la música, videos y demás material audiovisual será controlado por computadora.

### **2.1.1.6 Definición de la capacidad de producción**

“Es el máximo nivel de producción que puede ofrecer una empresa. La capacidad de producción indica qué dimensión debe adoptar la empresa, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real se desperdician recursos. Lo ideal es que la estructura permita tener una capacidad productiva flexible, que permita la adaptación a variaciones de los niveles de producción.” (Tengodeudas.com, 2011)

El propósito del restaurante temático es ofrecer un servicio donde el cliente se sienta cómodo y exista el espacio suficiente para la decoración, la movilidad de las personas y los distintos espacios del local. Por lo cual la empresa dispondrá 20 mesas y 61 sillas; y, con una atención de 8 horas diarias durante 24 días laborables al mes recibirá aproximadamente 11,712 clientes en su capacidad máxima (488 clientes/día).

### **2.1.1.7 Tamaño óptimo**

“Para llegar a determinar el Tamaño Óptimo del Proyecto (TOP), es necesario considerar aspectos como: el entorno, el mercado, los recursos con los que se cuenta, las expectativas

que se proyectan del consumo de los productos/servicios, la posibilidad de que se incorporen otros proyectos similares cerca del nuestro, etc. Cuando se habla del TOP, se hace referencia a que se debe determinar previamente: la capacidad instalada, la distribución de la planta, las conveniencias de las vías de comunicación e incluso, conocer a los que serán los proveedores y si es posible contar con contratos o convenios de compraventa futuros.” (Mitecnologico.com, 2011).

Se pretende que el Restaurante Temático funcione en un local de una sola planta, y así evitar las escaleras, en un sector donde exista una afluencia grande de transeúntes, dentro de un espacio superior a los doscientos metros cuadrados.

## **2.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Mientras que la principal preocupación en el análisis de la localización en el sector industrial es la minimización de los costes, en el sector servicios es la maximización de los ingresos. Esto se debe a que los costes de fabricación tienden a variar considerablemente entre distintas localizaciones, mientras que en empresas de servicios los costes no varían demasiado dentro de un área de mercado determinada. Por tanto, para una empresa de servicios, una localización concreta influye en los ingresos más que en los costes. Esto significa que el enfoque en la localización de empresas de servicios debe dirigirse hacia el volumen de negocio y los ingresos. Existen 8 elementos principales que determinan el volumen de negocio y los ingresos para una empresa de servicios: (HEIZER, 2001)

- a.** Poder adquisitivo de los consumidores de la zona.
- b.** Servicio e imagen compatibles con la demografía de los consumidores de la zona.
- c.** Competencia en la zona. (publicidad, precios)
- d.** Calidad de la competencia. (Acceso, seguridad, iluminación, apariencia e imagen)
- e.** Particularidades de las localizaciones de la empresa y de los competidores.
- f.** Calidad material de las instalaciones y negocios vecinos.

- g. Políticas de operaciones de la empresa
- h. Calidad de gestión.

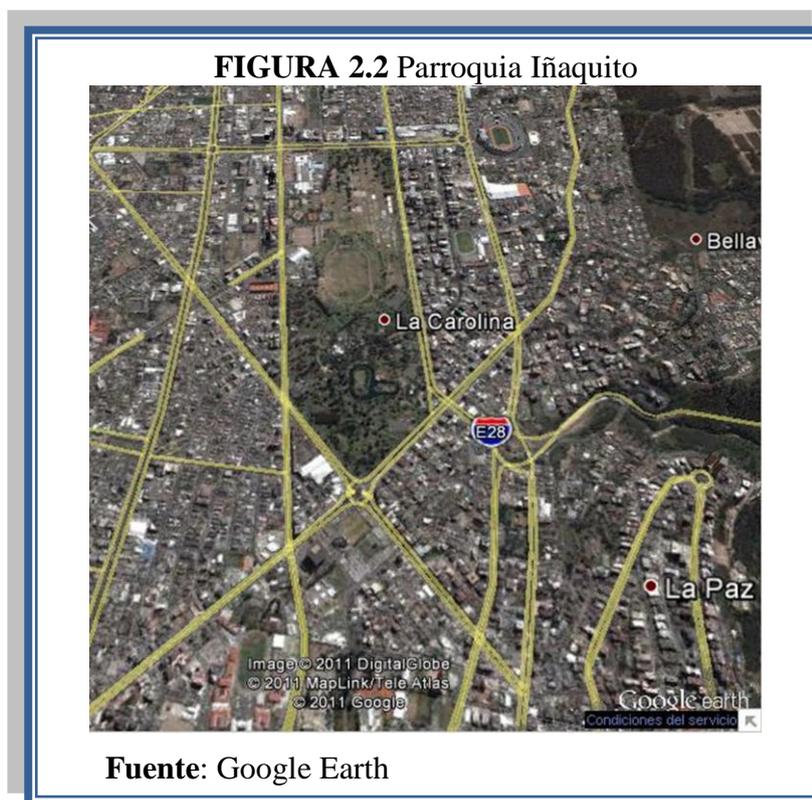
### 2.2.1 Macro localización

La Macro localización se refiere a la ubicación del proyecto a nivel territorial (provincia/cantón). El presente proyecto estará ubicado dentro de la provincia de Pichincha en el Cantón Quito (dentro de la parroquia de Ñaquito, según datos de las encuestas)

**FIGURA 2.1** Cantón Quito



**Fuente:** Google Earth



Se ha elegido este sector por las siguientes razones:

- El estudio de mercado indica que el 36% de los encuestados eligió este sector como la ubicación más adecuada para el restaurante. Asimismo, otro 36% lo ha hecho para el Valle de los Chillos. Datos que podrían ser útiles para la apertura de una sucursal.
- Según datos del INEC y del Municipio de Quito, la Parroquia más poblada es la Parroquia de Ñaquito, y es el lugar donde más población mayor de 40 años habita.

### **2.2.2 Micro localización**

Es el estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto (o tentativo) para instalar la planta del proyecto, siendo este sitio el que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad.

#### **Factores Clave en la Decisión de Localización**

- Costes laborales (salarios, productividad)
- Disponibilidad de la mano de obra (actitudes, edad, distribución, capacitación)
- Proximidad de las materias primas y proveedores

- Proximidad a mercados
- Reglamentación medioambiental
- Servicios (gas, electricidad y agua, y sus costes)
- Costes del emplazamiento (terreno, expansión, aparcamiento, drenaje, etc.)
- Disponibilidad de transportes
- Cuestiones de calidad de vida en la comunidad (niveles de educación, coste de vida, atención médica, deportes, actividades culturales, transportes, vivienda, ocio o servicios religiosos)
- Características del gobierno (estabilidad, honradez, y actitudes hacia nuevas empresas, tanto locales como extranjeras)

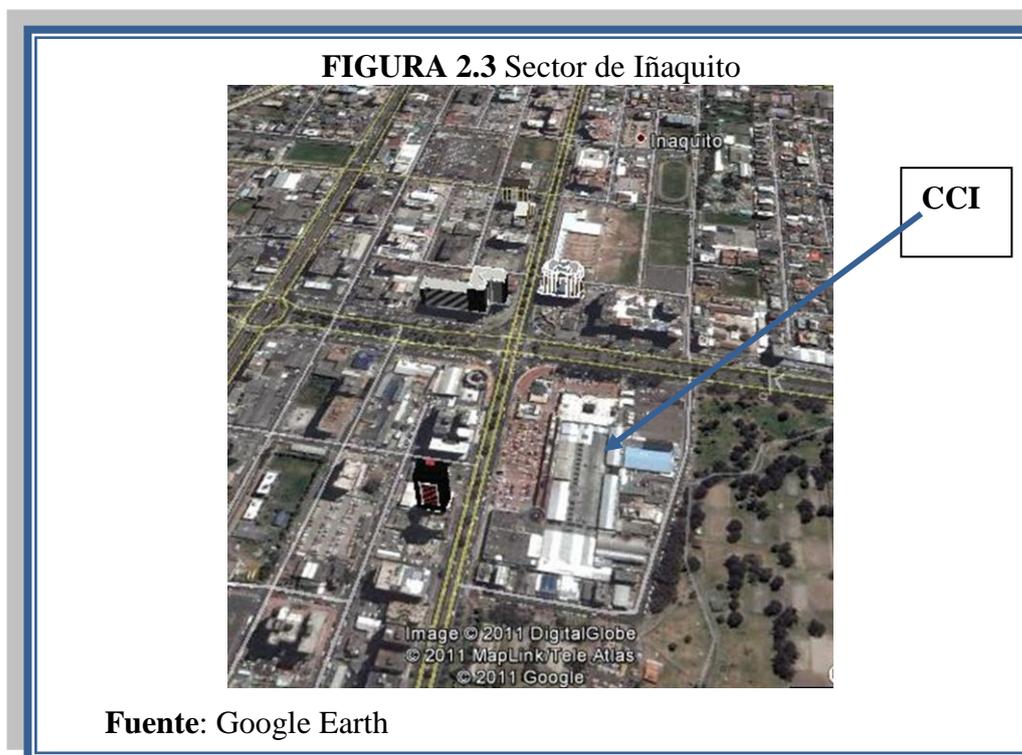
Tomando en cuenta que los potenciales clientes le dan un alto valor a la ubicación, seguridad y disponibilidad de parqueadero en un restaurante, según la investigación de mercado; se considera a continuación una evaluación siete factores para tres ubicaciones potenciales:

**TABLA 2.11** Matriz de localización

Factor	Ponderación	Localizaciones Posibles (dentro de la Parroquia de Iñaquito)							
		Puntuaciones sobre 100				Puntuaciones ponderadas			
		El Batán	La Pradera	Bellavista	Iñaquito	El Batán	La Pradera	Bellavista	Iñaquito
Afluencia de población local	0.18	70	45	40	70	12.60	8.10	7.20	12.60
Costes de construcción y terrenos	0.08	70	65	65	60	5.60	5.20	5.20	4.80
Densidad de tráfico	0.30	70	70	50	80	21.00	21.00	15.00	24.00
Disponibilidad de aparcamientos	0.20	55	45	60	55	11.00	9.00	12.00	11.00
Posibilidades de crecimiento	0.08	70	50	50	70	5.60	4.00	4.00	5.60
Transporte y Comunicación	0.08	80	65	50	80	6.40	5.20	4.00	6.40
Cercanía al mercado y proveedores	0.08	80	50	40	80	6.40	4.00	3.20	6.40
<b>Total</b>	1.00					<b>68.60</b>	<b>56.50</b>	<b>50.60</b>	<b>70.80</b>

**Fuente:** Investigación de campo

El sector más apropiado para la apertura del restaurante temático es el sector de “Iñaquito”, aunque si se ajustarían algunas puntuaciones la decisión cambiaría por “El Batán”.



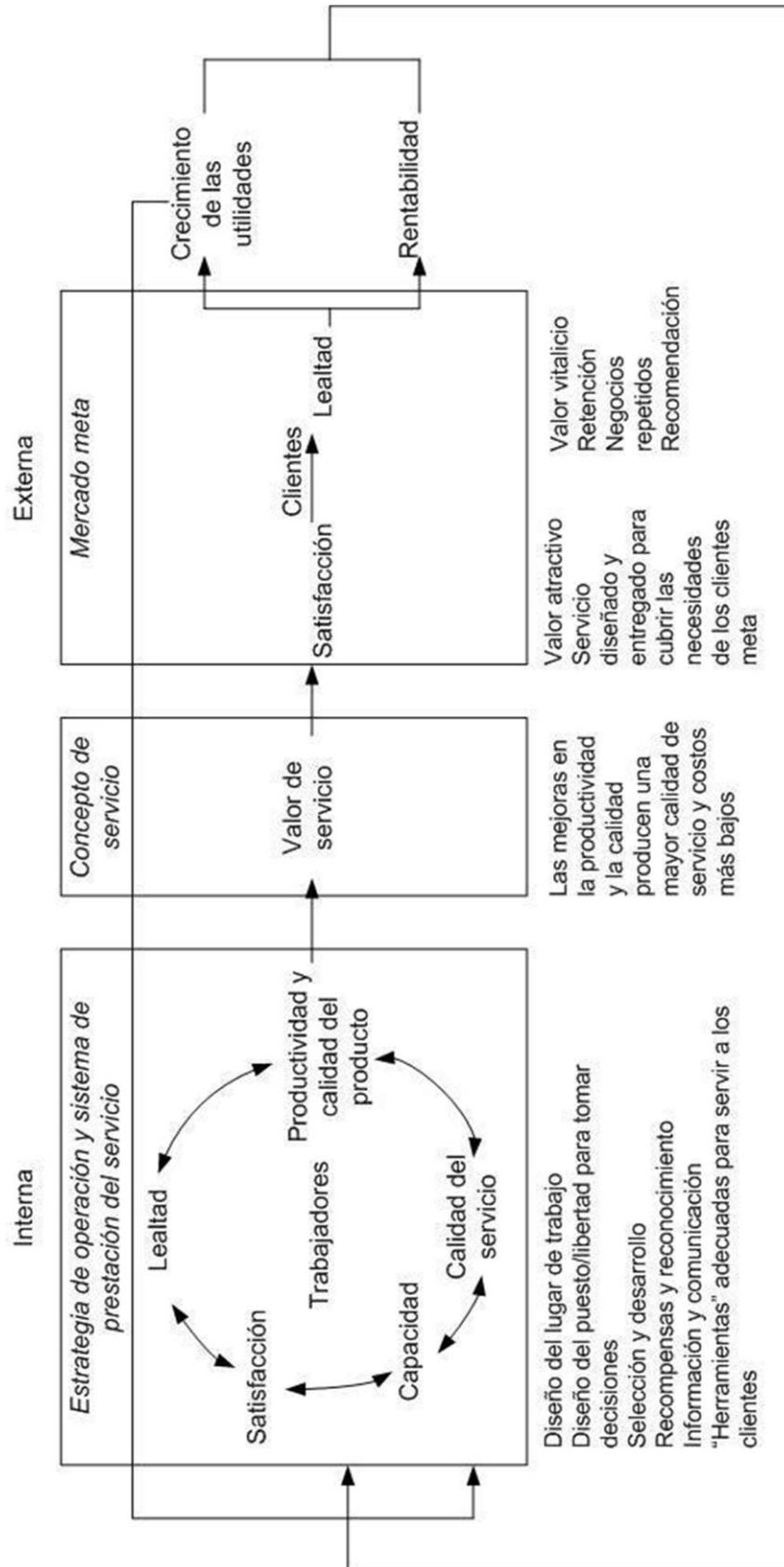
## 2.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

### 2.3.1 Cadena de valor

Para generar, mejorar y entregar oferta, una empresa debe crear un sistema de alianzas y colaboraciones que requiere de un alto desempeño en varias dimensiones, incluyendo la administración y motivación de los trabajadores, la mejora continua de la calidad del servicio y la productividad, la creación y entrega de una proposición de valor que los clientes meta consideren mejor que las ofertas de competencia, la administración eficaz de las relaciones con los clientes y el desarrollo de estrategias para establecer y mantener la lealtad de los clientes.

Para el presente proyecto se ha diseñado la siguiente cadena de valor:

**FIGURA 2.4** Cadena de Valor (Servicio-Utilidades)



Fuente: (LOVELOCK, 2009)

Vínculos en la cadena de valor servicio-utilidades:

- La lealtad del cliente produce rentabilidad y crecimiento
- La satisfacción del cliente conduce a su lealtad
- El valor produce satisfacción del cliente
- La calidad y la productividad producen valor
- La lealtad de los trabajadores aumenta la calidad del servicio y la productividad
- La satisfacción de los trabajadores conduce a su lealtad
- La calidad interna produce satisfacción de los trabajadores
- El liderazgo de la alta gerencia profundiza al éxito de la cadena.

### 2.3.2 Flujo de procesos

Los diagramas ponen en claro cómo deben realizarse las interacciones entre los clientes y los trabajadores, y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones. El diagrama para el presente proyecto se lo ha estructurado en una representación de tres actos:

- Primer acto: escenas de apertura e introducción
- Segundo acto: entrega del producto básico
- Tercer acto: El drama concluye. El tercer acto debe ser breve.

La acción en cada una de las escenas restantes debe ocurrir de forma continua, rápida y agradable.

**Identificación de puntos fallidos.** Desde la perspectiva de un cliente, los puntos fallidos más graves, son aquellos que impiden el acceso o el disfrute del producto básico, e incluyen la reservación y conseguir un asiento.

Puesto que la prestación del servicio toma un tiempo, también existe la posibilidad de retrasos entre acciones específicas, lo que obliga a los clientes a esperar.

Los tiempos de espera excesivamente largos molestan a los clientes; pero los procesos, tanto en el escenario como detrás de él, tiene cierto potencial de fallas y retrasos.

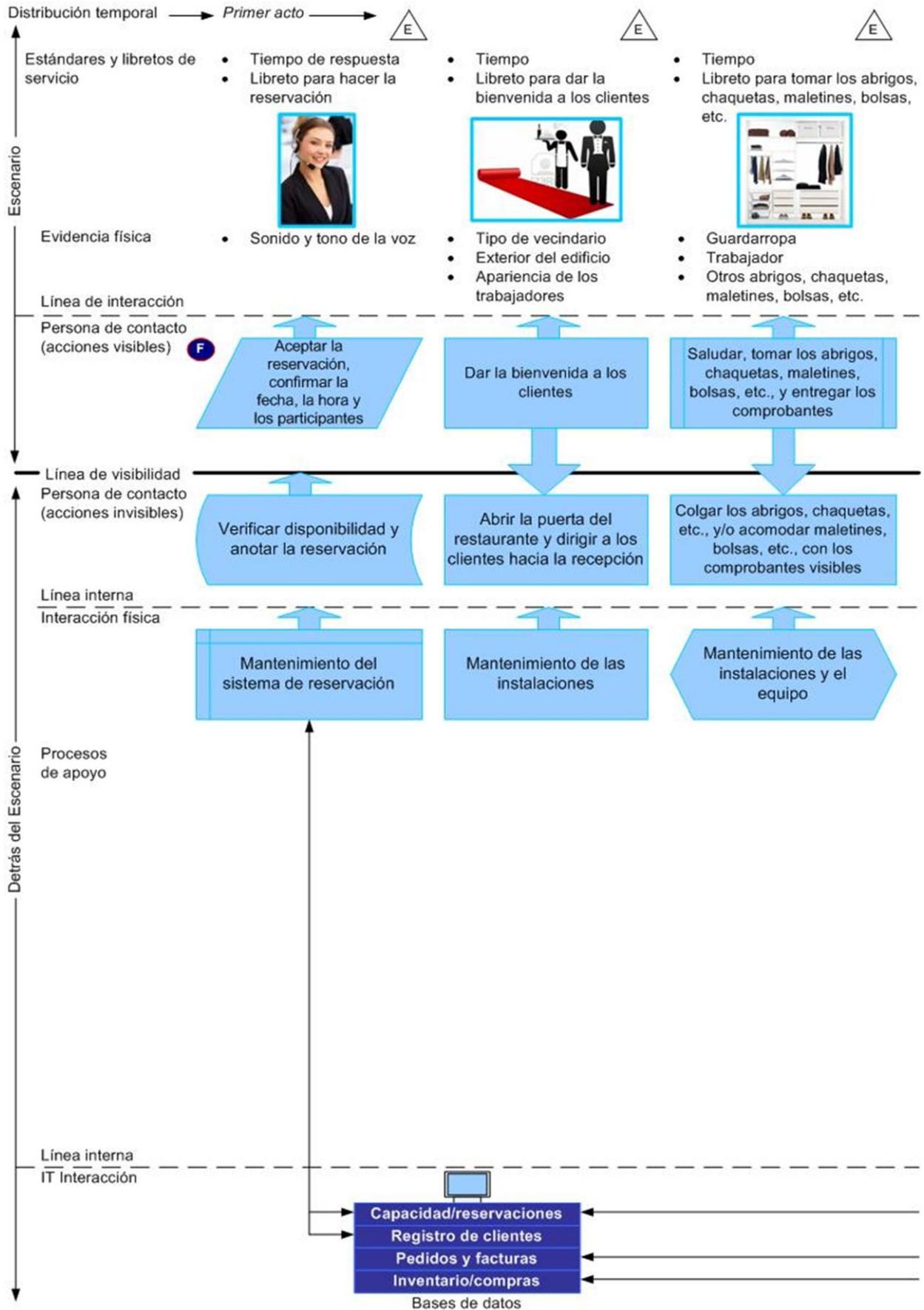
A fin resolver de alguna manera estos puntos fallidos y llevarlos a un buen fin, se pueden tomar las medidas que se detallan a continuación:

- Facilitar al cliente la posibilidad de quejarse: o dicho de otra manera se lleva a cabo una investigación de mercado libre.
- Contestar rápidamente a las quejas: esto aumenta el número de clientes y su fidelidad
- Resolver las quejas a la primera oportunidad: ayuda a reducir los costos
- Descubrir tendencias, compartirlas y ajustar a ellas los servicios del restaurante.
- Reclutar a los mejores para las tareas de servicio a los clientes.

El “escenario”, o panorama de servicio incluye tanto el exterior como el interior del restaurante.

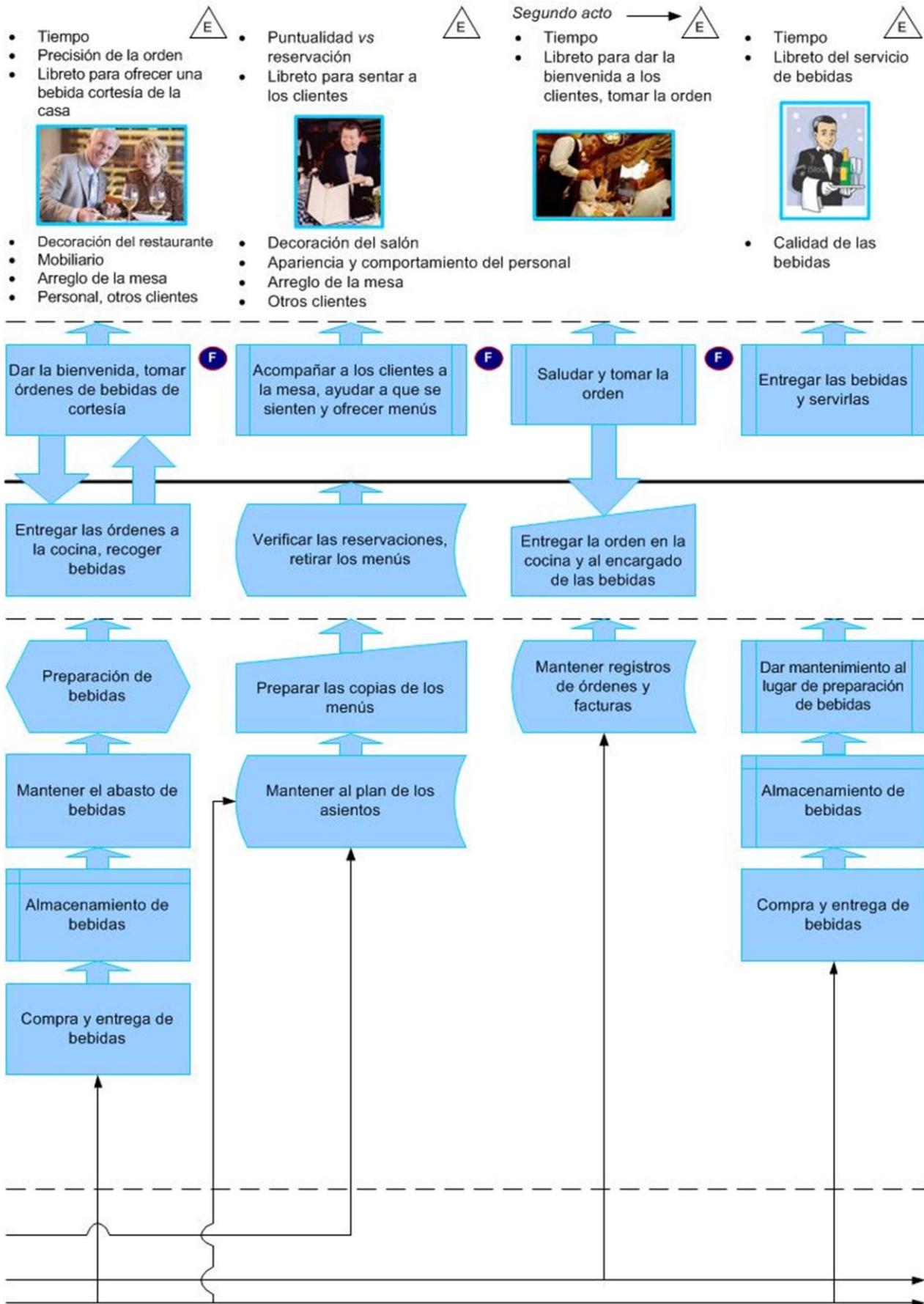
Las acciones del escenario se llevan a cabo en un ambiente muy visual; los restaurantes son muy teatrales en su uso de evidencias físicas (mobiliario, decoración, uniformes, iluminación y arreglo de las mesas) y también pueden utilizar música de fondo para crear un ambiente temático que se ajuste a su posicionamiento de mercado. (LOVELOCK, 2009)

**FIGURA 2.5** Diagrama de Flujo



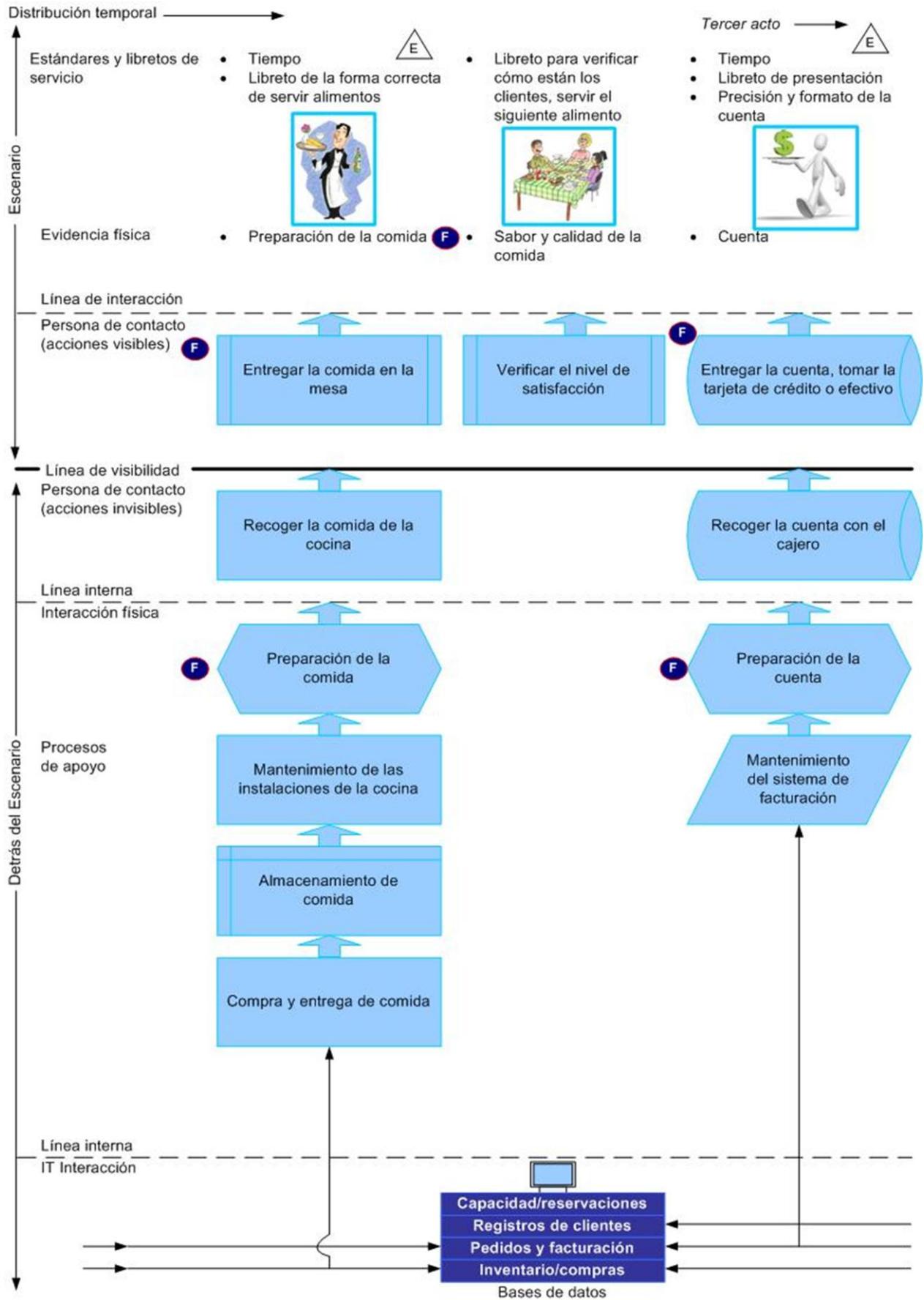
**Fuente:** Adaptado de: (LOVELOCK, 2009)

**FIGURA 2.6** Diagrama de Flujo (Continuación)



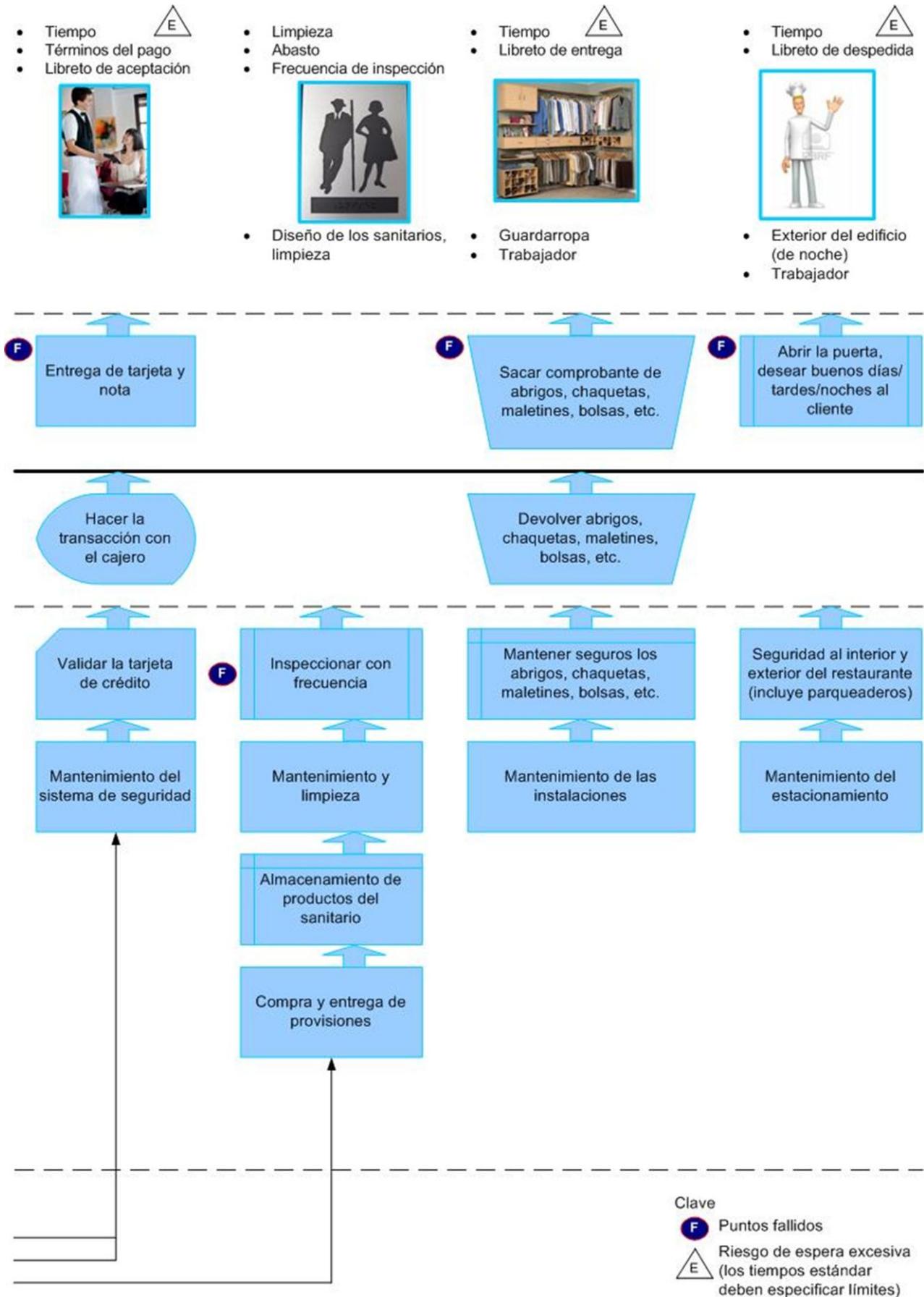
Fuente: Adaptado de: (LOVELOCK, 2009)

**FIGURA 2.7** Diagrama de Flujo (Continuación)



**Fuente:** Adaptado de: (LOVELOCK, 2009)

**FIGURA 2.8** Diagrama de Flujo (Continuación)



**Fuente:** Adaptado de: (LOVELOCK, 2009)

### 2.3.3 Distribución de planta

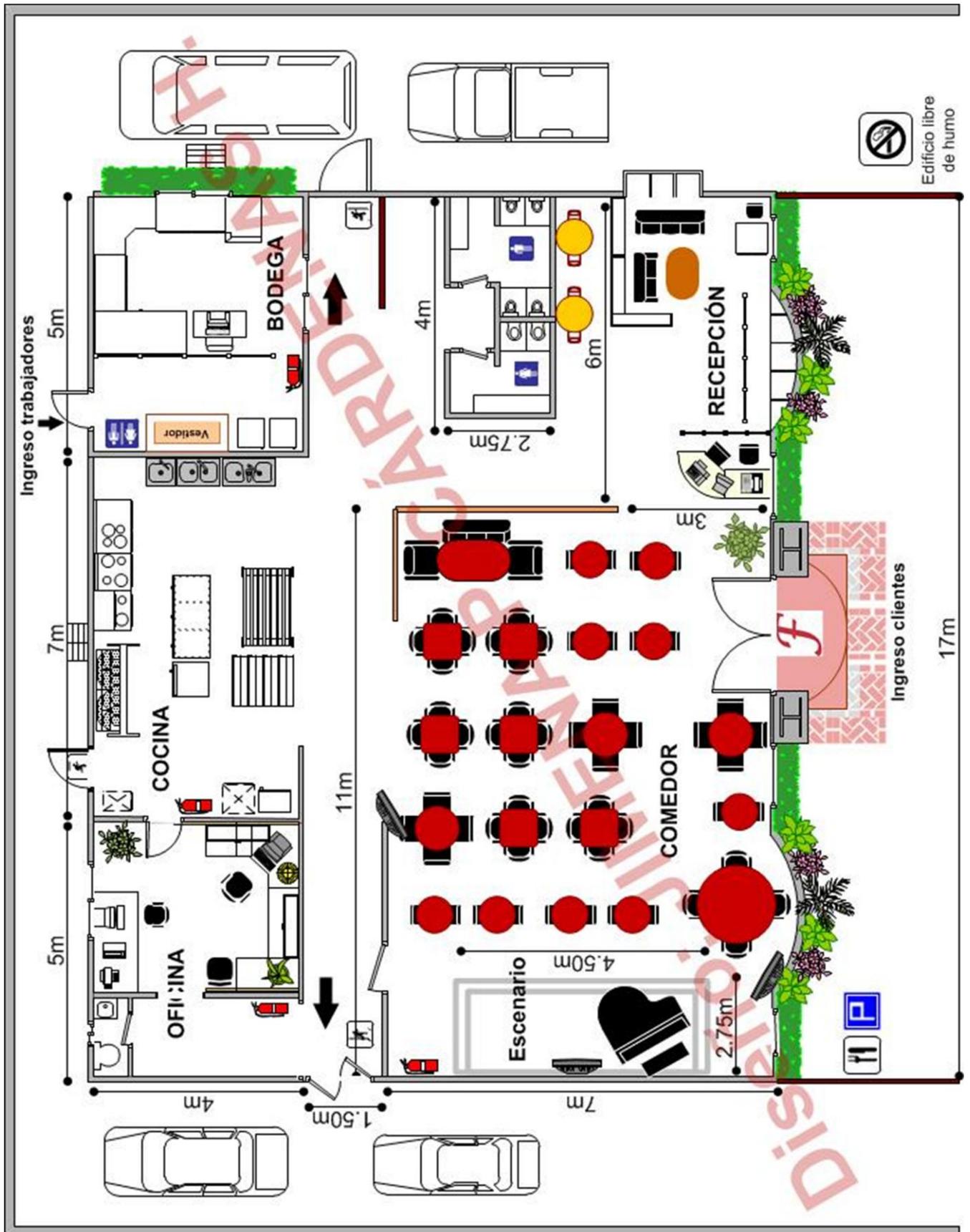
“Consiste en determinar la posición, en cierta porción del espacio, de los diversos elementos que integran el proceso productivo. Esta ordenación incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajos indirectos y todas las otras actividades o servicios, como el equipo de trabajo y el personal de producción.” (Gestiopolis.com, 2002)

El restaurante contará con las siguientes áreas:

- Cocina (visible hacia el comedor)
- Bodega
- Comedor clientes
- Comedor trabajadores
- Sala de espera
- Baños para damas y caballeros
- Baños para trabajadores
- Estacionamiento
- Escenario
- Oficina
- Área de recepción

A continuación se especifica en el gráfico la distribución de cada área.

FIGURA 2.9 Distribución en Planta (Vista aérea)



Elaborado por: Jimena P. Cárdenas H.

**FIGURA 2.10** Distribución en Planta (Vista Frontal)



**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas H.

FIGURA 2.11 Distribución en Planta (Ejemplo modelo de la decoración del restaurante)



Elaborado por: Jimena P. Cárdenas

## CAPÍTULO III

### LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

#### 3.1 BASE LEGAL

##### 3.1.1 Nombre o razón social, logotipo, slogan

“La **razón social** es el nombre y firma por los cuales es conocida una compañía mercantil de forma colectiva, comanditaria o anónima. Es, por lo tanto, el **atributo legal** que figura en la escritura o documento de constitución que permite identificar a una persona jurídica y demostrar su constitución legal.

El nombre de fantasía o marca es que el identifica a la empresa en el **mercado**. Se trata del nombre que conocen los consumidores. En cambio, la razón social se utiliza a nivel formal, administrativo y jurídico.

De esta forma, la razón social se utiliza a la hora de completar un **documento** (como el recibo de sueldo que se le entrega a un trabajador o la emisión de un cheque bancario) o de participar en un **proceso legal**.” (Definicion.de, 2011)

La empresa se creará bajo la razón social: “JC E&Food S. A.” una empresa ecuatoriana regida por la legislación de este país, domiciliada en la parroquia de Iñaquito, Cantón Quito, República del Ecuador.

El nombre del restaurante de fantasía o marca, que será del conocimiento de los consumidores es:

The image shows a stylized, handwritten-style logo for the word "Twenty". The letters are thick and yellow with a dark outline, giving it a bubbly, friendly appearance. The 'T' is particularly large and has a curved top. The 'y' at the end has a long, curved tail.

El nombre “Twenty” se lo eligió por la siguiente razón:

“Twenty” (“Veinte” en español), tiene que ver con la ambientación del restaurante en el siglo veinte, que es la característica principal del mismo.

### LOGOTIPO

“Un logotipo es una palabra o frase que sirve para identificar a una organización. Es un diseño gráfico que se utiliza como un símbolo permanente de una empresa, organización o marca. Es a menudo en forma de una adaptación del nombre de la empresa o la marca o se utiliza junto con el nombre” (MarketingPower, Inc, 2011)

**FIGURA 3.1** Logotipo



**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

## SLOGAN

“El eslogan o lema publicitario se usa en un contexto comercial o político como parte de una propaganda y con la intención de resumir y representar una idea. La premisa es que dicha frase sea fácil de recordar para el público.

El slogan intenta llamar la atención sobre un producto o servicio, remarcando ciertas cualidades o tratando de asociarlo a un valor simbólico. Difundir los beneficios de la marca para diferenciarla de la competencia y generar un deseo o necesidad en el consumidor son las finalidades del slogan.” (Definicion.de, 2011)

**FIGURA 3.2** Slogan



**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### 3.1.2 Tipo de empresa

El restaurante temático “Twenty” se ubica dentro de las siguientes clasificaciones:

**SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD:**

- **Empresa del sector terciario o servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, *restaurantes*, etc. (Thompson, 2003)

**SEGÚN EL TAMAÑO:**

- **MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa):** Es un entre productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permite abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador. De acuerdo al glosario de términos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, el factor que se toma en cuenta para determinar si una empresa es Micro, Pequeña o Mediana, es el número de trabajadores, y las ventas netas al año (sin IVA ni impuestos).

A continuación se presenta un cuadro de la clasificación

**TABLA 3.1** Clasificación de las MIPYMES

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	INGRESO BRUTO ANUAL
Microempresa	Entre 1 y 9 trabajadores	Igual o menor a \$100,000
Pequeña empresa	Entre 10 y 49 trabajadores	Entre \$100,001 y \$1,000,000
Mediana empresa	Entre 50 y 199 trabajadores	Entre \$1,000,001 y \$5,000,000

**Fuente:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad – InvestEcuador. Ecuador Love Life. MIPYMES.

<http://investecuador.ec/index.php?module=pagemaster&func=viewpub&tid=1&pid=44>

El restaurante Twenty cuenta con 20 trabajadores y un ingreso bruto de \$357,542.51. Por tanto pertenece al sector de pequeña empresa.

### **SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL:**

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos.

➤ **Empresa privada:** La propiedad del capital está en manos privadas. (Thompson, 2003)

### **SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTIVIDAD:**

➤ **Empresa local:** aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio

### **SEGÚN LA FORMA JURÍDICA:**

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. Hay dos formas de Organización empresarial:

- Persona natural
- Persona jurídica

**Persona jurídica:** Es aquella organización de personas naturales o jurídicas a quienes la ley les concede existencia legal. No tienen existencia física como la persona natural. Son representadas por una o más personas naturales. A diferencia de la “Persona Natural”, la ley reconoce los derechos de la Persona Jurídica, la cual puede contraer obligaciones civiles y es apta para ser representada judicial y extrajudicialmente. La responsabilidad de la persona jurídica recae sobre el patrimonio de la misma, no está en riesgo el patrimonio personal del o los propietarios. (CONQUITO Agencia Municipal de Desarrollo Económico, 2011)

De acuerdo al artículo 2 de la Ley de Compañías, hay cinco especies de compañías de comercio que constituyen personas jurídicas:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones

- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta

El restaurante Twenty se conformará como una *Sociedad Anónima*.

La Sociedad Anónima es una sociedad de capitales, en la que el capital social se encuentra representado por títulos negociables y que poseen un mecanismo jurídico propio y dinámico; por lo cual, la acción es la parte alícuota del capital de una compañía anónima. Es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables y cuyos accionistas no responden personalmente de las deudas sociales, sino únicamente por el monto de sus acciones. Se puede constituir mediante dos procedimientos: constitución simultánea y constitución sucesiva.

La compañía anónima es típicamente capitalista, el capital se puede constituir o aumentar mediante suscripción pública, además es considerada una sociedad; por lo referido, existe una pluralidad de personas con ánimo de asociarse, unir sus capitales para emprender en operaciones y participar de sus utilidades. (Derechoecuador.com, 2010)

### **Ventajas**

- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la compañía, no sobre los bienes de los accionistas.
- El dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una Soc. Anónima se limita al valor de su inversión.
- Obtención de crédito.
- Cada socio participa directamente en los beneficios.

Lo que le diferencia de la Compañía de Responsabilidad Limitada es que en ésta hay participaciones y en las Anónimas hay acciones.

**Acción:** Es un título valor, que se lo puede negociar (vender), las participaciones en cambio puede ser transferidas por escritura pública y con el consentimiento unánime de todos los socios que participan en la compañía de Responsabilidad limitada.

En la Compañía Anónima su razón social no se designa por el nombre de ninguno de los socios, sino por el objeto para el cual se forman, y se administran por mandatarios, amovibles socios o no socios. Se distinguen mercantilmente por las iniciales C. A., por no tener la designación del nombre de ninguno de los socios, o Sociedad Anónima (S.A.) indistintamente empleado.

### **Requisitos**

La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

### **El nombre**

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en la intendencia de compañía.

### **Solicitud de aprobación**

La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

### **Objeto social**

El objeto social es el detalle de la actividad que va a desarrollar la empresa. No ha de ser necesariamente uno sólo sino que se pueden identificar varios independientemente de que en un principio no se desarrollen todas las actividades que lo constituyen. De esta manera se evita en un futuro posibles modificaciones en los estatutos sociales. *La Sociedad Anónima podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley*, (Art. 94 de la Ley de Compañías).

### **Forma de constitución**

Existen dos formas de constitución para una Sociedad Anónima. La Constitución Simultánea que se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores según los artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías; y, la Constitución Sucesiva, la cual por su suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores.

### **Números mínimo y máximo de socios**

La compañía se constituirá con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.

### **Capital**

El capital mínimo con que ha de constituirse la Sociedad Anónima, es de *ochocientos dólares*. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total.

Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder al género de comercio de la compañía; la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, los bienes serán evaluados por los socios. La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no podrá ser mayor al doble del capital suscrito.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU), el Restaurante Twenty se encuentra dentro de la siguiente codificación:

**TABLA 3.2** Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

<b>Sección</b>	H - Hoteles y Restaurantes
<b>División</b>	55 - Hoteles y Restaurantes
<b>Grupo</b>	552 - Restaurantes, bares y cantinas
<b>Clase</b>	5520 - Restaurantes, bares y cantinas
<b>Actividades comprendidas:</b>	
<p>➤ Venta, que puede ir acompañada de algún tipo de espectáculo, de comidas que normalmente se consumen in situ, y venta de las bebidas que acompaña a las comidas, por parte de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• restaurantes</li> <li>• restaurantes de autoservicio, como cafeterías</li> <li>• establecimientos de comida rápida, como hamburgueserías</li> <li>• restaurantes de comida para llevar</li> <li>• puestos de comida y similares</li> <li>• heladerías</li> </ul>	
<p>➤ Venta, que puede ir acompañada de alguna forma de espectáculo, de bebidas para consumir in situ, por parte de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pubs, bares, salas de fiestas, cervecerías, etcétera</li> </ul>	
<p>➤ Venta de comidas y bebidas, normalmente a precios reducidos, a grupos de personas claramente definidos cuya relación suele ser de índole profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• actividades de las cantinas de centros deportivos, fábricas u oficinas</li> <li>• actividades de las cantinas y cocinas escolares</li> </ul>	

- actividades de los comedores universitarios
- actividades de los comedores y cantinas del ejército, etcétera

#### *Otras actividades comprendidas:*

- Catering, es decir, actividades de contratistas que sirven comidas preparadas en una unidad central de preparación de comidas para su consumo en otro lugar, como el suministro de comidas preparadas a:
  - líneas aéreas
  - servicios de comidas a domicilio
  - banquetes, recepciones de empresas
  - bodas, fiestas y otras celebraciones o reuniones
  - servicios de coche restaurante cuando corren a cargo de unidades distintas
  - servicios de restaurante y bar en buques de pasajeros, cuando corren a cargo de unidades distintas
- Esta clase incluye la venta de comidas y bebidas preparadas para su consumo inmediato en establecimientos tales como restaurantes, cafés, merenderos y puestos de refrigerio.

**Fuente:** (United Nations Statistics Division, 2012). International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC). Español: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU),

### **3.2 FILISOFÍA EMPRESARIAL**

“Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar algunos elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y qué es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada

dirección. Estos elementos son: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia empresarial, principios y valores.” (Universidad Nacional de Loja, 2010)

### 3.2.1 Misión

La misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser.

#### *Misión del Restaurante Twenty*

*Ofrecer una experiencia única de entretenimiento por medio de un restaurante temático que busca posicionarse en el mercado con conceptos creativos de atención al cliente en espacios que resalten los secretos, historias, costumbres, sonidos, experiencias y personajes del siglo veinte en el cual se genere un ámbito singular para sus trabajadores y clientes brindando adicionalmente comida tradicional ecuatoriana manteniendo siempre una reputación de calidad y responsabilidad con toda la sociedad.*

### 3.2.2 Visión

La visión es el resultado de los sueños en acción: dice a dónde se quiere llegar. En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y nos en los medios, lo cual indica que lo importante es el punto a dónde se quiere llegar, no cómo llegar ahí.

#### *Visión del Restaurante Twenty*

*2016*

*Consolidar al restaurante como uno de los mejores de Quito por su oferta única de combinación entre historia, diversión y comida; y ser reconocidos como un espacio original, entretenido, con calidad humana y principios éticos generador de encuentros y agradables momentos preferido por las personas adultas.*

### 3.2.3 Objetivos estratégicos

- Reinventar el modelo de negocio, no haciéndolo mejor, sino diferente, con conferencias, conciertos, obras teatrales, recitales de danza artística, etc., con el propósito de añadir características, sabores y texturas a los productos y servicios del restaurante.
- Ofrecer calidad máxima en servicio al cliente y alimentos a fin de dejar huella de marca y calidad en el consumidor.
- Optimizar el manejo financiero del Restaurante Twenty buscando solvencia y seguridad, así como una rentabilidad creciente para nuevas oportunidades de negocio y estabilidad dentro de la crisis económica mundial.
- Mantener un talento humano capacitado e idóneo que aporte a la gestión empresarial, se identifique y se sienta motivado en el Restaurante, a fin de establecer un estándar de servicio con alta calidad.

### 3.2.4 Estrategia empresarial

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que hagan las cosas correctas (eficacia) y hagan las cosas correctamente (eficiencia).

La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. (joseacontreras.net, 2010)

- **Estrategia de supervivencia:** Buscar la salida mudándose hacia un sector nuevo, donde encuentre mejores oportunidades para los recursos con que cuenta. También se trata de distribuir los recursos:
  - **Diferenciando el producto** (Estrategia de ventaja competitiva).

“Esta estrategia implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera

coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar.”  
(elergonomista.com, 2009)

### **Característica diferencial**

Música en vivo (música clásica, boleros, salsa, flamenco, bailarines), proyección de series de televisión, fotografías y películas pertenecientes al siglo XX, alquiler del local del restaurante para eventos.

### **Estilo del local:**

Ambiente musical variado, buena decoración en paredes del local, mesas y baños.

### **Precios:**

Entre 3% y 5% menor al precio promedio de otros restaurantes.

### **El servicio ofrecido:**

Atención en el menor tiempo posible, higiene y control en la preparación de los alimentos y bebidas, cortesía, creatividad y vestimenta particular de los camareros.

El restaurante se esforzará por tratar de captar el personal mejor calificado para brindar un servicio especializado, y una vez en operación realizar capacitaciones constantes a fin de mantener y mejorar la ventaja competitiva.

- ***Diversificación:***

Empezar a producir nuevos platillos, diferentes a las especialidades del restaurante. O agregar al menú otros platillos de gastronomía nacional.

- ***Desarrollo Internacional:***

Buscar el abastecimiento con costos más baratos, o conseguir nuevos proveedores en el exterior.

➤ ***Estrategia de crecimiento:*** Estrategia de Nicho de Mercado

“Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia.

Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.”

(Sandhusen, 2002)

- ***Especialista en usuarios finales:***

Enfocar los esfuerzos del restaurante en personas mayores de 40 años, especialmente en atención al cliente y la calidad de los alimentos.

- ***Especialista en servicios:***

Ofrecer entretenimiento musical, cultural, etc., enfocado en los gustos y preferencias de las personas mayores de 40 años.

➤ ***Estrategia de rentabilidad***

MARGEN (ganancia obtenida en relación al monto de la venta.)

- Incrementar las ventas: mediante al aumento de las cantidades vendidas y/o de los precios.

Posibles actuaciones serían la creación de una sólida imagen de marca que refuerce la lealtad de compra de los clientes objetivos, el incremento de servicios (horarios, menú, etc.) o la localización del restaurante en territorios de menor presión competitiva.

- Disminución de los costes de las compras: mediante asociaciones en centrales de compra, que refuercen la capacidad de negociación frente a proveedores.
- Disminución de los costes operativos: a través de la racionalización de la logística de la empresa.

ROTACIÓN. Indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa.

- Reducción de la inversión en activos fijos: a través de políticas de localización que disminuyan los costes de implantación; y políticas de inversión más selectivas.
- Reducción del activo circulante (caja, inversiones temporales, materias primas, etc.): mediante políticas de racionalización del almacén y políticas justo a tiempo.

➤ **Estrategias de Marketing.**

El consumidor del siglo XXI ya no es tan susceptible a las estrategias de marketing de masas del siglo XX.

Las 4P del Marketing Tradicional (Producto, Precio, Posicionamiento y Promoción) poco a poco se han adaptado a la nueva realidad donde el cliente es quién dicta las normas, pasando a las 4C del Nuevo Marketing (Cliente, Costo, Comodidad o Conveniencia, Conversación o Comunicación)

**TABLA 3.3** Diferencias entre las 4P y las 4C del Marketing

DIFERENCIAS	
4P	4C
Preguntas a contestar: ¿Qué productos o servicios lanzar? ¿A qué precio? ¿Dónde? ¿Cómo promocionarlo?	Preguntas a contestar: ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿A qué coste de satisfacción? ¿Dónde se siente más cómodo? ¿Cómo y en qué medios comunicárselo?
Las 4P orientan sus objetivos desde la oferta.	Las 4C orientan sus objetivos desde la demanda.
El cliente cobra protagonismo ante el producto, y la demanda define la estrategia de marketing.	

**Fuente:** Tourism Revolution Workers. (MindProject, 2011)

**Cliente**

Ofrecer a las personas adultas un servicio que combine historia, entretenimiento y alimentación a fin de proveerles un lugar en el que puedan desconectarse del estrés y las presiones diarias brindándoles un ambiente diferente, felicidad, buena alimentación, la oportunidad de relacionarse con otras personas, escuchar música relajante, leer un libro, etc.

**Costo**

Contratar trabajadores que sean puntuales, proactivos, creativos, honestos, leales, con actitud de servicio, a fin de poder capacitarles para estandarizar el servicio y disminuir la diferencia de atención en el restaurante para poder brindarle al cliente un asistencia razonable entre los precios del menú y el servicio esperado, es decir, que se lleve una impresión agradable de todos los trabajadores por igual y sienta que realizó un pago justo por el servicio que recibió.

**Comodidad o conveniencia**

Ofrecer a los clientes un sitio cercano a su lugar de trabajo o residencia que incluya parqueadero, la posibilidad de hacer reserva previa, aire acondicionado y/o calefactores, tipo de música que sea del gusto de las personas adultas (con volumen moderado), mobiliario decorativo y cómodo, personal muy cortés, agradable y eficiente, aceptar tarjetas de crédito así como efectivo, internet inalámbrico (Wireless); a fin de atender las expectativas del cliente y brindarle comodidades para que éste se sienta satisfecho.

**Comunicación o conversación**

- Divulgar el servicio del restaurante a través de redes sociales, revistas, diarios, radio, trípticos que incluyan fotografías llamativas de la decoración y de algunos platos del menú además de la descripción en texto de algunos otros platos y ofertas especiales (como ofrecer una bebida gratis al llegar al restaurante); a fin de entusiasmar y persuadir al cliente que visite el restaurante.

- Conocer al cliente, saber cómo se siente, llamarlo por su nombre en lo posible a fin de generar confianza y medir su grado de satisfacción; y permitir que el chef sea conocido por los clientes.

### **3.2.5 Principios y Valores**

*“Nuestras fortalezas crean competencia, pero nuestras debilidades crean comunidad” Rick Warren*

#### **PRINCIPIOS**

“Son aquellas valoraciones que orientan la conducta individual, desde la conciencia de cada uno; y que deben ser observadas a fin de no contradecir la buena convivencia social.”

(deConceptos.com, 2008)

- Ser una organización que siembra confianza para cosechar confianza, que valora el poder que la transparencia da a cada propósito; y, conscientes del entorno, está dispuesta a modificar y crea nuevas prácticas, a fin de propagarlas con el ejemplo de manera ágil y consistente, para ser cada día una mejor versión de nosotros mismos.
- Creer en el poder de la inteligencia colectiva, producir y compartir conocimientos con todos los integrantes del restaurante a fin de comunicar ideas en 360 grados.
- Ser ciudadanos globales, que potencian sus habilidades valorando a cada cliente, cada trabajador, cada proveedor, cada marca, cada producto y cada parte del medio ambiente, con el propósito de hacer que las cosas sucedan, que surja la innovación como un aporte responsable en la co-construcción de un mundo mejor.
- Manejar éticamente los recursos financieros del restaurante a fin de realizar un trabajo comprometido y responsable hacia los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la anticorrupción.

#### **VALORES**

“Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas

cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.” (Jimenez, 2008)

➤ **Responsabilidad.**

Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Mantener limpieza e higiene personal como también la del local; respeto a los seres humanos así como a las instalaciones del restaurante; cordialidad y puntualidad.

➤ **Creatividad e iniciativa.**

Encontrar métodos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer las necesidades más exigentes del cliente. Ser ingeniosos y originales.

➤ **Excelencia.**

Conocer y comprender en profundidad al cliente, pues éste es el árbitro final de la calidad de los productos y servicios. Incrementar las expectativas del cliente por medio de un excelente servicio personalizado y oferta gastronómica a fin de lograr fidelidad y retención.

➤ **Humildad.**

No es pensar menos de nosotros, sino pensar más en los demás.

➤ **Dominio propio.**

Tener la capacidad de controlar y equilibrar las acciones y emociones personales. Nuestras acciones son dirigidas por nuestra forma de pensar, así que el primer paso para actuar correctamente es tener pensamientos correctos.

➤ **Lealtad.**

*“Sólo el que sirve con amor es servido con lealtad” Francisco de Quevedo.*

Basar la lealtad en la confianza mutua, y que los objetivos de la empresa sean compartidos por todos los miembros de la empresa.

➤ **Justicia.**

Reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual, hacer que se respete ese derecho, recompensar su esfuerzo y garantizar su seguridad.

➤ **Defensores del medio ambiente**

Ser sensibles y respetuosos del medio ambiente. Velar por mantener el entorno en las mejores condiciones posibles de limpieza, sostenibilidad y salubridad. Y entender la calidad como una filosofía de gestión integral que exige respeto por nuestro entorno y responsabilidad social.

### **3.3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **3.3.1 Estructura orgánica**

“Lo que ha sucedido a lo largo de un siglo es la disolución progresiva del modelo piramidal del organigrama clásico, basado en niveles de jerarquía. Y su substitución por un modelo sistémico, molecular, basado en la interacción y la comunicación. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación todo lo han cambiado. Antes se administraba la organización verticalmente, se dirigía la acción, se controlaba la producción. Hoy se gestiona la interacción, las comunicaciones y, sobre todo, los valores.

La nueva visión socio-comunicacional y las nuevas tecnologías de la información transforman el clásico organigrama en forma de pirámide jerárquica en la estructura en red integrada, donde el máximo ejecutivo se convierte en un nudo más de la estructura.

En consecuencia, la competencia en los próximos años se producirá no tanto entre empresas sino entre redes, integradas al menos por los proveedores, los fabricantes y los distribuidores que trasladan su producto final al cliente. La ganadora será, pues, la mejor red, no la mejor compañía.” (Ventura J., 2001)

**TABLA 3.4** Diferencias entre Organizaciones Tradicionales y Organizaciones en Red

Organización tradicional	Organización en red
Asociaciones de largo plazo con empresas seleccionadas	Colaboración con empresas de todo el mundo
Acceso limitado	7 días por 24 horas
Grandes cantidades de stocks	Just-in-time (Justo a tiempo) <sup>7</sup>
La tecnología apoya (protege, auxilia y favorece) los procesos de negocio	La tecnología empuja (estimula, influye, mejora) los procesos de negocio
Marketing de masas	Marketing “one to one” (Uno a Uno) <sup>8</sup>
Productos/Servicios, definidos por la empresa	Productos/Servicios, creados por el cliente
Transacciones intensas en el consumo de recursos	Transacciones intensivas en tecnología

**Fuente:** Juan Carrión Maroto. Profesor de Estrategia de la Universidad Tecnológica de El Salvador. <http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41881/41881.pdf>

## DIVISIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

### Logística y Servicio

- Maître
- Guardia
- Camareros
- Cajera
- Profesional para entretenimiento
- Personal de Limpieza
- Ayudante de bodega

<sup>7</sup> *Método Justo a tiempo*: Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

<sup>8</sup> *Marketing “uno a uno”*: Es la relación existente entre una empresa y sus clientes, a través del conocimiento de los gustos individuales de éstos, sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra, etc., con el fin de enfocar, por parte de la empresa, todos sus esfuerzos y estrategias, para asegurar la fidelidad total del consumidor, es decir, ya no solamente se escuchan sugerencias sino que se interactúa con el cliente individualmente, creando un clima de mayor confianza y seguridad que repercutirá en mayores beneficios para una compañía.

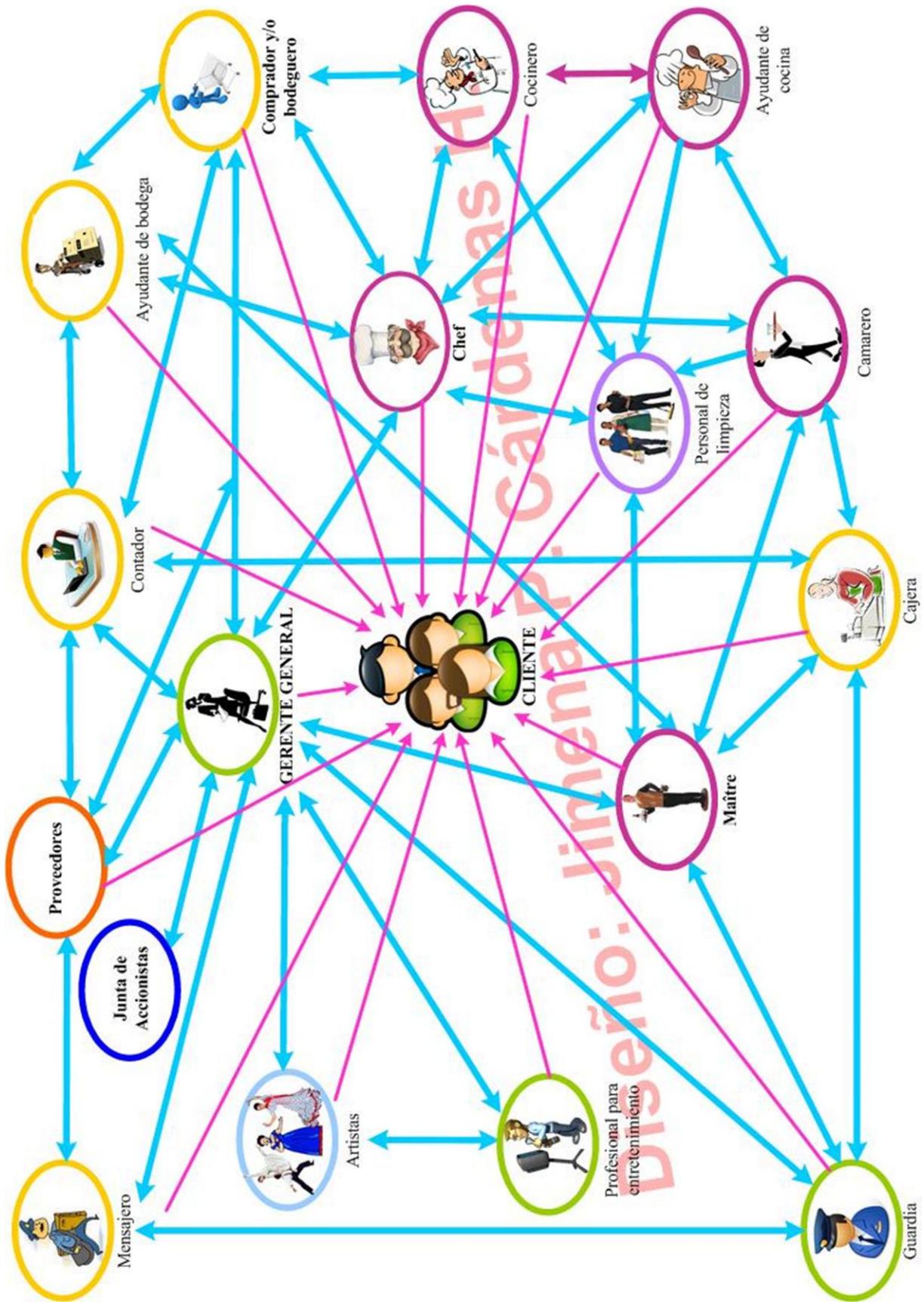
**Producción y control de calidad**

- Chef
- Cocinero
- Ayudante de cocina
- Comprador y/o bodeguero
- Ayudante de bodega
- Personal de Limpieza
- Maître

**Personal de apoyo**

- Mensajero
- Cajera
- Contador
- Ayudante cocina
- Ayudante bodega
- Personal de Limpieza

FIGURA 3.3 Organigrama en red



Elaborado por: Jimena P. Cárdenas

**DESCRIPCIÓN:**

-  VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA RED
-  PUESTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
-  PUESTOS DE MANTENIMIENTO
-  PUESTOS DE CONTABILIDAD
-  PUESTOS DIVERSOS
-  JUNTA DE ACCIONISTAS
-  PROVEEDORES
-  COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

**NOTA:** El Gerente General, el Chef, el Maître y el personal de entretenimiento, deben manejar los perfiles del restaurante en las redes sociales (Facebook y Twitter): actualizar información, sugerir comidas, subir fotos y videos, publicar ofertas, obsequios, etc.

**3.3.2 Descripción de Funciones y Perfiles profesionales.****MAÎTRE****PERFIL**

- Formación: Organización Empresarial, Gestión eficaz del Tiempo, Control de Costes, Planificación de los Recursos Humanos, Gestión de Almacenes y Stocks, Procedimientos de Calidad, Marketing y Ventas, Incorporación de las Nuevas Tecnologías, manejo de Redes Sociales, etc.
- Formación complementaria: Atención al Cliente, Protocolo, Técnicas de Servicio
- Excelente presencia (limpieza: pelo, uñas, cara, manos, cuerpo, vestido)
- Excelente conducta: Cortesía y tacto
- Aptitudes: Dominio verbal, Lenguaje, Discriminación de colores y olores.
- Excelentes relaciones con datos, personas y objetos
- Conocimiento del idioma inglés
- Experiencia: 2-5 años
- Edad: 30-50 años
- Sexo: Indistinto

## **FUNCIONES**

Es el responsable ante el gerente general, sus principales obligaciones son las siguientes:

- Selecciona a su personal
- Asigna tareas a sus trabajadores
- Elabora reportes de asistencia
- Supervisa puntualidad, aseo y disciplina de su personal
- Evalúa constantemente a su personal
- Establece juntas periódicas entre sus trabajadores
- Supervisa el uso de los materiales y el equipo del restaurante
- Capacita a su personal en los siguientes aspectos:
  - Presentación personal
  - Normas de cortesía
  - Trabajo de equipo
  - Sistema para tomar órdenes
  - Formas de servir
  - Forma de retirar los platos
  - Prevención de accidentes
  - Presentación de cuentas
  - Sistemas de propinas
  - Tráfico en la cocina
  - Montajes de mesa
  - Tipos de cubiertos
  - Tipos de loza y cristalería
  - Doblado de servilletas
  - Explicación detallada de cada uno de los platillos del menú.
- Hace uso diario de la lista de revisión que el chef ha girado, la cual incluye la supervisión de :
  - Aseo general del lugar
  - Material y equipo completo

- Mantenimiento general del lugar
  - Música ambiental
  - Suministros suficientes en las estaciones
  - Personal completo (camareros, ayudantes, cajero, cocineros)
  - Limpieza del personal y gafetes puestos
  - Personal enterado de la especialidad del día
  - Asignación de mesas a los meseros
  - Reservaciones de mesas
- Debe recibir a la clientela con cortesía, acompañarla a la mesa, teniendo especial cuidado en distribuirla en forma organizada.
  - Supervisa la calidad del servicio según las normas y procedimientos establecidos en la capacitación.
  - Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio: Servicio americano, servicio francés, servicio ruso, servicio buffet, servicio banquete.
  - Atiende personalmente a los clientes frecuentes
  - Participa en la elaboración de menús en colaboración con el gerente general, el chef, el contador y el comprador
  - Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación
  - Supervisa el cobro correcto de las cuentas
  - Supervisa la eficiencia de la cajera
  - Cuida que los objetos olvidados, sean enviados al guardarropa del restaurante.
  - Solicita trabajos a mantenimiento.

## **CAMARERO**

### **PERFIL**

- Identidad: la importancia de diferenciarse. Generar un estilo propio
- Perfil: Apariencia. Lenguaje y trato personal. Capacidad de Empatía, Conocimientos profesionales
- Personalización: la retroalimentación con el cliente
- Calidad: Pasos para la calidad. Manejo de quejas. Clientes difíciles
- Ventas: Concepto. Importancia de vender. Estrategias

- Trabajo en equipo
- Conocimiento del idioma inglés
- Gusto personal por la limpieza
- Honradez, Disciplina, Puntualidad, Buena presentación personal, Responsabilidad, Capacitación.
- Experiencia: más de 1 año
- Edad: 20-35 años
- Sexo: indistinto

## **FUNCIONES**

- Se presenta al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme
- Ayuda al cliente con sus abrigos, chaquetas, maletines, bolsas, etc., hasta el guardarropa (lo verifica con el cliente y le entrega un comprobante)
- Conoce y aplica los procedimientos en caso de alguna emergencia. Ataque al corazón, asfixia, etc.
- Conoce el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas
- Limpia mesas, estaciones de servicio, candeleros, menús, lámparas de mesa, bandejas, etc.
- Es responsable del correcto montaje de las mesas
- Dobla servilletas
- Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.
- Sirve las bebidas de cortesía a los clientes
- Se presenta al cliente con gentileza y respeto, toma la orden al cliente, siempre adoptando una postura de vendedor; es decir, sugiriendo un aperitivo, una bebida, una especialidad, etc.
- Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- Sugiere al cliente aperitivos, postres y bebidas después de la comida.
- Trata de aprender los nombres de los clientes, así como sus preferencias
- Inspecciona que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa,
- Sirve los alimentos en la mesa
- Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio

- Recoge los platos sucios
- Reconoce al cliente cuando la comida o el servicio no fue de su agrado
- Presenta al cliente la cuenta para su pago
- Asiste al cliente cuando se va del restaurante
- Observa que los clientes no olviden ningún objeto
- Reporta al Maître los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de alimentos y bebidas
- Supervisa el cobro correcto de las cuentas
- Jamás contar la propina frente al cliente
- Ir a consumir los alimentos cuando se tenga poca clientela.
- Cuando los clientes se retiran, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto
- Mantiene un ambiente de cooperación entre el personal de cocina
- Cuida la imagen y prestigio del lugar

## **CHEF**

### **PERFIL**

- Estudios profesionales
- Dominio, conocimiento y práctica de la gastronomía nacional
- Manejo de diversas técnicas culinarias y técnicas de servicio.
- Conocimientos de panadería, pastelería y repostería
- Dominio y conocimiento de terminología técnica culinaria
- Conocimiento de herramientas de marketing para el logro eficiente de los objetivos del restaurante
- Conocimiento en nutrición
- Conocimiento del idioma inglés
- Capacidad de mover mercadería en kg.
- Experiencia mínima de 5 años en restaurantes de primera categoría o de lujo
- Edad: 30-50 años
- Sexo: Indistinto

### **FUNCIONES**

Responsable ante el gerente general del adecuado funcionamiento de las cocinas, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad, de buen servicio a bajo costo. Sus funciones específicas son:

- Coordinar todo lo relativo al personal en la cocina, principalmente en los siguientes aspectos:
  - Entrevistar a aspirantes a puestos de cocina
  - Selección de personal en coordinación con el gerente general
  - Capacitación y adiestramiento del personal
  - Supervisión del trabajo del personal
  - Evaluación del personal
  - Elaboración de horarios de trabajo
  - Programa de días de descanso y vacaciones
  - Solicita personal eventual
  - Hace juntas periódicas entre su personal
  - Escucha comentarios y sugerencias del personal
  - Mantiene disciplina y aseo en el personal
  - Asigna tareas a su personal
  - Mantiene buenas relaciones de trabajo entre su personal
- Diariamente levanta (o designa a alguien) inventario de los artículos de consumo inmediato, llenando la forma respectiva.
- Elabora las requisiciones para la oficina de compras, tomando en cuenta los siguientes aspectos: inventarios, resultado del conteo de platillos vendidos, lista de clientes del día, forecast<sup>9</sup> semanal, forecast mensual o notificación de eventos por realizarse.
- Supervisa la calidad de alimentos que llegan a la cocina
- Ayuda al comprador en la elaboración de las “Hojas de costos de recetas estándares de alimentos”
- Aplica procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina
- Colabora con el gerente, el comprador y los cocineros en la elaboración de menús.
- Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos
- Revisa, analiza y autoriza las requisiciones de alimentos que los cocineros solicitan a la bodega

---

<sup>9</sup> **Forecast o previsión de ventas** (Flujo de información): Esta herramienta se utiliza para hacer un pronóstico de la posible demanda que se tendrá de un producto en determinado espacio de tiempo, lo cual conlleva a hacer una planificación de compras y contratación para cumplir con un determinado nivel de producción de unidades acorde a la capacidad (tecnología, mano de obra, recursos financieros, etc.) que se tiene.

- Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad
- Elabora los presupuestos de gastos de cocina
- Analiza los estados de resultados del restaurante junto con el gerente, el comprador, el contador y el maître.
- Supervisa la limpieza de la cocina
- Elabora los menús para la cafetería de los trabajadores
- Supervisa la calidad y limpieza de los alimentos para los trabajadores
- Da salida a artículos de poco movimiento
- Elabora platillos especiales
- Vigila el mantenimiento del equipo
- Vigila temperatura de platillos
- Analiza los resultados mensuales de la operación
- Revisa limpieza nocturna de cocina
- Supervisa el cumplimiento de normas de higiene
- Establece programas de ahorro de energía
- Supervisa el manejo adecuado de la basura
- Supervisa los baños para personal de la cocina
- Supervisa el correcto almacenamiento de los alimentos
- Revisa los periodos de vida de los alimentos
- Participa en calidad de camarero en casos especiales.

## **COCINERO**

### **PERFIL**

- Tener vocación para trabajar en jornada laboral por turnos, bajo temperaturas extremas, dispuesto a trabajar con rapidez, bajo presión y dedicación absoluta. Ser ordenado.
- Puntualidad en la preparación de alimentos, sin variar la elaboración o calidad del plato
- Organización y previsión en el manejo de las diferentes herramientas, recipientes y géneros
- Buena administración de los materiales, utensilios y desperdicios
- Compañerismo: convivencia cordial, de colaboración y apoyo en el trabajo entre los compañeros y respeto hacia todos.

- Espíritu creador y deseos de perfeccionamiento: adquirida a través de los conocimientos profesionales y la vocación.
- Habilidades necesarias: destreza manual y digital
- Formación: en nutrición y manejo de aparatos de cocina
- Experiencia: más de 2 años
- Edad: 20-50 años
- Sexo: indistinto

## **FUNCIONES**

Es responsable ante el chef de la preparación de alimentos en la cocina y sus obligaciones principales son:

- Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos
- Conocer y aplicar las técnicas para asar y hornear
- Conocer las recetas estándar de cocina
- Conocer las técnicas para evaluar por medio del olor, color o sabor, los alimentos en mal estado
- Conocer los tipos de cortes en las carnes
- Conocer y aplicar técnicas para almacenar alimentos
- Evitar el desperdicio de material sobrante al elaborar platillos
- Aplicar las técnicas de rotación de inventarios
- Responder del equipo y materiales a su cargo
- Verificar que su ayudante le tenga listo el material necesario
- Supervisar el trabajo de su ayudante
- Decorar la presentación de alimentos, en coordinación con el chef
- Requerir materia prima a la bodega, previa autorización del chef
- Requerir materiales y equipo al chef
- Responsable ante el chef de mantener el costo de alimentos según lo presupuestado
- Revisar diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados y aprovechados correctamente los sobrantes de alimentos del día anterior.
- Elaborar salsas
- Cocina alimentos en la parrilla
- Elabora sopas y cremas

- Revisa cámaras y refrigeradores para detectar alimentos con poco movimiento
- Almacena correctamente alimentos
- Entrega alimentos a los camareros
- Conoce la correcta preparación de los platillos fríos del menú
- Prepara ensaladas
- Elabora los siguientes alimentos: empanadas, bolones, humitas, helado de paila, dulce de higos, etc.

## **AYUDANTE DE COCINA**

### **PERFIL**

- Cualidades: sensibilidad artística, gusto refinado, iniciativa, puntualidad, adaptabilidad, armonía, organización, limpieza
- Valores éticos: valores espirituales, valores materiales, higiene (personal y en la preparación de alimentos)
- Educación formal: primaria/secundaria terminada
- Habilidades necesarias: destreza manual y digital
- Formación: en nutrición y manejo de aparatos de cocina
- Experiencia: de 6 a 12 meses
- Edad: 18-40 años
- Sexo: indistinto

### **FUNCIONES**

- Enciende estufas y hornos
- Prepara guarniciones
- Ayuda en la preparación de ensaladas
- Prepara salsas y mayonesa
- Calienta diariamente las salsas y alimentos y los coloca en su lugar
- Prepara los alimentos que están bajo su responsabilidad y ayuda al cocinero en la preparación de sopas y especialidades
- Ayuda al cocinero en la provisión de alimentos en baño María y refrigeradores.
- Prepara porciones
- Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios

- Sustituye temporalmente al cocinero cuando se ausenta
- Rebana carne
- Cuece legumbres
- Limpia fruta
- Levanta inventarios
- Trae alimentos del almacén
- Conoce los procedimientos para almacenar alimentos.
- Proporciona a los camareros los siguientes alimentos: jugos, helados, té, café
- Prepara bebidas frías (no alcohólicas)

## **COMPRADOR O BODEGUERO**

### **PERFIL**

- Formación: Formación universitaria media o conocimientos equivalentes. Estudios complementarios sobre Gestión de Compras y Stocks. Formación específica en Técnicas de Negociación. Idioma requerido: inglés
- Experiencia: 2 a 3 años en cargo similar
- Habilidades necesarias: Habilidades de negociación altas. Honradez. Facilidad de trato y relación. Dinamismo. Seriedad. Gran capacidad de comunicación. Simpatía.
- Edad: 20-50 años
- Sexo: Masculino

### **FUNCIONES**

Es responsable ante el gerente y el contador del restaurante, del manejo de la bodega, sus obligaciones principales son las siguientes:

- Recibe mercancía de proveedores
- Evalúa calidad, cantidad y precio de la mercancía.
- Rechaza mercancía en mal estado o de precio no solicitado
- Almacena la mercancía en forma adecuada
- Modifica las tarjetas de almacén con la computadora según las entradas y salidas
- Establece la rotación de la mercancía almacenada
- Controla una caja chica para compras menores

- Evalúa la legalidad de las notas de venta
- Recibe y provee requerimientos a otras áreas
- Costea requerimientos a través de la computadora
- Elabora informes de entradas y salidas de almacén con la computadora
- Levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores
- Establece mínimos y máximos de mercancía de común acuerdo con los jefes de departamento
- Revisa aseo y acomodo de artículos dentro de la bodega
- Supervisa la fumigación periódica de la bodega
- Aplica medidas sanitarias para la bodega
- Responsable del registro de la mercancía al entrar en la bodega.
- Vigila el periodo de vida de los alimentos
- Hace solicitudes de compra de alimentos según máximos y mínimos
- Apoya al personal de contabilidad al tomar inventarios
- Avisa a cada departamento la llegada de mercancía
- Rechaza alguna mercancía por no tener los estándares de calidad
- Supervisa el trabajo de su auxiliar
- Establece una bitácora para control de las llaves de la bodega cuando ésta se cierra
- Autoriza la salida de mercancía para eventos.
- Compra mercancía para el restaurante: frutas, verduras, carnes, etc. También hace compras de artículos de oficina
- Conoce las especificaciones estándar de compra
- Conoce y aplica las políticas de compra
- Aplica los sistemas de compra establecidos por el restaurante
- Evalúa la validez de las facturas de los proveedores
- Conoce y aplica métodos para evaluar la mercancía
- Está informado de las variaciones en los precios
- Hace pagos en efectivo
- Colabora con el contador y el gerente general para seleccionar nuevos proveedores
- Entrega hojas de pedido a los proveedores locales

## **AYUDANTE DE BODEGA**

### **PERFIL**

- Habilidades necesarias: bases de datos, alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas. Capaz de trabajar bajo presión.
- Formación: secundaria completa
- Experiencia: 6 - 12 meses en actividades similares
- Edad: 20-50 años
- Sexo: Masculino

### **FUNCIONES**

- Solicita las llaves para abrir el almacén
- Firma la bitácora de recibido
- Investigar si por algún motivo fue abierto la noche anterior
- Acomodar mercancía
- Recibir alguna mercancía de proveedores
- Limpiar diariamente el almacén
- Surtir requerimientos con firma autorizada
- Llevar alguna mercancía a la cocina
- Acomodar mercancía
- Ayudar en la toma de inventarios

## **MENSAJERO**

### **PERFIL**

- Habilidades necesarias: agilidad, creatividad, discreción, buena memoria, capacidad de establecer prioridades, cooperación
- Formación: bachillerato completo, media vocacional
- Cualidades: excelente estado físico y buenas condiciones de salud
- Conocimientos: procesador de palabras, hoja de cálculo, correo electrónico
- Experiencia: entre 1 – 2 años

- Edad: 20-40 años
- Sexo: Masculino

## **FUNCIONES**

- Ir al correo a depositar correspondencia y recoger del apartado postal
- Recoger fichas de depósitos en bancos
- Efectuar algunos pagos con cheque
- Llevar documentación a oficinas de gobierno
- Archivar documentación
- Mantener el archivo limpio y ordenado
- Llevar correspondencia interdepartamental
- Solicita a la caja efectivo para algunos gastos (firma el vale respectivo autorizado)
- Surtir pedidos de papelería y materiales en el almacén
- Ayudar en trabajo de la oficina
- Hacer algunas compras de emergencia
- Colocar en las diversas áreas: agua purificada, vasos, café y tazas.

## **PERSONAL PARA ENTRETENIMIENTO**

### **PERFIL**

- Destrezas/Aptitudes: personalidad atractiva, capaz de causar admiración, poder para transmitir energía, motivar, ayudar, ser coherente, divertido, vital, energético, informativo, apreciado por los adultos, muy educado y poseedor de un gran carisma. Ser natural
- Formación: relaciones públicas, comunicación visual
- Cualidades: salud satisfactoria y buena resistencia física, entusiasmo, vitalidad y dinamismo, optimismo, imaginación, madurez emocional, control y equilibrio, confianza en sí mismo, tolerancia a la frustración, firmeza de carácter, débil irritabilidad, tenacidad y espíritu democrático.
- Conocimientos: paquete de Office, correo electrónico, redes sociales, programas gráficos, locución radial, conocimientos básicos de actuación, fotografía y sonido.
- Experiencia: entre 5 – 8 años
- Edad: 25-50 años
- Sexo: Indiferente

## **FUNCIONES**

- Responsable de la planeación, organización supervisión y control de actividades culturales, musicales, etc., para los clientes.
- Implementa las siguientes actividades sociales: concurso de baile, proyección de películas y series de televisión, presentaciones de grupos musicales en vivo, solistas, bailarines profesionales, etc.
- En coordinación con el gerente general, el maître y los camareros, es el responsable de decorar el comedor, el escenario, seleccionar la ambientación musical, los adornos, el uniforme de los camareros.
- En coordinación con el gerente general, implementa noches de fiesta especiales en el año, tales como: San Valentín, Día de las Madres, Día de la Independencia, Fundación de Quito, Navidad, Día de Gracias, Año Nuevo, etc.
- Recibe y despide a grupos
- En coordinación con el gerente general y el maître, es el encargado de la ambientación
- Otorga premios en los concursos que realice el restaurante
- Invita a los clientes a participar en las actividades.
- Capacita a los camareros en expresión corporal.

## **GUARDIA**

### **PERFIL**

- Requisitos: Ser ciudadano ecuatoriano de nacimiento. Haber cumplido con el servicio militar nacional. Gozar de buena salud. No ser farmacodependiente, consumidor de estupefacientes, ni tener el hábito del alcoholismo. Estatura mínima hombres 1.70mts. y mujeres 1.65mts.
- Habilidades: habilidades físico-atléticas, destreza manual
- Formación: Bachillerato completo/Título universitario en Seguridad. Círculos de calidad, relaciones humanas, protección civil, primeros auxilios, combate de incendios, acondicionamiento físico.
- Edad: mayor de 25 años y menor de 45 años
- Experiencia: mínimo 6 meses en el área de seguridad privada

## **FUNCIONES**

Depende del gerente general y el maître; y se comunica con el mensajero y la cajera. Entre sus obligaciones se encuentran las siguientes:

- Conoce a la perfección todas las áreas del restaurante
- Abre y cierra las puertas al llegar o salir los clientes.
- Evita la entrada al restaurante de personas desfavorables a la imagen del restaurante (vendedores ambulantes, limosneros, etc.)
- En tiempo de lluvias tapa a los clientes para que no se mojen a su llegada o salida.
- Realiza vigilancia estricta a la entrada de eventos especiales
- En días de pago de salarios a trabajadores, escolta al pagador
- Acompaña a la cajera al banco cuando ésta realiza depósitos
- Conoce el manejo del equipo contra incendios para casos de emergencia
- Conoce lo relativo a primeros auxilios
- Reporta violaciones al reglamento interior del trabajo
- Reporta anomalías en lo referente a higiene y seguridad dentro del restaurante
- Diariamente elabora reporte de novedades del turno
- Busca el ahorro de energía dentro del restaurante
- Reporta robos y daños a las instalaciones
- Prevenir y combatir incendios
- Vigilar vehículos de clientes en estacionamientos
- Reportar autos con daños o accesorios faltantes
- Vigilar la entrada y salida de trabajadores
- Entregar los objetos olvidados y encontrados al maître.
- Manejar correctamente el radio asignado
- Evitar que personas tomen fotos o videos en el área de producción de alimentos.
- Reportar de inmediato el tráfico y consumo de cigarrillos, bebidas alcohólicas y drogas.

### **CAJERO/A**

#### **PERFIL**

- Aptitudes y habilidades: coordinación psicomotora, atención, concentración, inteligencia práctica, memoria inmediata visual (a corto plazo), memoria inmediata auditiva (a largo plazo), rendimiento intelectual, estabilidad emocional, organización, habilidades comunicativas, habilidades numéricas.

Aptitud para el cálculo y operaciones con números. Atención cordial y efectiva al público en general, realizar arqueos diarios de movimientos de caja.

- Destrezas: conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez, manejo de computador, registradora, calculadora, facilidad de palabra, amabilidad, honestidad.
- Formación: bachiller contable, más curso de contabilidad general de al menos 6 meses de duración
- Conocimientos: contabilidad general, programas de computación aplicables en caja, procedimientos de caja, técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora.
- Cualidades: excelente presencia y buenas condiciones de salud
- Conocimientos: manejo de efectivo, cheques, cobro y atención a clientes, programas contables de computación, herramientas de Office, correo electrónico.
- Experiencia: 2 años
- Edad: 22-35 años
- Sexo: Femenino

## **FUNCIONES**

Responde al maître, y se comunica con el contador, el guardia y los camareros. Sus principales funciones específicas son:

- Recibe los ingresos diarios en el restaurante para elaborar el reporte respectivo
- Verifica que los fondos coincidan con el total reportado
- Reportar, al contador, faltantes o sobrantes
- Deposita el efectivo recibido en el banco
- Maneja un fondo fijo de caja general
- Hace pagos a proveedores
- Hace los reembolsos necesarios
- Solicita reembolsos para completar su fondo fijo de caja
- Proporciona cambio a los camareros
- Paga sueldos a los trabajadores del restaurante
- Paga a través de transferencia bancaria impuestos, agua, luz, teléfono, etc.
- Entrega constancias de retención de impuestos
- Elabora el reporte diario de concentración de ingresos

- Conoce el manejo de tarjetas de crédito
- Conoce los principios básicos de contabilidad
- Conoce el manejo de la computadora o caja registradora
- Conoce el idioma inglés
- Recibe y entrega el fondo de caja y los pendientes del día
- Lleva el control estadístico a través de computadora de:
  - Cubiertos servidos
  - Platos vendidos
  - Ventas por camarero
- Consigue taxis a clientes

## **CONTADOR**

### **PERFIL**

- Requisitos mínimos: Profesional en Economía, CPA, o, Ingeniería Comercial. Registro actualizado del Colegio de Contadores. Cinco años de experiencia en funciones y responsabilidades similares. Conocimiento y experiencia en Administración. Manejo de utilitarios básicos de computación
- Conocimientos especiales: Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Legislación Tributaria, Legislación Laboral, Análisis de Estados Financieros, Consolidación de Estados Financieros.
- Habilidades especiales: Excelente manejo de relaciones interpersonales, orden, planificación, argumentación, capacidad de análisis.
- Cualidades: Empatía, creatividad, tolerancia, solidaridad, intuición, respeto, transparencia, legitimidad, eficiencia, interacción, integridad, paciencia, perfeccionista, perseverancia.
- Edad: 30-50 años
- Sexo: Indiferente

### **FUNCIONES**

Responde al gerente general, y mantiene comunicación con el mensajero, los proveedores, la cajera, el comprador y el personal de bodega. Sus obligaciones específicas son:

- Hace revisión de pólizas (ingresos, egresos, bancos, etc.)

- Elabora los estados de resultados
- Revisa la documentación antes de firmar cheques
- Autoriza pagos de la caja general
- Elabora el balance general
- Elabora declaraciones de impuestos mensuales y anuales
- Hace pagos por licencias, permisos
- Revisa los libros de diario y mayor
- Hace conciliaciones bancarias
- Hace conciliaciones de cuentas de resultados
- Hace conciliaciones de cuentas de balance
- Verifica conciliaciones de cuentas de proveedores
- Autoriza la nómina
- Efectúa cálculos por depreciación y amortización
- Integra los presupuestos
- Supervisión directa de la operación de la bodega
- Conciliación mensual de inventarios de alimentos y bebidas
- Depuración de estados financieros
- Supervisión al gerente, al comprador y al chef en lo referente a : precios, publicidad, suministros, inventarios, contratos de músicos y artistas, costeo, presupuestos, costos de alimentos y bebidas, nómina, contratos de eventos, nómina, tiempo extra.
- Supervisión al personal de seguridad y limpieza en lo referente a: alarmas, revisión de basura, reportes de desperdicio, etc.
- Preparación e interpretación de reportes estadísticos
- Interpretación de estados financieros
- Control de alimentos y bebidas que incluye: recepción de mercancía, almacenaje y despacho

## **OFICIAL DE LIMPIEZA**

### **PERFIL**

Estudios secundarios completos

Edad: menor de 35 años

Cualidades: dinamismo, cooperación y vocación de servicio

Habilidades: manipulación de materiales y equipos de limpieza

Experiencia: en labores de limpieza y aseo de oficinas e instalaciones

Sexo: Indiferente

## **FUNCIONES**

- Es responsable de la limpieza de la cocina
- Coordina el montaje y desmontaje en el comedor
- Es responsable de mantener completo el equipo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas
- Realiza pedidos de materiales y artículos de limpieza a la bodega.
- Elabora y aplica el plan de limpieza. En este plan se indica la periodicidad de la limpieza de cada área.
- Se mantiene informado de las notificaciones sobre eventos, y cambios en el comedor para realizar el trabajo que corresponde.
- Mantiene un contacto constante con el chef
- Controla el desalojo periódico de la basura de la cocina
- Lleva control de las roturas y pérdidas del equipo
- Supervisa la limpieza de la cafetería de los trabajadores
- Controla en coordinación con el chef, la fumigación de las cocinas
- Supervisa en mantenimiento preventivo en:
  - Engrasado de la maquinaria de la cocina
  - Barnizado de muebles de madera
  - Limpieza de muebles de madera y cuero
  - Pintura de áreas de alimentos y bebidas
  - Temperatura y presión de la maquinaria para lavar vajilla
  - Empaques de las llaves de agua
  - Funcionamiento del triturador de desperdicios de alimentos
- Supervisa la existencia de manteles y servilletas en el restaurante
- Hace requerimientos de compras para que los autorice el chef, de los siguientes materiales:
  - Loza, cristalería, cubiertos

- Suministros de limpieza
  - Carbón, leña
  - Gas, alcohol
  - Suministros para el servicio de alimentos y bebidas
- Realiza la limpieza de material y equipo de cocina
  - Realiza la limpieza de baños para trabajadores
  - Realiza la limpieza de la cafetería para los trabajadores
  - Realiza la limpieza de bodega
  - Limpia el área de recepción de alimentos
  - Limpia los baños de los clientes

## **GERENTE GENERAL**

### **PERFIL**

- Ver a la empresa como un sistema: debe comprender que se desempeña en una organización que se basa en los mismos principios de dirección general que cualquier otra empresa, pero debe comprender que la ésta es un sistema y no la suma de varias áreas con funciones diferentes.
- Edad: 30-40 años
- Sexo indistinto
- Preparación académica: estudios superiores en turismo, administración o afines.
- Experiencia: mínimo 5 años en restaurantes
- Destrezas y cualidades: dirección, coordinación, manejo de estados de resultados, manejo de estándares de calidad de servicio, estrategia de ventas, conocimientos de mercadotecnia, persona seria, trabajo bajo presión, manejo de personal, liderazgo, trato agradable, proactivo, excelente presencia.
- Capacidades: saber servir, saber interpretar, ser creativo, capacidad de auto aprendizaje (desechar viejas teorías que ya no surten efecto por las nuevas, condicionar y promover el cambio, saber adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno), capacidad de desaprender, sentir vocación (no ver al restaurante como una fuente de riqueza. Vocación implica respetar el negocio, sentir orgullo de lo que ofrece y cómo lo ofrece).

### **FUNCIONES**

## **I. PLANEACIÓN**

- En coordinación con el contador y el jefe de compras, planea la elaboración y revisión del presupuesto de ingresos y egresos
- Elabora anualmente el plan de acción de los líderes de cada área del restaurante y la revisión trimestral de dicho plan
- En coordinación con los líderes encargados de cada área y el contador, elabora el plan de inversión anual.
- Elabora programas de remodelación en coordinación con los líderes encargados de cada área.
- Elabora, en coordinación con los líderes encargados de cada área y el personal de seguridad y limpieza, el plan para desastres
- Diseña el plan de Marketing juntamente con el maître y el personal de entretenimiento.
- Planea todo lo relativo a tarifas y precios en el restaurante en coordinación con los líderes encargados de cada área.

## **II. ORGANIZACIÓN**

- Elabora y revisa periódicamente el organigrama del restaurante
- Elabora descripciones de puestos de los líderes encargados de cada área del restaurante y los revisa periódicamente
- Organiza juntas
- Organiza, con la cooperación de los líderes de cada área, programas para la prevención de accidentes
- Supervisa la implantación de manuales de operación en todas las áreas del restaurante.

## **III. IMPLEMENTACIÓN**

- Establece metas y estándares de servicio principalmente en lo referente a satisfacción del cliente, motivación de los trabajadores y aseo.
- Implanta programas para aumentar la producción en todas las áreas del restaurante
- Implementa, en coordinación con el personal de seguridad y limpieza, programas de ahorro de energía, conservación del edificio y conservación de materiales y equipo.
- Implementa la participación de todos los trabajadores del restaurante en los problemas generales del restaurante; acepta sugerencias
- Implanta políticas de operación

- Promueve la implantación de las recetas estándar de cocina
- Promueve la implantación del reglamento interior del trabajo
- Promueve la implementación de cursos de capacitación para el personal
- Promueve la implantación de relaciones públicas interno y externo
- Promueve la implantación de planes de trabajo en cada área del restaurante.

#### **IV. CONTROL Y EVALUACIÓN**

- Supervisa el trabajo de todos los trabajadores del restaurante; notifica a cada líder de las áreas del restaurante las fallas observadas en los trabajadores a su cargo.
- Y si la falla es grande, lo hace personalmente con el trabajador implicado.
- Hace recorridos periódicos por todas las instalaciones del restaurante y, cuando su tiempo lo permite, lo hace por el comedor, en las mesas de los clientes.
- Hace revisiones periódicas a la cocina, principalmente en los aspectos de organización, control y sanidad
- Supervisa las operaciones de compra en el restaurante, las cuales se deben llevar a cabo según políticas establecidas.
- Supervisa mensualmente los estados financieros
- Analiza el costo de alimentos y el costo de bebidas
- Supervisa mensualmente la productividad de cada trabajador
- Supervisa y autoriza la nómina
- Hace revisiones periódicas de: almacenes, publicidad y promoción, control de reservaciones, equipo de cocina, limpieza de instalaciones, calidad de alimentos y bebidas.
- Analiza modificaciones a precios de alimentos y bebidas
- Analiza inventarios de material y equipo
- Hace revisiones periódicas de menús
- Hace revisiones periódicas a la bodega.

#### **V. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

- Hace recorridos periódicos para evaluar la calidad del servicio, y la cortesía de los trabajadores
- Hace una evaluación mensual de los comentarios de los clientes

- Supervisa la actuación de los trabajadores, principalmente aquellos que dan un servicio directo al cliente
- Implementa, a través de los líderes de cada área, programas de cortesía.
- Supervisa la presentación de los platillos
- Atiende quejas de los clientes
- Investiga/realiza entrevistas a algunos clientes acerca de los gustos y preferencias relacionados con el arte, la música, la comida, los deportes, películas, programas de televisión, personas influyentes, etc.

## **VI. RELACIONES CON TRABAJADORES**

- Establece una relación de puertas abiertas con todos los trabajadores del restaurante.
- Da la bienvenida a todos los trabajadores nuevos
- Participa con los trabajadores del restaurante en reuniones, tales como aniversario del restaurante, fiestas de la ciudad, fiesta de Navidad, brindis de fin de año, cumpleaños de los trabajadores, etc.
- Recibe minutas de las juntas de los trabajadores; si su tiempo lo permite, asiste a ellas para motivar a los trabajadores, resolver problemas y escuchar sugerencias.
- Promueve planes de incentivo para los trabajadores
- A través de los recorridos diarios en el restaurante, mantiene una comunicación constante con todos los trabajadores
- Premia a los trabajadores
- Supervisa la elaboración e implantación de programas de capacitación y adiestramiento.
- Analiza y mejora las condiciones de trabajo de los trabajadores
- Promueve, en coordinación con los líderes de cada área, campañas como:
  - Cortesía y amabilidad
  - Seguridad e higiene
  - Limpieza
  - Ahorro de energéticos
  - Promoción y ventas
- Autoriza incremento de salarios
- Autoriza promociones de trabajadores
- Prefiere no despedir, pero si fuese el caso, supervisar las acciones al despedir a los trabajadores.

## **VII. ASEO Y MANTENIMIENTO**

- Realiza inspecciones del aseo de todas las áreas del restaurante
- Supervisa programas y resultados del mantenimiento preventivo y correctivo
- Supervisa la correcta actuación del personal de higiene y seguridad

## **VIII. MOTIVACIÓN**

- Establece sistemas de motivación para los trabajadores para que adopten una mayor responsabilidad, un mejor servicio, un buen espíritu de ventas, buenas relaciones con sus compañeros, actitudes de cooperación con el restaurante, normas de aseo y puntualidad.

## **IX. OTRAS OBLIGACIONES**

- Selecciona a los líderes de cada área
- Autoriza reembolsos de caja chica
- Autoriza descuentos y cortesía
- Autoriza gastos especiales no presupuestados
- Autoriza el plan de mercadeo
- Representa al restaurante en reuniones de: eventos sociales, festividades nacionales, locales, Cámara de Comercio, Asociaciones de turismo, etc.
- Representa al restaurante en problemas de carácter legal
- Firma contratos a nombre del restaurante
- Firma contratos colectivos de trabajo
- Autoriza el patrocinio de eventos
- Mantiene buenas relaciones con: autoridades civiles, hoteleros, banqueros, empresarios en general.
- Visita agencias de viajes, compañías públicas y privadas, para promover el restaurante.
- Mantener actualizada la página Web del restaurante, así como sus cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

“El estudio financiero permite proyectar a la empresa conociendo sus antecedentes, sus Estados Financieros, su capacidad de generar fondos; y, en base a éstas variables, proyectarla en el futuro. Es importante destacar que esta parte de simular, proyectar, es manejar un escenario optimista de la empresa.” (Koch Tovar, 2006)

#### **4.1 PRESUPUESTO**

Se llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un periodo, por lo general, en forma anual. Su realización es importante pues ayuda a cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción de la empresa.

##### **4.1.1 Presupuestos de inversión**

El presupuesto de inversiones hace referencia al destino que se dará a los fondos financieros con el propósito de obtener recursos para el funcionamiento de la empresa.

##### **4.1.2 Activos fijos**

Son bienes que se utilizan para el uso y funcionamiento de una empresa, no se compran para venderlos, sino para adquirir un rendimiento de ellos. No pueden convertirse en líquidos a corto plazo, dado que se tardaría mucho en venderlos para conseguir dinero. Entre estos se encuentran: la maquinaria, el mobiliario, edificios, terrenos, equipo, vehículos.

A continuación se detallan los requerimientos de activos fijos necesarios para la operación del restaurante:

**TABLA 4.1** Inversión en Activos fijos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>			
Computadora portátil HP NC6230 (línea corporativa)	4	\$ 390.00	\$ 1,560.00
Impresora HP Photosmart Plus B210a Wireless	2	\$ 165.00	\$ 330.00
<b>TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>			<b>\$ 1,890.00</b>
<b>EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA</b>			
<b>Equipos de oficina</b>			
Teléfono Panasonic Inalámbrico Kx-tg1311	2	\$ 35.00	\$ 70.00
Caja Registradora Uniwell Nx-5400	1	\$ 499.00	\$ 499.00
<b>Total equipos de oficina</b>			<b>\$ 569.00</b>
<b>Muebles de oficina</b>			
Archivador (4 compartimentos) con riel	2	\$ 180.00	\$ 360.00
Escritorio (madera) Alto: 82cm. Ancho: 120cm. Profundidad: 65cm.	5	\$ 110.00	\$ 550.00
Silla giratoria gerencial	5	\$ 80.43	\$ 402.15
Armarios para el personal. Alto: 180cm. Ancho: 100cm. Fondo: 40cm. 6, 4 y 2 puertas.	8	\$ 780.00	\$ 6,240.00
<b>Total muebles de oficina</b>			<b>\$ 7,552.15</b>
<b>TOTAL EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 8,121.15</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Asadores de carnes (Acero inoxidable). Alto: 90cm. Ancho: 150cm. Profundidad: 60cm. Espesor de la plancha: 0.9mm	2	\$ 220.00	\$ 440.00
Asadores de cuy (Acero inoxidable). Alto: 85cm. Ancho: 100cm. Profundidad: 50cm. Funcionamiento: a carbón Capacidad: 12 cuyes.	1	\$ 312.00	\$ 312.00

Bandejas para patio de comidas (60cm x 40cm)	15	\$ 15.00	\$ 225.00
Batidora Black & Decker MX900	2	\$ 72.50	\$ 145.00
Cafetera West Bend de 55 tazas	1	\$ 220.00	\$ 220.00
Campanas de cocina. (Fabricado en plancha de acero inoxidable brillante de 1,2mm de espesor con extractor a 110V)	2	\$ 380.00	\$ 760.00
Cocinas industriales de 6 quemadores, plancha, gratinador, horno	3	\$ 890.00	\$ 2,670.00
Congeladores Fairgold	2	\$ 780.00	\$ 1,560.00
Encimeras 200cm*80cm	4	\$ 400.00	\$ 1,600.00
Equipos baños clientes: Franz Viegener: Inodoro, grifería	4	\$ 350.00	\$ 1,400.00
Estanterías de madera: 150cm x 40cm x 193cm	1	\$ 210.00	\$ 210.00
Extractor de olores para pared (acero inoxidable)	5	\$ 80.00	\$ 400.00
Fregaderos de acero inoxidable tipo clóset con compuertas	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00
Freidora plancha y parrilla	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Horno semi-industrial 2 latas acero inoxidable	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Juego de muebles	2	\$ 877.00	\$ 1,754.00
Lavabo FV Mercury para empotrar bajo mesón	4	\$ 320.00	\$ 1,280.00
Lavaplatos de acero inoxidable	2	\$ 320.00	\$ 640.00
Licuada Electrolux PSB12	1	\$ 109.00	\$ 109.00
Licuada 18V B&D BLC18750DMB	1	\$ 72.95	\$ 72.95
Licuada Oster BRLY07-ZOO	1	\$ 119.00	\$ 119.00
Máquina peladora de frutas	1	\$ 180.00	\$ 180.00
Mesas de madera cuatro patas. Alto 75cm. Ancho 90cm Profundidad 65cm	20	\$ 350.00	\$ 7,000.00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	3	\$ 295.00	\$ 885.00
Ollas: Perol de aluminio. Modelo: Chef	2	\$ 200.00	\$ 400.00
Caldero de acero inoxidable 18cm tapa de vidrio	2	\$ 115.00	\$ 230.00
Caldero de aluminio resistente	2	\$ 280.00	\$ 560.00

Paila aluminio	2	\$ 250.00	\$ 500.00
Congelador vertical 2 puertas. Alto 192cm. Ancho 128cm. Profundidad 59cm	1	\$ 850.00	\$ 850.00
Sartén chef	5	\$ 280.00	\$ 1,400.00
Sillas de madera tipo rustico. Alto 98cm. Ancho 52cm. Profundidad 50cm	61	\$ 98.00	\$ 5,978.00
Contenedores de plástico para reciclaje de residuos	6	\$ 1,500.00	\$ 9,000.00
Trampa de grasa de 96lt	3	\$ 350.00	\$ 1,050.00
<b><i>Utensilios de cocina</i></b>			
Salad Chef	1	\$ 89.00	\$ 89.00
Cuchillos Chef Smart 20PZ Oster	1	\$ 63.50	\$ 63.50
Turning Food Centre	2	\$ 59.00	\$ 118.00
Always fresh	3	\$ 49.00	\$ 147.00
Kenji Knife	2	\$ 49.00	\$ 98.00
Chef Basket Cuchillo	2	\$ 25.91	\$ 51.82
Chef Basket	2	\$ 25.91	\$ 51.82
Ez Cracker	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Flavorwave Accesorios	1	\$ 24.00	\$ 24.00
Kleva Sharp Afilador de Cuchillos	1	\$ 14.50	\$ 14.50
Tetera Acero Inoxidable 2.5 Lt. 8013	2	\$ 14.50	\$ 29.00
Eggies Sistema Cocción de Huevos	2	\$ 19.00	\$ 38.00
Minipicador Windmere MC50	1	\$ 21.90	\$ 21.90
Espátulas 6 piezas de acero inoxidable	2	\$ 52.00	\$ 104.00
Recipientes 20 PZ Polines	3	\$ 19.00	\$ 57.00
<b><i>Vajilla del restaurante</i></b>			
Windsor Cubiertos de acero inoxidable 4PZ	64	\$ 18.50	\$ 1,184.00
Vajilla Fortessa Ojo y Petals. Plato Ondo, Plato plano, plato postre	64	\$ 30.00	\$ 1,920.00

Cristalería Libbey	60	1.15	\$ 69.00
Cristalería Schott Zwiesel	60	\$ 1.20	\$ 72.00
Vitrina refrigerada. Alto 128cm. Ancho 150cm. Profundidad 70cm	1	\$ 900.00	\$ 900.00
<b>Otros equipos</b>			
Climatizador Electrolux ECDA07P4MUJ	3	\$ 199.01	\$ 597.03
Micrófono Shure Sv100	3	\$ 35.00	\$ 105.00
Parlantes amplificadores W. Titán	4	\$ 350.00	\$ 1,400.00
Tanques extintores	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Televisor Samsung LED 32'	3	\$ 694.00	\$ 2,082.00
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>			<b>\$53,261.52</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>			
Bodega	20 m <sup>2</sup>	\$ 120.00	\$ 2,400.00
Cocina	28 m <sup>2</sup>	\$ 280.00	\$ 7,840.00
Diseño	150 m <sup>2</sup>	\$ 500.00	\$ 75,000.00
Oficina	20 m <sup>2</sup>	\$ 100.00	\$ 2,000.00
Caseta para reciclaje	20 m <sup>2</sup>	\$ 90.00	\$ 1,800.00
<b>TOTAL INFRAESTRUCTURA</b>			<b>\$89,040.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$152,312.67</b>

**Fuente:** Investigación de campo. Especificaciones técnicas y características en ANEXOS

## DEPRECIACIÓN

Los activos fijos pierden su valor por su uso u obsolescencia<sup>10</sup>. La depreciación anual, cuando se evalúan proyectos a niveles de perfil y pre factibilidad, se calcula generalmente por un método lineal:

$$D = \frac{V_{\alpha}}{n}$$

<sup>10</sup> **Obsolescencia:** Es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado.



TABLA 4.4 Depreciación maquinaria y equipo

	Valor de compra	Vida útil (años)	Depreciación anual									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>												
Asadores de carnes (Acero inoxidable). Alto 90cm. Ancho 150cm. Profundidad 60cm. Espesor de la plancha: 0.9mm	\$220.0	10	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0
Asadores de cuy (Acero inoxidable). Alto 85cm. Ancho 100cm. Profundidad 50cm. Funcionamiento: a carbón Capacidad: 12 cuyes.	\$312.0	10	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2
Bandejas para patio de comidas (60cm x 40cm)	\$12.0	5	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4					
Batidora Black & Decker MX900	\$72.5	5	14.5	14.5	14.5							
Cafetera West Bend de 55 tazas	\$220.0	5	44.0	44.0	44.0	44.0	44.0					
Campanas de cocina. (Fabricado en plancha de acero inoxidable)	\$380.0	10	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0
Cocinas industriales de 6 quemadores, plancha, gratinador, horno	\$890.0	10	89.0	89.0	89.0	89.0	89.0	89.0	89.0	89.0	89.0	89.0
Congeladores Fairgold	\$780.0	10	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0
Encimeras 200cm*80cm	\$400.0	10	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Equipos baños clientes: Franz Viegener: Inodoro, grifería	\$350.0	10	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0
Estanterías de madera: 150cm x 40cm x 193cm	\$210.0	10	21.0	21.0	21.0	21.0	21.0	21.0	21.0	21.0	21.0	21.0
Extractor de olores para pared (acero inoxidable)	\$80.0	10	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Fregaderos de acero inoxidable tipo clóset con compuertas	\$400.0	10	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Freidora plancha y parrilla	\$450.0	10	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0
Horno semi-industrial 2 latas acero inoxidable	\$250.0	10	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Juego de muebles	\$877.0	10	87.7	87.7	87.7	87.7	87.7	87.7	87.7	87.7	87.7	87.7
Lavabo FV Mercury para empotrar bajo mesón	\$250.0	10	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Lavaplatos de acero inoxidable	\$320.0	10	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0
Licuadaora Electrolux PSB12	\$109.0	5	21.8	21.8	21.8	21.8	21.8					
Licuadaora 18V B&D BLC18750DMB	\$72.9	5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5					
Licuadaora Oster BRLY07-ZOO	\$119.0	5	23.8	23.8	23.8	23.8	23.8					
Máquina peladora de frutas	\$180.0	10	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
Mesas de madera cuatro patas. Alto 75cm. Ancho 90cm Profundidad 65cm	\$350.0	10	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.0	35.0	35.0
Mesas de trabajo de acero inoxidable	\$295.0	10	29.50	29.50	29.50	29.50	29.50	29.50	29.50	29.5	29.5	29.5
Ollas: Perol de aluminio. Modelo: Chef	\$200.0	5	40.0	40.00	40.00	40.00	40.00					
Caldero de acero inoxidable 18cm tapa de vidrio	\$115.0	5	23.0	23.00	23.00	23.00	23.00					
Caldero de aluminio resistente	\$280.0	5	56.0	56.00	56.00	56.00	56.00					
Paila aluminio	\$250.0	5	50.0	50.00	50.00	50.00	50.00					

Congelador vertical 2 puertas. Alto 192cm. Ancho 128cm. Profundidad 59cm	\$850.0	10	85.0	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
Sartén chef	\$280.0	5	56.0	56.00	56.00	56.00	56.00					
Sillas de madera tipo rustico. Alto 98cm. Ancho 52cm. Profundidad 50cm	\$98.0	10	9.8	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80
Contenedores de plástico para reciclaje de residuos	\$1,500.0	5	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0					
Trampa de grasa de 96lt	\$350.0	5	70.0	70.00	70.00	70.00	70.00					
<b>Utensilios de cocina</b>												
Salad Chef	\$89.0	5	17.80	17.80	17.80	17.80	17.80					
Cuchillos Chef Smart 20PZ Oster	\$63.5	5	12.70	12.70	12.70	12.70	12.70					
Turning Food Centre	\$59.0	5	11.80	11.80	11.80	11.80	11.80					
Always fresh	\$49.0	5	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80					
Kenji Knife	\$49.0	5	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80					
Chef Basket Cuchillo	\$25.9	5	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18					
Chef Basket	\$25.9	5	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18					
Ez Cracker	\$25.0	5	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00					
Flavorwave Accesorios	\$24.0	5	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80					
Kleva Sharp Afilador de Cuchillos	\$14.5	5	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90					
Tetera Acero Inoxidable 2.5 Lt. 8013	\$14.5	5	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90					
Eggies Sistema Cocción de Huevos	\$19.0	5	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80					
Minipicador Windmere MC50	\$21.9	5	4.38	4.38	4.38	4.38	4.38					
Espátulas 6 piezas de acero inoxidable	\$52.0	5	10.40	10.40	10.40	10.40	10.40					
Recipientes 20 PZ Polines	\$19.0	5	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80					
<b>Vajilla del restaurante</b>												
Windsor Cubiertos de acero inoxidable 4PZ	\$18.5	5	3.70	3.70	3.70	3.70	3.70					
Vajilla Fortessa Ojo y Petals. Plato Ondo Plato plano Plato postre	\$30.0	5	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00					
Cristalería Libbey	\$1.1	5	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23					
Cristalería Schott Zwiesel	\$1.2	5	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24					
Vitrina refrigerada. Alto 128cm. Ancho 150cm. Profundidad 70cm	\$900.0	5	180.0	180.0	180.0	180.0	180.0					
<b>Otros equipos</b>												
Climatizador Electrolux ECDA07P4MUJ	\$199.0	5	39.80	39.80	39.80	39.80	39.80					
Micrófono Shure Sv100	\$35.0	5	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00					
Parlantes amplificadores W. Titán	\$350.0	5	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00					
Tanques extintores	\$30.0	5	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00					
Televisor Samsung LED 32'	\$694.0	5	138.8	138.8	138.8	138.8	138.8					
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>2072.3</b>	<b>2072.3</b>	<b>2072.3</b>	<b>2057.8</b>	<b>2057.8</b>	<b>794.2</b>	<b>794.2</b>	<b>794.2</b>	<b>794.2</b>	<b>794.2</b>

**TABLA 4.5** Depreciación Infraestructura

	Valor de compra	Vida útil (años)	Depreciación anual									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INFRAESTRUCTURA</b>												
Bodega	\$ 120.00	10	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Cocina	\$ 280.00	10	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00
Diseño	\$ 500.00	10	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Oficina	\$ 100.00	10	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Caseta para reciclaje	\$ 90.00	10	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN INFRAESTRUCTURA</b>			<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>	<b>109.0</b>

**TABLA 4.6** Resumen de Depreciación Activo Fijo

RESUMEN DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO	185.00	185.00	185.00							
TOTAL DEPRECIACIÓN EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA	168.44	168.44	168.44	168.44	168.44	168.4	168.4	168.4	168.4	168.4
TOTAL DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO	2072.3	2072.3	2072.3	2057.8	2057.8	794.2	794.2	794.2	794.2	794.2
TOTAL DEPRECIACIÓN INFRAESTRUCTURA	109.00	109.00	109.00	109.00	109.00	109.0	109.0	109.0	109.0	109.0
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2534.7</b>	<b>2534.7</b>	<b>2534.7</b>	<b>2335.2</b>	<b>2335.2</b>	<b>1071.6</b>	<b>1071.6</b>	<b>1071.6</b>	<b>1071.6</b>	<b>1071.6</b>

### 4.1.3 Activos intangibles

“Los activos intangibles son aquellos recursos obtenidos por una empresa que no son de naturaleza material. Los activos intangibles proveen derecho o privilegio a la empresa que los posee; estos derechos que tiene una empresa en una zona determinada, le inyecta un valor agregado a la misma.

Los activos intangibles comprenden los Derechos de autor, Patentes, y las Marcas registradas. Además de estos de tipo legal, también comprende los conocimientos pre-existentes en una organización o su experiencia en un mercado determinado: el conocimiento del saber hacer

(Know How), las relaciones con los clientes, procesos operativos, tecnología de la información y bases de datos, capacidades, habilidades y motivaciones de los trabajadores, etc.; que son hoy en día más importantes que los llamados activos tangibles.

Los activos intangibles se amortizan durante la vida útil estimada, para que se pueda reconocer su contribución” (Gerencie.com, 2010)

Los activos intangibles (diferidos) del presente proyecto se detallan a continuación:

**TABLA 4.7** Activos Intangibles (Diferidos)

<b>ACTIVOS INTANGIBLES (DIFERIDOS)</b>	
<b>Gastos Preoperativos</b>	
<b>Gastos de Constitución</b>	<b>Valor</b>
<b>Constitución Compañía</b>	<b>\$ 7,150.00</b>
- Honorarios abogado	\$ 5,000.00
- Escritura de Constitución	\$ 1,300.00
- Permisos Municipales	\$ 480.00
- Superintendencia de Compañías	\$ 370.00
<b>Gastos de puesta en marcha</b>	<b>\$ 20,480.00</b>
- Permiso Sanitario	\$ 320.00
- Estudio de factibilidad	\$ 3,000.00
- Afiliación Cámara de Comercio	\$ 80.00
- Permiso Ministerio de Turismo	\$ 300.00
- Arriendo (local 200m <sup>2</sup> ) Sector Ñaquito	\$ 2,200.00
- Garantía de arriendo	\$ 5,000.00
- Capacitación del personal	\$ 5,000.00
- Pago SAYCE	\$ 80.00
- Uniformes	\$ 4,500.00
<b>Total Gastos Preoperativos</b>	<b>\$ 27,630.00</b>

## AMORTIZACIÓN

“Amortización es la distribución sistemática<sup>11</sup> del importe amortizable de un activo intangible durante los años de su vida útil estimada.” (Normas ecuatorianas de Contabilidad NEC 25: Activos Intangibles).

Los activos intangibles deben ser amortizados en la medida en que contribuyan en la operación de la empresa. Los activos intangibles se amortizan en 5 años al 20% anual, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento a Ley de Régimen Tributario.

Para el proyecto actual se detalla la siguiente tabla de amortización:

**TABLA 4.8** Amortización Activos Intangibles (Diferidos)

AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (DIFERIDOS)							
Detalle	%	Valor	Años				
			1	2	3	4	5
Constitución Compañía	20%	7,150.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00
Gastos de puesta en marcha	20%	20,480.00	4,096.00	4,096.00	4,096.00	4,096.00	4,096.00
<b>TOTAL</b>			<b>5,526.00</b>	<b>5,526.00</b>	<b>5,526.00</b>	<b>5,526.00</b>	<b>5,526.00</b>

### 4.1.4 Capital de trabajo

El Capital de Trabajo considera aquellos recursos que requiere el Proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios y, contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al Ciclo Productivo del Proyecto en su fase de funcionamiento. En otras palabras es el Capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar el Proyecto, esto es financiar la producción antes de percibir ingresos.

El capital de trabajo necesario para iniciar la operación dentro de la empresa, es el siguiente:

**TABLA 4.9** Capital de Trabajo

<sup>11</sup> *Sistemática*: adj. Que sigue o se ajusta a un sistema

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo total</b>
Materia prima	\$ 2,844.55
Material indirecto	\$ 1,751.00
Sueldos y Salarios	\$ 8,660.05
Insumos de oficina	\$ 117.90
Insumos de limpieza	\$ 488.36
Servicios Básicos	\$ 630.00
Publicidad	\$ 3,000.00
Imprevistos	\$ 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,691.86</b>

**TABLA 4.10** Resumen de Inversiones

<b>INVERSIÓN</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 152,312.67</b>
Infraestructura	\$ 89,040.00
Maquinaria y Equipo	\$ 53,261.52
Equipo de cómputo	\$ 1,890.00
Muebles y equipo de oficina	\$ 8,121.15
<b>Activos diferidos</b>	<b>\$ 27,630.00</b>
Gastos preoperativos	\$ 27,630.00
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 17,691.86</b>
Materia prima	\$ 2,844.55
Material indirecto	\$ 1,751.00
Sueldos y Salarios	\$ 8,660.05
Insumos de oficina	\$ 117.90
Insumos de limpieza	\$ 488.36
Servicios Básicos	\$ 630.00
Publicidad	\$ 3,000.00
Imprevistos	\$ 200.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 197,634.53</b>

#### 4.1.5 Cronograma de inversión

El cronograma de inversiones permite detallar cada uno de las inversiones que van a realizarse, en función del tiempo, indicando las sumas a invertir en cada concepto. Para el presente proyecto se presenta a continuación el siguiente cronograma de inversiones, tomando en cuenta el uso que se dará a cada herramienta con el paso de los años:

**TABLA 4.11** Cronograma de inversiones

CRONOGRAMA DE INVERSIONES						
Concepto	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos Fijos</b>						
Infraestructura	89,040.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Maquinaria y Equipo	53,261.52				2,000.00	
Equipo de cómputo						
- Computadora portátil	1,560.00				1,560.00	
- Impresora	330.00				330.00	
Muebles y equipo de oficina	8,121.15					
<b>Total activos fijos</b>	<b>152,312.67</b>	<b>5,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>8,890.00</b>	<b>5,000.00</b>
<b>Activos diferidos</b>						
Constitución compañía	7,150.00					
Gastos de puesta en marcha						
- Permiso Sanitario	320.00		320.00		320.00	
- Afiliación Cámara de Comercio	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
- Capacitación del personal	5,000.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
- Pago SAYCE	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
- Pago por presentaciones en vivo		8,711.04	8,778.59	8,841.00	8,901.12	8,958.79
- Uniformes	4,500.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
<b>Total activos diferidos</b>	<b>27,630.00</b>	<b>12,371.04</b>	<b>12,758.59</b>	<b>12,501.00</b>	<b>12,881.12</b>	<b>12,618.79</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>17,691.86</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>197,634.53</b>	<b>17,371.04</b>	<b>17,371.04</b>	<b>17,371.04</b>	<b>21,261.04</b>	<b>17,371.04</b>

#### 4.1.6 Presupuesto de operación

El presupuesto de operación implica estimar los ingresos que se obtendrán mediante las operaciones del servicio, así como los egresos que serán necesarios para producir el servicio.

#### PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos, se lo ha desarrollado tomando en cuenta, la demanda insatisfecha y el mercado a captar del proyecto, tomando como base, la capacidad del restaurante.

**TABLA 4.12** Mercado a captar

Año	Demanda Insatisfecha	Porcentaje a captar	Mercado a captar
2012	210,321	20%	42,064
2013	211,101	25%	52,775
2014	211,824	25%	52,956
2015	212,486	25%	53,122
2016	213,086	25%	53,272

**Fuente:** Investigación de mercado

El restaurante cuenta con 20 mesas y 61 sillas. El horario estándar de atención es de 8 horas (12h00-20h00), mismo que se lo ha dividido en dos horarios diferentes, así:

**TABLA 4.13** Capacidad del restaurante

CAPACIDAD MÁXIMA DEL RESTAURANTE	
Mesas	20
Sillas	61
# Días laborables al mes	24 (6 días a la semana)
<b>Horario (12h00 – 17h00)</b>	
# de horas	5
# Potenciales clientes (diario)	305 (61 x 5)
# Potenciales clientes (al mes)	7,320 (305 x 24)
# Potenciales clientes (al año)	87,840 (7,320 x 12)

<b>Horario (17h01 – 20h00)</b>	
# de horas	3
# Potenciales clientes (diario)	183 (61 x 3)
# Potenciales clientes (al mes)	4,392 (183 x 24)
# Potenciales clientes (al año)	52,704 (4,392 x 12)

**Fuente:** Investigación de mercado; Estudio Técnico

El precio promedio de los platillos, se lo obtuvo del promedio de las diferentes combinaciones entre las opciones del menú: el cual es de \$5.91 (12h00-17h00) y de \$3.47 (17h01-20h00) para el primer año. Y para el resto de años se han realizado una serie de cálculos detallados en los ANEXOS del Estudio Financiero.

De esta manera el presupuesto de ingresos se detalla a continuación:

**TABLA 4.14** Presupuesto de Ingresos

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>357,542.51</b>	<b>424,054.52</b>	<b>427,199.48</b>	<b>430,234.44</b>	<b>433,151.86</b>
<b>Horario (12h00-17h00)</b>					
<b>Ingreso menú</b>	<b>248,654.50</b>	<b>314,322.13</b>	<b>316,686.94</b>	<b>318,970.42</b>	<b>321,166.96</b>
Precio promedio del menú	5.91	5.96	5.98	6.00	6.03
# Clientes potenciales	42,064	52,775	52,956	53,122	53,272
<b>Horario (desde 17h01)</b>					
<b>Otros ingresos</b>	<b>108,888.01</b>	<b>109,732.39</b>	<b>110,512.54</b>	<b>111,264.02</b>	<b>111,984.91</b>
# clientes potenciales	16,826	16,888	16,946	16,999	17,047
Costo Entrada (desde 17h01)	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Precio promedio (bocaditos y bebidas)	3.47	3.50	3.52	3.55	3.57

**Fuente:** Investigación de Mercado; Estudio Financiero

## PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos está conformado por los datos obtenidos en el estudio técnico del proyecto, en el capítulo II.

**TABLA 4.15** Presupuesto de Egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
Concepto	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	172,673.41	179,047.65	185,709.06	192,917.69	200,520.56
Materia prima	110,293.20	116,238.00	122,503.23	129,106.16	136,064.98
Sueldos y salarios (Personal operativo)	61,312.21	61,684.08	62,019.59	62,561.36	63,138.03
Suministros de limpieza	1,068.00	1,125.57	1,186.23	1,250.17	1,317.56
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	89,843.96	90,468.37	91,093.53	91,662.66	92,476.04
Sueldos y salarios (Personal Administrativo)	42,608.41	42,825.34	43,021.05	43,337.08	43,673.47
Servicios básicos	7,560.00	7,967.48	8,396.93	8,849.53	9,326.52
Suministros de oficina	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80
Depreciación	2,534.75	2,534.75	2,534.75	2,335.25	2,335.25
Amortización activos diferidos	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00
Imprevistos	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Arriendo	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
Publicidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	15,010.34	10,512.55	5,526.76		
Intereses pagados	15,010.34	10,512.55	5,526.76		
<b>Servicios de la deuda</b>	41,454.27	45,952.05	50,937.85		
<b>Inversiones</b>	17,371.04	17,371.04	17,371.04	21,261.04	17,371.04
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>336,353.03</b>	<b>343,351.68</b>	<b>350,638.24</b>	<b>305,841.39</b>	<b>310,367.64</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

**NOTAS:** Para el cálculo de los salarios, revisar los ANEXOS

**Personal Operativo:** Chef, cocinero, bodeguero/comprador, maître, camareros, ayudante de cocina, guardia, personal para entretenimiento.

**Personal Administrativo:** Cajero/a, ayudante de bodega, mensajero, personal de limpieza, administrador, contador.

### **Estructura de financiamiento**

La estructura de financiamiento es la manera de cómo una entidad puede allegarse de fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

Existen algunas ventajas en tener deudas. El beneficio principal está ligado a los impuestos, ya que los intereses se deducen antes de determinar los beneficios gravables con impuestos y así, se hace menos onerosa (costosa, excesiva) comparada con el capital. Pero existen desventajas en tener deuda, principalmente el peligro de la quiebra. En consecuencia, las empresas deben mantener el endeudamiento justo: suficientemente alto como para obtener ventajas del apalancamiento<sup>12</sup> pero no tan alto como para llegar a ser un peligro el no pago de intereses o de amortizaciones que eventualmente podrían llevar a la quiebra o a una situación cercana a ésta.

El proyecto tiene una estructura del 70(Financiamiento)/30(Recursos propios). Se decidió esa estructura, debido a que se requiere una inversión alta y es difícil cubrir todo el capital necesario con recursos propios.

En este estudio, el financiamiento se lo realizará con la Corporación Financiera Nacional, debido a que esta entidad financia restaurantes con una calificación mínima de segunda categoría, con un monto máximo de \$200,000. La cobertura para pequeñas y medianas

---

<sup>12</sup> **Apalancamiento financiero:** se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un costo financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa. **Apalancamiento operativo:** Se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender: maquinarias, personas, tecnología (Financiamiento con recursos propios)

empresas es de hasta el 70%, al tratarse de proyectos nuevos. Como se detalló en el Estudio Técnico (Disponibilidad de Recursos Financieros), la tasa a 3 años plazo es del 10.85%.

El préstamo a realizarse es por un monto de \$138,344.17 pagaderos a 3 años, el mismo que cubrirá el 70% de la inversión inicial, y el 30% que corresponde a \$59,290.36 será solventado con recursos propios.

La estructura de financiamiento se resume así:

**TABLA 4.16** Estructura de Financiamiento

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor</b>
Recursos propios	30%	\$ 59,290.36
Financiamiento	70%	\$ 138,344.17
<b>Financiamiento total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 197,634.53</b>

**TABLA 4.17** Amortización Financiamiento

<b>Amortización</b>					
Monto	\$ 138,344.17				
Interés	10.85%				
Años	3				
<b>Años</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Pago</b>	<b>Saldo Final</b>
0					\$ 138,344.17
1	\$ 138,344.17	\$ 15,010.34	\$ 41,454.27	\$ 56,464.61	\$ 96,889.91
2	\$ 96,889.91	\$ 10,512.55	\$ 45,952.05	\$ 56,464.61	\$ 50,937.85
3	\$ 50,937.85	\$ 5,526.76	\$ 50,937.85	\$ 56,464.61	\$ 0.00

## **4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

“Los estados financieros proforma, son estados financieros esperados en el futuro, basados en las condiciones que los directores esperan encontrar y las acciones que planean emprender.

Para ello es necesario haber elaborado previamente los presupuestos de ingresos y egresos”

(Van Horne J. , 2002)

**ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS).** Resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tienen lugar en un periodo, con el objetivo de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtiene en las actividades de operación.

#### 4.2.1 Del proyecto (Sin Financiamiento)

**TABLA 4.18** Estado de Resultados Del Proyecto (Sin Financiamiento)

<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO (SIN FINANCIAMIENTO)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>357,542.51</b>	<b>424,054.52</b>	<b>427,199.48</b>	<b>430,234.44</b>	<b>433,151.86</b>
(-) Costos de Producción y ventas	172,673.41	179,047.65	185,709.06	192,917.69	200,520.56
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>184,869.10</b>	<b>245,006.87</b>	<b>241,490.42</b>	<b>237,316.75</b>	<b>232,631.30</b>
(-) Gastos Administrativos y de Ventas	89,843.96	90,468.37	91,093.53	91,662.66	92,476.04
Sueldos y salarios (Personal Administrativo)	42,608.41	42,825.34	43,021.05	43,337.08	43,673.47
Servicios básicos	7,560.00	7,967.48	8,396.93	8,849.53	9,326.52
Suministros de oficina	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80
Depreciación	2,534.75	2,534.75	2,534.75	2,335.25	2,335.25
Amortización activos diferidos	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00
Mantenimiento	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Arriendo	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
Publicidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>95,025.13</b>	<b>154,538.49</b>	<b>150,396.88</b>	<b>145,654.09</b>	<b>140,155.26</b>
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Intereses pagados	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRAB.</b>	<b>95,025.13</b>	<b>154,538.49</b>	<b>150,396.88</b>	<b>145,654.09</b>	<b>140,155.26</b>
15% Participación trabajadores	14,253.77	23,180.77	22,559.53	21,848.11	21,023.29
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>80,771.36</b>	<b>131,357.72</b>	<b>127,837.35</b>	<b>123,805.98</b>	<b>119,131.97</b>
25% Impuesto a la Renta	20,192.84	32,839.43	31,959.34	30,951.49	29,782.99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>60,578.52</b>	<b>98,518.29</b>	<b>95,878.01</b>	<b>92,854.48</b>	<b>89,348.98</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

**ESTADO DE FLUJO EFECTIVO (FLUJO DE CAJA)**

Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que puede tener una compañía en el futuro. El estado de flujo de efectivo tiene un mayor sentido práctico como presupuesto, y se considera una herramienta de vital importancia dentro de la planificación financiera a corto plazo. (Ortiz Anaya, Scribd.com, 2012).

En el análisis financiero, fondos equivale a dinero. Con dinero se pagan las deudas en el momento de su vencimiento, las remuneraciones al personal, los intereses, los impuestos al Estado, etc.

Cuando una empresa no genera suficiente dinero, se restringe su crédito para comprar insumos y equipamiento, y con ello, disminuye el tamaño de sus operaciones y su competitividad en términos de relaciones con los clientes y el desarrollo de tecnología.

Para el presente proyecto se generó el siguiente Flujo de Efectivo:

**TABLA 4.19** Flujo de Efectivo Del Proyecto (Sin Financiamiento)

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (SIN FINANCIAMIENTO)</b>						
	<b>AÑOS</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>357,542.51</b>	<b>424,054.52</b>	<b>427,199.48</b>	<b>430,234.44</b>	<b>433,151.86</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Sueldos y Salarios		103,920.63	104,509.42	105,040.65	105,898.45	106,811.50
Servicios básicos		7,560.00	7,967.48	8,396.93	8,849.53	9,326.52
Suministros de oficina		1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80
Imprevistos		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Suministros de limpieza		1,068.00	1,125.57	1,186.23	1,250.17	1,317.56
Materia prima		110,293.20	116,238.00	122,503.23	129,106.16	136,064.98
Gastos de publicidad		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>228,056.63</b>	<b>235,055.28</b>	<b>242,341.84</b>	<b>250,319.10</b>	<b>258,735.35</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		<b>129,485.88</b>	<b>188,999.24</b>	<b>184,857.63</b>	<b>179,915.34</b>	<b>174,416.51</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Crédito largo plazo		-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses		-	-	-	-	-
Servicio de la deuda		-	-	-	-	-
15% Utilidades participación		14,253.77	23,180.77	22,559.53	21,848.11	21,023.29
25% Impuesto a la Renta		20,192.84	32,839.43	31,959.34	30,951.49	29,782.99
Inversión en Activo Fijo	152,312.67	5,000.00	5,000.00	5,000.00	8,890.00	5,000.00
Inversión en Activo Diferido	27,630.00	12,371.04	12,758.59	12,501.00	12,881.12	12,618.79
Capital de Trabajo	17,691.86					
<b>TOTAL</b>	<b>197,634.53</b>	<b>51,817.65</b>	<b>73,778.79</b>	<b>72,019.87</b>	<b>74,570.73</b>	<b>68,425.07</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>-197,634.53</b>	<b>77,668.23</b>	<b>115,220.45</b>	<b>112,837.76</b>	<b>105,344.61</b>	<b>105,991.44</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

Resumen del Flujo de Efectivo:

**TABLA 4.20** Resumen del Flujo de Efectivo del Proyecto (Sin Financiamiento)

<b>Resumen del Flujo de Efectivo Del Proyecto (Sin Financiamiento)</b>						
	<b>AÑO</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>		357,542.51	424,054.52	427,199.48	430,234.44	433,151.86
<b>EGRESOS</b>	197,634.53	279,874.28	308,834.07	314,361.72	324,889.83	327,160.43
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-197,634.53</b>	<b>77,668.23</b>	<b>115,220.45</b>	<b>112,837.76</b>	<b>105,344.61</b>	<b>105,991.44</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

El proyecto presenta una buena liquidez, lo cual se podría aprovechar en la compra de nueva maquinaria, mejor materia prima, mejores herramientas que contribuyan a disminuir la contaminación ambiental, capacitación a trabajadores, etc.

#### 4.2.2 Del Inversionista Con Financiamiento

**TABLA 4.21** Estado de Resultados Del Inversionista (Con Financiamiento)

<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL INVERSIONISTA (CON FINANCIAMIENTO)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>357,542.51</b>	<b>424,054.52</b>	<b>427,199.48</b>	<b>430,234.44</b>	<b>433,151.86</b>
(-) Costos de Producción y ventas	172,673.41	179,047.65	185,709.06	192,917.69	200,520.56
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>184,869.10</b>	<b>245,006.87</b>	<b>241,490.42</b>	<b>237,316.75</b>	<b>232,631.30</b>
(-) Gastos Administrativos	89,843.96	90,468.37	91,093.53	91,662.66	92,476.04
Sueldos y salarios (Personal Administrativo)	42,608.41	42,825.34	43,021.05	43,337.08	43,673.47
Servicios básicos	7,560.00	7,967.48	8,396.93	8,849.53	9,326.52
Suministros de oficina	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80
Depreciación	2,534.75	2,534.75	2,534.75	2,335.25	2,335.25
Amortización activos diferidos	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00
Mantenimiento	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Arriendo	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
Publicidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>95,025.13</b>	<b>154,538.49</b>	<b>150,396.88</b>	<b>145,654.09</b>	<b>140,155.26</b>
(-) Gastos Financieros	15,010.34	10,512.55	5,526.76	-	-
Intereses pagados	15,010.34	10,512.55	5,526.76	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRAB.</b>	<b>80,014.79</b>	<b>144,025.94</b>	<b>144,870.13</b>	<b>145,654.09</b>	<b>140,155.26</b>
15% Participación trabajadores	12,002.22	21,603.89	21,730.52	21,848.11	21,023.29
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>68,012.57</b>	<b>122,422.05</b>	<b>123,139.61</b>	<b>123,805.98</b>	<b>119,131.97</b>
25% Impuesto a la Renta	17,003.14	30,605.51	30,784.90	30,951.49	29,782.99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>51,009.43</b>	<b>91,816.54</b>	<b>92,354.71</b>	<b>92,854.48</b>	<b>89,348.98</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

**TABLA 4.22** Flujo de Efectivo del Inversionista (Con Financiamiento)

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA (CON FINANCIAMIENTO)</b>						
	<b>AÑOS</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>357,542.51</b>	<b>424,054.52</b>	<b>427,199.48</b>	<b>430,234.44</b>	<b>433,151.86</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Sueldos y Salarios		103,920.63	104,509.42	105,040.65	105,898.45	106,811.50
Servicios básicos		7,560.00	7,967.48	8,396.93	8,849.53	9,326.52
Suministros de oficina		1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80
Imprevistos		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Suministros de limpieza		1,068.00	1,125.57	1,186.23	1,250.17	1,317.56
Materia prima y Suministros		110,293.20	116,238.00	122,503.23	129,106.16	136,064.98
Gastos de publicidad		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>228,056.63</b>	<b>235,055.28</b>	<b>242,341.84</b>	<b>250,319.10</b>	<b>258,735.35</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		129,485.88	188,999.24	184,857.63	179,915.34	174,416.51
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Crédito largo plazo	138,344.17	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>138,344.17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses		15,010.34	10,512.55	5,526.76	-	-
Servicio de la deuda		41,454.27	45,952.05	50,937.85	-	-
15% Utilidades participación		12,002.22	21,603.89	21,730.52	21,848.11	21,023.29
25% Impuesto a la Renta		17,003.14	30,605.51	30,784.90	30,951.49	29,782.99
Inversión en Activo Fijo	152,312.67	5,000.00	5,000.00	5,000.00	8,890.00	5,000.00
Inversión en Activo Diferido	27,630.00	12,371.04	12,758.59	12,501.00	12,881.12	12,618.79
Capital de Trabajo	17,691.86					
<b>TOTAL</b>	<b>197,634.53</b>	<b>102,841.01</b>	<b>126,432.60</b>	<b>126,481.03</b>	<b>74,570.73</b>	<b>68,425.07</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-59,290.36</b>	<b>26,644.87</b>	<b>62,566.64</b>	<b>58,376.60</b>	<b>105,344.61</b>	<b>105,991.44</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

Resumen del Flujo de Efectivo:

**TABLA 4.23** Resumen Del Flujo de Efectivo del Inversionista (Con Financiamiento)

<b>Resumen Del Flujo de Efectivo Del Inversionista (Con Financiamiento)</b>						
	<b>AÑO</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>		357,542.51	424,054.52	427,199.48	430,234.44	433,151.86
<b>EGRESOS</b>	197,634.53	330,897.64	361,487.88	368,822.88	324,889.83	327,160.43
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-59,290.36</b>	<b>26,644.87</b>	<b>62,566.64</b>	<b>58,376.60</b>	<b>105,344.61</b>	<b>105,991.44</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

**Notas:**

<b>PROYECTO (SIN FINANCIAMIENTO)</b>	<b>INVERSIONISTA (CON FINANCIAMIENTO)</b>
- No hay pago de intereses	- Los intereses ascienden a \$31,049.65
- Se paga un impuesto por \$145,726.10	- Se paga un impuesto por \$139,128.05
- El restaurante pagaría un mayor impuesto producto de mayores utilidades. Exactamente \$6,598 dólares más que cuando utiliza deuda.	- La empresa se ahorraría \$6,598 dólares en el pago de impuestos.

**4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera se compone de todos los resultados que forman parte del proyecto, a fin de determinar su viabilidad. Es decir, permite evaluar el proyecto para justificar la inversión hecha, y determinar la rentabilidad o desventaja del proyecto.

**4.3.1 Análisis financiero**

“El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.

Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.” (Ortiz Anaya, Análisis Financiero, 2011)

**Determinación de la Tasa de Descuento**

La Tasa de Descuento es la tasa mínima aceptable del rendimiento (TMAR).

La tasa de descuento se utiliza para calcular el valor presente de los flujos de efectivo que se van a tener a futuro; es decir los rendimientos que se esperan después de haber realizado la inversión.

**➤ Del Proyecto (Sin Financiamiento)**

Si se contara con el total del capital para la inversión, o a su vez un inversionista decidiera aportar todo el capital sin solicitar un financiamiento, la TMAR se definiría mediante la siguiente fórmula:

$$TMAR = \% \text{ Índice Inflacionario} + \% \text{ Riesgo País} + \% \text{ Tasa Pasiva Referencial}$$

$$TMAR = 5.41\% + 7.86\% + 4.53\%$$

$$TMAR = 17.80\%$$

Con esta tasa estará cubriendo al dinero invertido de los efectos inflacionarios al mismo tiempo que se considerará un premio por encima de ellos.

Notas: **Fuente:** Banco Central del Ecuador

<sup>13</sup>Riesgo país: 786 puntos (Hasta el 30 de Enero de 2012)

<sup>14</sup>Tasa pasiva referencial: Enero 2012

#### ➤ **Del Inversionista (Con Financiamiento)**

La rentabilidad viene dada por:

$$r_K = r_d(1 - t)(L) + (1 - L)r_e$$

Donde:

$r_d$ : tasa de interés de la deuda

$t$ : tasa de impuestos:

$L$ : nivel de endeudamiento

$r_e$ : rentabilidad exigida del capital propio

$$r_K = 10.85\%(1 - 25\%)(70\%) + (1 - 70\%)17.80\%$$

$$r_K = 11.04\%$$

---

<sup>13</sup> **Riesgo país:** Es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. El índice de riesgo país es un indicador simplificado de la situación de un país, que utilizan los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones. El riesgo país es un indicador simplificado e imperfecto de la situación de una economía. El riesgo país se expresa en puntos básicos: 100 unidades equivalen a una sobretasa del 1%.

<sup>14</sup> **Tasa pasiva referencial:** Es el precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

**TABLA 4.24** Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

TASA DE DESCUENTO			
Fuentes de Financiamiento	% aporte	TMAR	Ponderación
Inversionista (Recursos propios)	30%	17.80%	5.34%
Financiamiento (Deuda)	70%	11.04%	7.73%
<b>TMAR GLOBAL</b>			<b>13.07%</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

El proyecto debe generar un mínimo rendimiento de 13.07% para cubrir el 17.80% sobre los \$59,290.36 de inversión con recursos propios; y para cubrir el 11.04% sobre los \$138,344.17 de la entidad Financiera.

#### 4.3.2 Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.” (Vargas G. O., 2008)

Para determinar el punto de equilibrio se debe en primer lugar **conocer los costos fijos y variables de la empresa**; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas.

Los costos fijos son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son el arriendo del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc.

TABLA 4.25 Costos Fijos y Costos Variables

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>167,234.52</b>	<b>163,790.58</b>	<b>159,826.12</b>	<b>155,474.19</b>	<b>156,931.62</b>
Sueldos y salarios	103,920.63	104,509.42	105,040.65	105,898.45	106,811.50
Servicios básicos	7,560.00	7,967.48	8,396.93	8,849.53	9,326.52
Suministros de oficina	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80	1,414.80
Amortización Activo diferido	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00	5,526.00
Depreciaciones	2,534.75	2,534.75	2,534.75	2,335.25	2,335.25
Imprevistos	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Suministros de limpieza	1,068.00	1,125.57	1,186.23	1,250.17	1,317.56
Gastos de publicidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Intereses pagados	15,010.34	10,512.55	5,526.76		
Arriendo	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>110,293.20</b>	<b>116,238.00</b>	<b>122,503.23</b>	<b>129,106.16</b>	<b>136,064.98</b>
Materia prima	110,293.20	116,238.00	122,503.23	129,106.16	136,064.98
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>277,527.72</b>	<b>280,028.58</b>	<b>282,329.35</b>	<b>284,580.35</b>	<b>292,996.60</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

Para conocer al punto de equilibrio se utilizan las fórmulas que se presentan a continuación:

#### Punto de equilibrio en dólares

$$P.E. \$ = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$P.E. \$ = \frac{167,234.52}{1 - \frac{110,293.20}{357,542.51}}$$

$$P.E. \$ = 241,834.65$$

\$241,834.65 es la cantidad necesaria en ventas para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias. Si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

#### Punto de equilibrio en porcentaje

$$P.E. \% = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos variables}} \times 100$$

$$P.E. \% = \frac{167,234.52}{357,542.51 - 110,293.20} \times 100 = 68\%$$

Este porcentaje indica que de las ventas totales, el 68% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 32% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

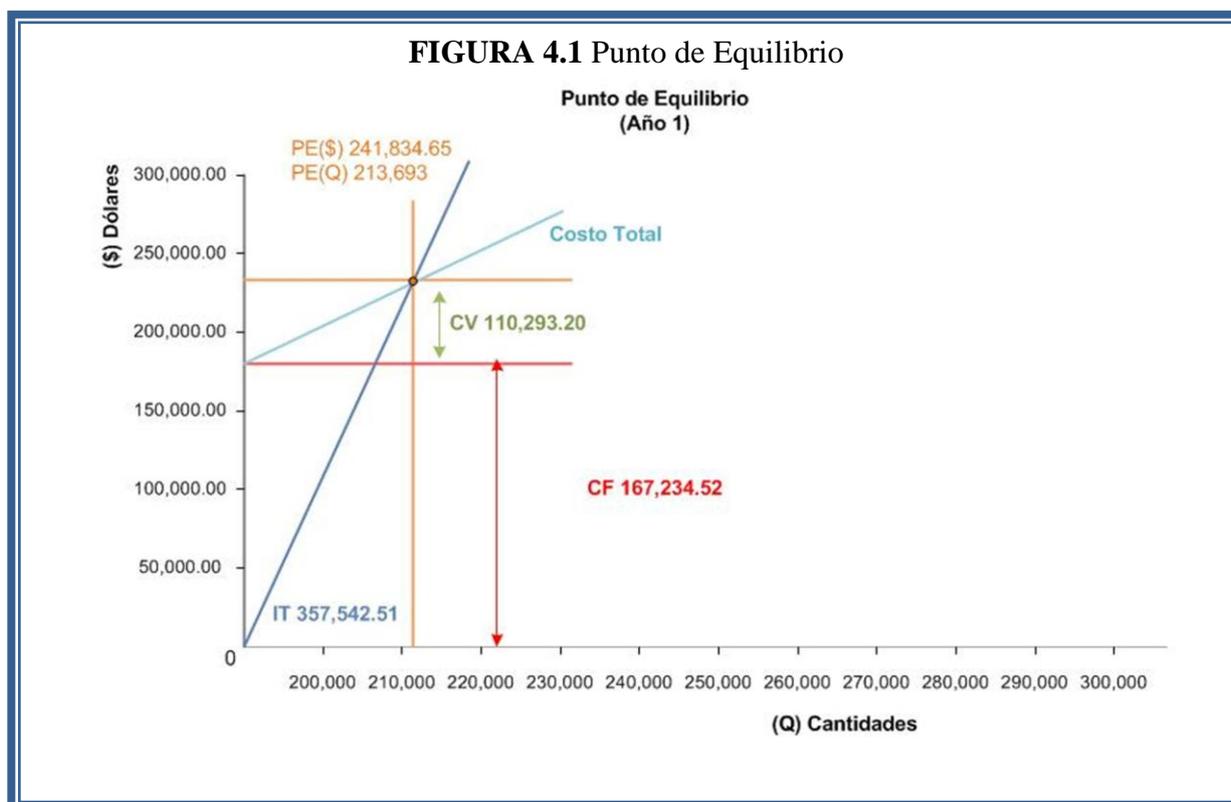
### Punto de equilibrio en unidades

$$P.E. Q = \frac{\text{Costos fijos} \times \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$$

$$P.E. Q = \frac{167,234.52 \times 315,936}{357,542.51 - 110,293.20}$$

$$P.E. Q = 213,693$$

Esto significa que para que la empresa esté en un punto en donde no existan ni pérdidas ni ganancias, se deberán vender 213,693 pedidos del menú al año (742 diarias), en un horario estándar de 12h00 – 20h00, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad incrementará.



A continuación se resume el punto de equilibrio:

**TABLA 4.26** Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	<b>AÑOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
COSTOS FIJOS	167,234.52	163,790.58	159,826.12	155,474.19	156,931.62
COSTOS VARIABLES	110,293.20	116,238.00	122,503.23	129,106.16	136,064.98
VENTAS TOTALES	357,542.51	424,054.52	427,199.48	430,234.44	433,151.86
P.E. (\$)	<b>241,834.65</b>	<b>225,641.35</b>	<b>224,084.26</b>	<b>222,132.41</b>	<b>228,805.88</b>
P.E. (%)	<b>68</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>53</b>
P.E. (Q)	<b>213,693</b>	<b>201,840</b>	<b>220,594</b>	<b>258,924</b>	<b>303,988</b>
PE Mensual (\$)	20,152.89	18,803.45	18,673.69	18,511.03	19,067.16
PE Mensual (Q)	17,808	16,820	18,383	21,577	25,332
PE Diario (\$)	839.70	783.48	778.07	771.29	794.46
PE Diario (Q)	742	701	766	899	1,056

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### 4.3.3 Métodos de evaluación financiera

Los métodos de evaluación financiera están caracterizados por determinar las alternativas factibles u óptimas de inversión utilizando entre otros los siguientes indicadores: VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa interna de retorno), el Periodo de Recuperación (PR) y B/C (Relación beneficio costo). Los cuatro métodos consideran el valor del dinero en el tiempo.

#### 4.3.3.1 Valor actual neto (VAN)

Este método de evaluación financiera mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el

desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. (Nassir Sapag, Criterios de Evaluación. Valor actual neto, 2007)

La fórmula para determinar el Van es la siguiente:

$$VAN = \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+i)^n} - I_0$$

Donde:

*FE*: Flujos de Efectivo Netos

*i*: Tasa de descuento

*n*: Número de años del horizonte del proyecto

*I<sub>0</sub>*: Inversión Inicial

Para un mejor resultado se ha utilizado la función financiera VNA, provista en el programa Excel.

**TABLA 4.27** VAN Del Proyecto (Sin Financiamiento)

VAN	
TMAR	13.07%
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO
0	-197,635
1	77,668
2	115,220
3	112,838
4	105,345
5	105,991
<b>VAN</b>	<b>142,421</b>

**TABLA 4.28** VAN Del Inversionista (Con Financiamiento)

VAN	
TMAR	13.07%
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO
0	-59,290
1	26,645
2	62,567
3	58,377
4	105,345
5	105,991
<b>VAN</b>	<b>155,121</b>

El VAN del Inversionista (\$155,121) es mayor a cero (positivo), así como el del Proyecto (\$142,421); por tanto el proyecto puede aceptarse ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

#### 4.3.3.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR, mide la rentabilidad de un proyecto como un porcentaje. “Es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el valor actual de los flujos de efectivo netos futuros sean igual a la inversión (VAN igual a cero). La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor ocasionaría que el Flujo de Fondos sea menor que la inversión. (VAN menor que cero)” (CNCreceNegocios.com, 2010). La TIR es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión. Además es la tasa de interés máxima a la que una empresa puede endeudarse para no perder dinero con la inversión. Para calcular la TIR, se utiliza la siguiente fórmula:

$$0 = \frac{FE_1}{(1-r)_1} + \frac{FE_2}{(1-r)_2} + \dots + \frac{FE_n}{(1-r)_n} - I_0$$

Donde:

*VAN*: Valor actual neto

*FE*: Flujo de Efectivo Neto

*I<sub>0</sub>*: Inversión Inicial

*r*: tasa de retorno del periodo

**TABLA 4.29** TIR del Proyecto (Sin Financiamiento)

TIR	
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO
0	-197,635
1	77,668
2	115,220
3	112,838
4	105,345
5	105,991
<b>TIR</b>	<b>41%</b>

La TIR del Proyecto es de 41%, mayor que la TMAR (13.07%) (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento). Es decir, el rendimiento del restaurante es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente viable.

**TABLA 4.30 TIR Del Inversionista (Con Financiamiento)**

<b>TIR</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>
0	-59,290
1	26,645
2	62,567
3	58,377
4	105,345
5	105,991
<b>TIR</b>	<b>81%</b>

La TIR del Inversionista es de 81%, mayor que la TMAR (13.07%), lo cual indica que la rentabilidad del proyecto es aceptable.

**TABLA 4.31 VAN calculado con la TIR**

<b>VAN CALCULADO CON LA TIR</b>		
	<b>Del Proyecto (Sin Financiamiento)</b>	<b>Del Inversionista (Con Financiamiento)</b>
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>
0	-197,635	-59,290
1	77,668	26,645
2	115,220	62,567
3	112,838	58,377
4	105,345	105,345
5	105,991	105,991
<b>TIR</b>	<b>41%</b>	<b>81%</b>
<b>VAN</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

### 4.3.3.3 Periodo de recuperación (PR)

El tiempo de recuperación de un proyecto de inversión permite conocer el plazo de tiempo necesario para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo del proyecto. (Van Horne J. , 2002)

Para poder conocer el tiempo de recuperación, es necesario realizar algunos pasos:

- Acumular en una columna los flujos de efectivo después del gasto inicial
- Identificar en la columna de flujos acumulativos, el último año (un número entero) en el que el total acumulado no rebase el gasto inicial.
- $PR = a + \frac{(b-c)}{d}$

**TABLA 4.32** Periodo de Recuperación

PERIODO DE RECUPERACIÓN					
	DEL PROYECTO (Sin Financiamiento)		Del Inversionista (Con Financiamiento)		
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS DE EFECTIVO ACUMULATIVOS	AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS DE EFECTIVO ACUMULATIVOS
0	-197,635 (-b)		0	-59,290 (-b)	
1	77,668	77,668	1 (a)	26,645	26,645 (c)
2 (a)	115,220	192,889 (c)	2	62,567 (d)	89,212
3	112,838 (d)	305,726	3	58,377	147,588
4	105,345	411,071	4	105,345	252,933
5	105,991	517,062	5	105,991	358,924
<b>Tiempo de recuperación (P)</b>		<b>2 años, 15 días</b>	<b>Tiempo de recuperación (I)</b>		<b>1 año, 6 meses</b>

$$PR \text{ Del proyecto} = 2 + \frac{(197,635 - 192,889)}{112,838} = 2.04$$

$$PR \text{ Del Inversionista} = 1 + \frac{(59,290 - 26,645)}{62,567} = 1.52$$

Es decir, el tiempo de recuperación para el Proyecto (Sin Financiamiento) es de 2 años, 15 días. Y para el Inversionista (Con Financiamiento) es de 1 año, 6 meses.

#### 4.3.3.4 Costo Beneficio

El Índice de rentabilidad (IR), o razón costo-beneficio, de un proyecto, es la relación entre valor actual de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial, se puede expresar de la siguiente manera:

$$IR \text{ DEL PROYECTO (Costo/Beneficio)} = \frac{\left[ \frac{FE_1}{(1+r)^1} + \frac{FE_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+r)^n} \right]}{I_0}$$

$$IR \text{ DEL PROYECTO (Costo/Beneficio)} = \frac{68,690 + 90,123 + 78,057 + 64,450 + 57,350}{197,635}$$

$$IR \text{ DEL PROYECTO (Costo/Beneficio)} = \frac{358,670}{197,635} = \mathbf{1.81}$$

$$IR \text{ DEL INVERSIONISTA (Costo/Beneficio)} = \frac{23,565 + 48,938 + 40,383 + 64,450 + 57,350}{59,290}$$

$$IR \text{ DEL INVERIONISTA (Costo/Beneficio)} = \frac{234,686}{59,290} = \mathbf{3.96}$$

La relación costo beneficio Del Proyecto (Sin Financiamiento) es de 1.81. Es decir, por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$0.81 dólares. Asimismo, la relación costo beneficio del Inversionista es de 3.96, obteniendo una ganancia de \$2.96 dólares por cada dólar invertido.

Debido que la relación costo beneficio, en ambos casos es mayor a 1, la propuesta de inversión es conveniente.

#### 4.3.4 Análisis de sensibilidad económica

Los criterios de evaluación desarrollados hasta el momento para calcular la rentabilidad del proyecto no son exactos ya que solamente indican uno de los posibles escenarios del proyecto.

Por lo tanto, debe tomarse en cuenta que los cambios del entorno no pueden predecirse con

exactitud. La decisión de invertir o no en el proyecto no debe basarse únicamente en el cálculo del VAN realizado previamente, sino en la comprensión del origen de la rentabilidad del proyecto y del posible cambio en las variables estimadas.

La finalidad del análisis de sensibilidad consiste en mejorar la calidad de la información para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que se desea asumir.

El análisis de sensibilidad consiste en suponer variaciones que castiguen el presupuesto de caja, por ejemplo una disminución de cierto porcentaje en ingresos, o un aumento porcentual en los costos y/o gastos, etc. (Por ejemplo el volumen y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.) y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

La exposición al riesgo consiste en el grado de vulnerabilidad de negocio frente a hechos fortuitos (imprevistos).

Para el proyecto se ha realizado un análisis en el que se presentan ciertos escenarios que podrían influir sobre la rentabilidad del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

Nota: **Fuente:** (Ortiz Gómez, 2005)

## **RIESGOS ADMINISTRATIVOS**

### **Conductas antiéticas**

- Fabricación ilegal de productos protegidos por el régimen de patentes.

Si la contravención de normas éticas es conocida por los sectores con los cuales la firma sostiene negocios, la confianza decae, el desprestigio se extiende y la reputación controvertida compromete la supervivencia comercial.

A fin de reflejar una imagen positiva del restaurante cumpliendo con el más mínimo requisito para su funcionamiento, se ha integrado dentro de las inversiones de negocio los pagos por la música, videos, uniformes del personal, presentaciones en vivo, etc., utilizados en la actividad

diaria, a entidades como SAYCE y SOPROFON. Quienes están a cargo de controlar los derechos de propiedad intelectual.

Al no considerar estos costos, se generaría la siguiente sanción:

***Prisión de tres meses a tres años*** y multa de mil trescientos catorce 45/100 (***1,314.45***) dólares de los Estados Unidos de América a trece mil ciento cuarenta y cuatro 50/100 (***13,144.50***) dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración el valor de los perjuicios ocasionados, quienes en violación de los derechos de autor o derechos conexos (afines, relacionados):

- Reproduzcan una obra
- Comuniquen públicamente obras, videogramas o fonogramas, total o parcialmente
- Reproduzcan un fonograma o videograma y en general cualquier obra protegida, así como las actuaciones de intérpretes o ejecutantes, total o parcialmente, imitando o no las características externas de original. (...)

Agravantes: Son circunstancias agravantes, además de las previstas en el código penal, las siguientes: El haber recibido el infractor apercibimiento (advertencia) sobre la violación del derecho. (Congreso Nacional, 1998)

## **RIESGOS FINANCIEROS**

### **Riesgo de rentabilidad**

- La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos. Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Además es necesario medir la eficacia de la empresa para generar utilidades de las ventas que realiza.

$$\text{Ingresos} - \text{Egresos} = \text{Utilidad}$$

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}} = \text{Rentabilidad}$$

**TABLA 4.33** Riesgo Financiero: Análisis de la Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	357,542.51	424,054.52	427,199.48	430,234.44	433,151.86
<b>EGRESOS</b>	336,353.03	343,351.68	350,638.24	305,841.39	310,367.64
<b>Utilidad</b>	21,189.48	80,702.84	76,561.23	124,393.05	122,784.22
<b>Rentabilidad</b>	<b>11%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>

La tratarse de una empresa nueva, es normal que el primer año la rentabilidad no sea tan alta. Para los próximos años, los porcentajes indican que la empresa está utilizando adecuadamente sus recursos. Si los porcentajes fueran mínimos o llegan a ser negativos, sería una señal de que la empresa desperdicia sus recursos (insumos, materiales, recurso humano, dinero, tiempo, etc.)

***Margen sobre ventas:***

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

**TABLA 4.34** Riesgo Financiero: Análisis de Margen sobre ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas netas</b>	357,542.51	424,054.52	427,199.48	430,234.44	433,151.86
Utilidad	21,189.48	80,702.84	76,561.23	124,393.05	122,784.22
<b>Margen sobre ventas</b>	<b>5.93%</b>	<b>19.03%</b>	<b>17.92%</b>	<b>28.91%</b>	<b>28.35%</b>

Los porcentajes positivos obtenidos quieren decir que la empresa gana ese porcentaje (%) sobre sus ventas. Es decir, esa es la proporción de las ventas que se convierten en utilidades.

**Riesgo de crédito**

- Se debe medir la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales es decir, para pagar su deuda. Cuanto menos sea la razón, mayor será el riesgo tanto para los prestamistas como para los propietarios.

$$\text{Razón de la capacidad de pago de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses}}$$

**TABLA 4.35** Riesgo Financiero: Capacidad de pago de intereses

Utilidad antes de Intereses e Imp.	95,025.13	154,538.49	150,396.88	145,654.09	140,155.26
Intereses	21,447.98	15,021.18	7,897.07	-	-
<b>Capacidad de pago de intereses</b>	<b>4.43</b>	<b>10.29</b>	<b>19.04</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## RIESGOS DE NATURALEZA JURÍDICA

### Control de precios

Cuando se busca salvaguardar los intereses de los consumidores, mediante la regulación de los precios de bienes específicos de consumo masivo, es viable esperar que asimilen la política aquellas organizaciones que diversifican la producción y manejan con certeza sus recursos. Empresas que realizan la comercialización con base en el criterio del producto “estrella y único”, suelen experimentar en mayor proporción la regulación o control estatal de precios.

**TABLA 4.36** Riesgo de Naturaleza Jurídica: Incremento en el Precio de los Insumos 10%, 20%, 30%

FACTOR DE RIESGO	VAN	TIR	PR	B/C	Rentabilidad	Margen sobre ventas	Capacidad de pago	Sensibilidad al Riesgo
<b>Escenario Normal</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	142,421	41%	2 años, 15 días	1.81	AÑO1:11% AÑO2: 41% AÑO3: 39%	AÑO1:5.39% AÑO2: 19.03% AÑO3: 17.92%	AÑO1: 4.43 AÑO2: 10.29 AÑO3: 19.04	Inexistente
Del Inversionista (Con Financiamiento)	155,121	81%	1 año, 6 meses	3.96	AÑO4: 63% AÑO5: 62%	AÑO4: 28.91% AÑO5: 28.35%		
<b>Precio Insumos (+10%)</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	117,441	37%	2 años, 2 meses	1.67	AÑO1:5% AÑO2: 35% AÑO3: 32%	AÑO1:2.73% AÑO2: 16.20% AÑO3: 14.96%	AÑO1: 3.90 AÑO2: 9.50 AÑO3: 17.46	Inexistente
Del Inversionista (Con Financiamiento)	130,174	70%	1 año 9 meses	3.48	AÑO4: 56% AÑO5: 55%	AÑO4: 25.85% AÑO5: 24.14%		
<b>Precio Insumos (+20%)</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	92,460	32%	2 años, 4 meses	1.53	AÑO1:-1% AÑO2: 29% AÑO3: 26%	AÑO1:-0.47% AÑO2: 13.36% AÑO3: 12.00%	AÑO1: 3.38 AÑO2: 8.71 AÑO3: 15.88	Bajo
Del Inversionista (Con Financiamiento)	105,227	59%	2 años	3.00	AÑO4: 49% AÑO5: 48%	AÑO4: 22.79% AÑO5: 21.94%		
<b>Precio Insumos (+30%)</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	67,480	27%	2 años, 7 meses	1.38	AÑO1:-7% AÑO2: 22% AÑO3: 19%	AÑO1:-3.66% AÑO2: 10.52% AÑO3: 9.03%	AÑO1: 2.85 AÑO2: 7.92 AÑO3: 14.29	Mediano
Del Inversionista (Con Financiamiento)	80,280	48%	2 años, 6 meses	2.52	AÑO4: 43% AÑO5: 41%	AÑO4: 19.72% AÑO5: 18.73%		
<p>El restaurante no experimenta un impacto alto ante la regulación de precios. El precio de los insumos suben pero el proyecto se mantiene viable. Su viabilidad es posible debido a que se conservan los precios del menú, a fin de evitar una disminución drástica en la demanda. Al existir un incremento de los precios de los insumos a partir del 20%, el proyecto presenta un VAN mayor a cero y una TIR mayor a la TMAR (13.07%), pero el índice de rentabilidad en el primer año es negativo debido a que la empresa podría estar desperdiciando sus recursos (insumos, materiales, recurso humano, dinero, tiempo, etc.). Igualmente, para el mismo año presenta un margen sobre ventas negativo, pero a partir del segundo año los índices son positivos y la empresa mantiene todavía una buena capacidad de pago de su deuda. En este caso, se usaría una estrategia de rentabilidad a través de la disminución de costos operativos que consiste en racionalizar la logística del restaurante, aplicando el método justo a tiempo, a fin de ahorrar recursos; y disminuir el costo de compras buscando nuevos proveedores que oferten sus productos a menor costo, y reforzar la capacidad de negociación frente a ellos.</p>								

## **RIESGOS COMERCIALES**

### **Acciones competitivas:**

- Reducción de precios por parte de la competencia.
- Diseño, desarrollo y comercialización de nuevos productos o servicios de los bares y discotecas de la ciudad.

### **Gustos del consumidor:**

- El consumidor cambia sus preferencias, sus sitios de adquisición de bienes y servicios, y puede ser influido por campañas publicitarias.

El incremento de nuevos servicios en otros restaurantes, bares, discotecas, etc. (p.ej. la competencia oferta espacios dedicados únicamente a personas adultas); y la reducción de precios, podría influir en el volumen de la demanda en el restaurante Twenty. (Supuesto: la demanda disminuye en 10%, 20%, 30%).

TABLA 4.37 Riesgo comercial: Disminución de la Demanda

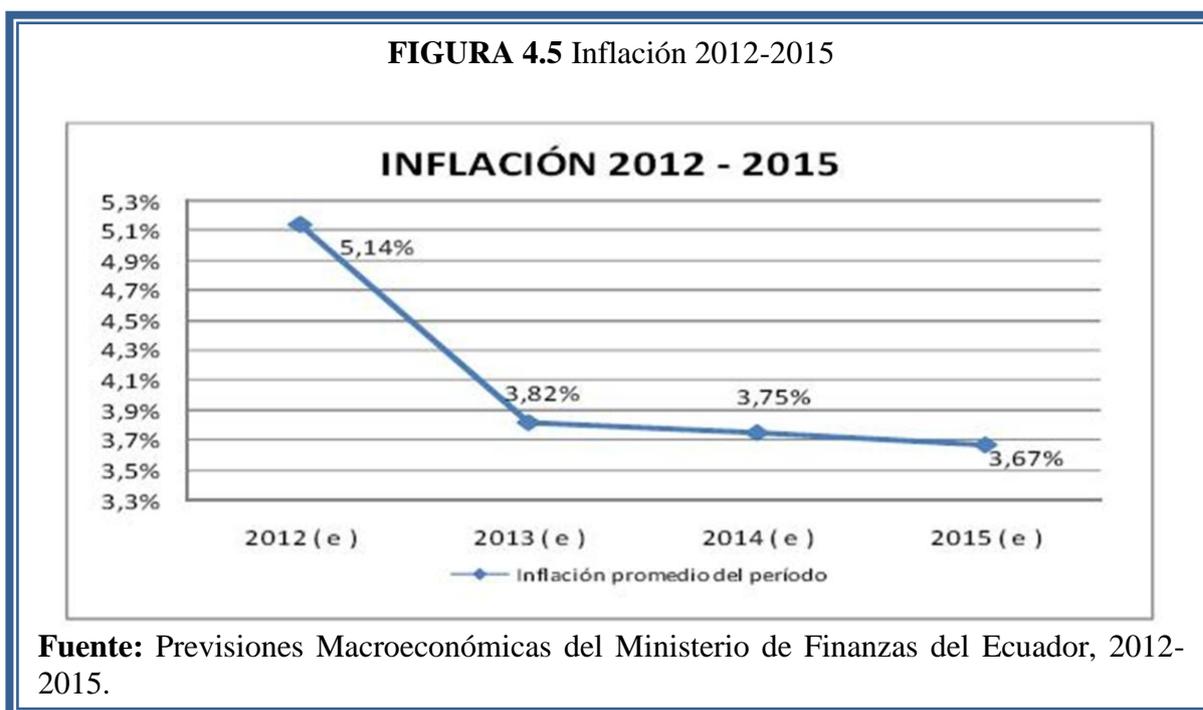
FACTOR DE RIESGO	VAN	TIR	PR	B/C	Rentabilidad	Margen sobre ventas	Capacidad de pago	Sensibilidad al riesgo
<b>Escenario Normal</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	142,421	41%	2 años, 15 días	1.81	AÑO1:11% AÑO2: 41% AÑO3: 39%	AÑO1:5.39% AÑO2:19.03% AÑO3: 17.92%	AÑO1: 4.43 AÑO2:10.29 AÑO3: 19.04	Inexistente
Del Inversionista (Con Financiamiento)	155,121	81%	1 año, 6 meses	3.96	AÑO4: 63% AÑO5: 62%	AÑO4: 28.91% AÑO5: 28.35%		
<b>Demanda (-10%)</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	97,310	33%	2 años, 3 meses	1.55	AÑO1:4% AÑO2: 28% AÑO3: 26%	AÑO1:2.01% AÑO2: 12.39% AÑO3: 12.00%	AÑO1: 4.32 AÑO2: 10.25 AÑO3: 18.31	Bajo
Del Inversionista (Con Financiamiento)	110,070	62%	1 año, 10 meses	3.09	AÑO4: 49% AÑO5: 47%	AÑO4: 22.66% AÑO5: 21.62%		
<b>Demanda (-20%)</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	53,149	25%	2 años, 8 meses	1.30	AÑO1:-3% AÑO2: 16% AÑO3: 13%	AÑO1:-1.95% AÑO2: 8.17% AÑO3: 6.38%	AÑO1: 4.29 AÑO2: 9.84 AÑO3: 17.45	Bajo
Del Inversionista (Con Financiamiento)	65,909	44%	2 años, 8 meses	2.25	AÑO4: 35% AÑO5: 32%	AÑO4: 17.47% AÑO5: 16.05%		
<b>Demanda (-30%)</b>								
Del Proyecto (Sin Financiamiento)	24,744	19%	2 años, 11 meses	1.14	AÑO1:-6% AÑO2: 8% AÑO3: 4%	AÑO1:-3.22% AÑO2: 4.36% AÑO3: 1.93%	AÑO1: 3.91 AÑO2: 8.20 AÑO3: 13.94	Mediano
Del Inversionista (Con Financiamiento)	37,506	32%	3 años, 3 meses	1.71	AÑO4: 25% AÑO5: 21%	AÑO4: 13.08% AÑO5: 11.01%		
<p>Al disminuir la demanda un 30% existe riesgo debido a que el inversionista exige una TIR de al menos el 30%. Y al mostrarse esta disminución, la TIR se ubica en 32%. La mayor sensibilidad se presenta cuando la demanda se contrae un 30%, pues el periodo de recuperación es extenso (más de tres años), la rentabilidad y el margen sobre ventas son negativos para el primer año, y mínimos para el segundo y tercer año. En el supuesto de que la demanda se reduzca tanto, debe aplicarse una estrategia de supervivencia que consistiría en la "Diversificación": producir nuevos platillos, diferentes a las especialidades del restaurante, o agregar al menú otros platillos de gastronomía nacional, a fin de ganar nuevos clientes (inclusive de otras edades). Y una estrategia de rentabilidad: Incrementar el horario de atención, o como medida drástica, localizar al restaurante en un territorio de menor presión competitiva.</p>								

## Riesgo de inflación

Acontece cuando la inflación<sup>15</sup> alcanza valores mayores respecto a la pronosticada en el momento de efectuar una inversión y dicha circunstancia ejerce ciertos efectos sobre la rentabilidad. Además influye sobre los márgenes de utilidad.

Ligado a esto se presenta un riesgo operativo, en el incremento de los precios de los insumos: La variación en los precios de los insumos básicos suele desencadenar problemas a muchos sectores económicos. P.ej. si aumenta el precio del arroz, se intentará incrementar los precios de los platillos que contienen arroz.

La inflación anual en el 2011 fue de 5.39%, la inflación del 2012 se ubica con 5.14% y la inflación promedio en los siguientes años será de 4.10%. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2012).



Este cambio provoca el aumento del precio promedio del menú (debido al aumento de los precios de los insumos).

<sup>15</sup> **Inflación:** Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. En la práctica, la evolución de la inflación se mide por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Al incrementarse el precio promedio del menú, también aumenta el valor de 10% que reciben los trabajadores, agrandando los salarios. Además que la demanda puede disminuir (5%).

Asimismo, con el aumento de ingresos se debe pagar un valor mayor al SAYCE por presentaciones en vivo (horario 17h01-20h00), incrementando las inversiones.

**TABLA 4.38** Riesgo de Inflación: Cambio en los ingresos

INGRESOS					
Descripción	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Inflación	5.39%	5.39%	5.39%	5.39%	5.39%
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>357,542.51</b>	<b>424,054.52</b>	<b>427,199.48</b>	<b>430,234.44</b>	<b>433,151.86</b>
Inflación	5.14%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>401,547.80</b>	<b>467,499.04</b>	<b>470,775.68</b>	<b>473,928.03</b>	<b>476,950.16</b>
<b>Horario (12h00-17h00)</b>					
<b>Ingreso menú</b>	245,906.86	310,848.87	313,187.55	315,445.80	317,618.06
Precio promedio del menú	6.15	6.20	6.23	6.25	6.28
# Clientes potenciales	39,961	50,136	50,308	50,466	50,608
<b>Horario (desde 17h00)</b>					
<b>Otros ingresos</b>	155,640.94	156,650.16	157,588.13	158,482.23	159,332.09
# clientes potenciales	15,985	16,044	16,099	16,149	16,195
Costo Entrada (desde 17h01)	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Precio promedio (bocaditos y bebidas)	6.74	6.76	6.79	6.81	6.84

Con la inflación pronosticada de 4.10%, se obtiene la siguiente rentabilidad:

**TABLA 4.39** Riesgo de Inflación: Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	401,547.80	467,499.04	470,775.68	473,928.03	476,950.16
<b>EGRESOS</b>	336,486.68	343,470.40	350,785.34	306,044.03	310,595.00
<b>Utilidad</b>	65,061.12	124,028.63	119,990.34	167,884.00	166,355.16
<b>Rentabilidad</b>	<b>33%</b>	<b>63%</b>	<b>61%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>

Con el pronóstico de la inflación para los próximos años por parte del Banco Central y el Ministerio de Economía, la empresa tiene todas las posibilidades para seguir manejando correctamente sus recursos.

Además, a pesar del incremento en los egresos, la empresa maneja un alto porcentaje sobre sus ventas. Cuenta con un porcentaje alto de ventas que se volverán utilidades:

**TABLA 4.40** Riesgo de Inflación: Margen sobre ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas netas</b>	401,547.80	467,499.04	470,775.68	473,928.03	476,950.16
Utilidad	65,061.12	124,028.63	119,990.34	167,884.00	166,355.16
<b>Margen sobre ventas</b>	<b>16.20%</b>	<b>26.53%</b>	<b>25.49%</b>	<b>35.42%</b>	<b>34.88%</b>

Del mismo modo, continúa teniendo una buena capacidad de pago de su deuda:

**TABLA 4.41** Riesgo de Inflación: Capacidad de pago de la Deuda

Utilidad antes de Intereses e Imp.	94,891.48	154,419.77	150,249.79	145,451.46	139,927.91
Intereses	15,010.34	10,512.55	5,526.76	-	-
<b>Capacidad de pago de intereses</b>	<b>6.32</b>	<b>14.69</b>	<b>27.19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL

#### 5.1 SITUACIÓN AMBIENTAL ACTUAL

“Impacto Ambiental es la alteración que se produce en el ambiente cuando se lleva a cabo un proyecto o una actividad. Una empresa puede crear puestos de empleo y resultar muy rentable desde el punto de vista económico, pero a la vez destruir el medio ambiente de las zonas aledañas de su fábrica. El impacto ambiental, por lo tanto, puede tener consecuencias sobre la salud de la población, la calidad del aire y la belleza paisajística.” (Portalmedioambiente.com, 2010)

La Dirección Metropolitana Ambiental, ha puesto a disposición de los sectores industriales de bajo y mediano impacto, comercio, servicios, centros de diversión, talleres artesanales y otros que funcionan en el Distrito Metropolitano de Quito, las Guías de Práctica Ambientales Sectoriales y Generales, como una respuesta a la gestión ambiental a fin de:

- Reducir el consumo de agua y su contaminación
- Reducir el consumo de energía
- Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización
- Disminuir las emisiones atmosféricas y el ruido
- Disminuir la contaminación del suelo

Para el presente proyecto, la primera medida tomada es la adquisición de maquinaria y equipo para prevenir/disminuir la contaminación ambiental:

- Trampas de grasa: para separar físicamente la grasa y los sólidos de las aguas residuales de la cocina.
- Campanas de cocina: Se usa para eliminar la grasa en suspensión en el aire, humo, olores, calor y el vapor del aire mediante una combinación de filtrado y evacuación del aire.

- Extractor de olores para pared: mantiene la cocina, bodega, sanitarios, comedor, oficina, recepción libre de humos, vapores y malos olores
- Contenedores (tanques) de plástico: para reciclar vidrio, papel, cartón, plástico, tetra pak, material electrónico, desechos para abono.
- Insonorización: revestimiento de paredes y puertas con materiales que permitan el aislamiento acústico (protección de local contra la penetración del ruido) y el acondicionamiento acústico (mejorar la acústica del local).

Por otra parte, la contaminación está desapareciendo en restaurantes de Quito, donde se estima que el 25% de la población fuma. La Ley Orgánica para la Regulación y Control del Tabaco, prohíbe fumar en espacios cerrados y de acceso público. En la presente ley, se entiende por espacio cerrado, todo espacio cubierto por un techo sin importar la altura a la que se encuentre, cerrado en su perímetro por un 30% o más de paredes o muros, independientemente del material utilizado.

Además el artículo 23 señala, que en los lugares establecidos como 100% libres de humo está prohibido establecer zonas destinadas a los fumadores. (Asamblea Nacional, 2011)

## **5.2 PERJUICIO AMBIENTAL**

El perjuicio ambiental producido por la implantación de un proyecto va desde la construcción hasta la operación del mismo, por eso es necesario evaluar qué tanto el proyecto afectaría al medio ambiente.

Muchos alimentos son preparados al carbón, lo que supone un malestar desagradable si se lo hace con frecuencia. Asimismo, la creación de desechos, olores, vibraciones, etc., que si no son bien tratados con un buen sistema de control, crean una molestia psicológica y un perjuicio para el medio ambiente.

### 5.2.1 Impacto del proyecto

“El medio ambiente es un sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad y que incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento determinado.” (Portalmedioambiente.com, 2010)

Un aspecto básico para mejorar la percepción que la sociedad tiene cada vez más de las organizaciones es que cumplan estrictamente con la legislación vigente en materia de seguridad o medio ambiente entre otras (obligación), pero a la vez toda empresa debe comprometerse con reducir al máximo sus residuos, y favorecer el reciclaje mediante la separación de los distintos tipos de basuras (papel, plástico, latas, etc.).

Asimismo se debe mantener un cuidado especial en lo que refiere a la disposición de los residuos tóxicos que deberán ser tratados conforme a la legislación vigente. Del mismo modo, se debe reducir las emisiones de gases contaminantes e instalar mecanismos de limpieza. Y tampoco hay que olvidar la contaminación acústica o los malos olores, que siempre tienen una repercusión negativa en la sociedad. Para ello es importante contar en la empresa con un sistema de gestión medioambiental.

Se debe ser consciente de que existen una serie de razones de peso que justifican el por qué implantar un sistema de gestión medioambiental en el restaurante:

- Es un nuevo parámetro de competitividad. No todo es precio y calidad de producto, la gestión medioambiental permitirá una diferenciación de los competidores.
- El crecimiento de la conciencia ambiental en la sociedad es un hecho. Muchos de los clientes valoran y consideran el hecho de que una empresa se posicione en el mercado como “medioambientalmente comprometida”.
- Disminución de los riesgos vinculados a la salud de las personas.

- Reducción de gastos. Disminuirá el consumo de energía, los gastos de materia prima, y el gasto de eliminación de residuos.

El propósito es que el Sistema de Gestión Medioambiental del presente proyecto sea certificado conforme a una norma internacional, que puede ser la norma ISO 14000:

*“La norma ISO 14000 es un estándar internacional de gestión ambiental, que se comenzó a publicar en 1996, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad. La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.*

*La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.”* (Wikipedia. La enciclopedia libre, 2011)

(“ISO”, viene del griego, significa igual o uniforme. **ISO 14000**: Es un estándar de gestión medioambiental establecido por la International Standards Organization (ISO))

### ***¿Qué propone la norma?***

Según indica el texto recogido en la introducción de la misma: “Las Normas Internacionales sobre gestión medioambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión medioambiental efectivo, que puede ser integrado con otros requisitos de gestión, para ayudar a las organizaciones a conseguir objetivos medioambientales y económicos.” La norma tiene la siguiente secuencia:

**TABLA 5.1** Secuencia de la Norma ISO 14000

<b>SECUENCIA DE LA NORMA ISO 14000</b>	
<b>Planificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizando la situación existente</li> <li>• Detectar los puntos prioritarios de actuación</li> <li>• Programar: qué hacer, cómo hacerlo</li> </ul>
<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar a la práctica la planificación realizada</li> </ul>
<b>Verificar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que lo efectuado coincide con lo previsto</li> <li>• Analizar las mejoras alcanzadas</li> <li>• Contrastar la eficacia de las acciones emprendidas, comparando los resultados previstos con los realmente obtenidos.</li> </ul>
<b>Actuar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar las dificultades encontradas: análisis de causas</li> <li>• Identificar y registrar las oportunidades de mejora</li> <li>• Identificar y registrar las deficiencias detectadas y el tratamiento propuesto</li> </ul>
<b>Inicio de ciclo: Planificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la nueva situación de partida</li> <li>• Actualizar los puntos prioritarios de actuación</li> <li>• Elaborar un nuevo programa</li> </ul>

Antes de poner en práctica esta norma, el restaurante debe contar con una política medioambiental general.

**POLÍTICA AMBIENTAL:** Minimizar los riesgos e impactos negativos ambientales cumpliendo con la legislación ambiental vigente en el país, mientras se mantienen oportunidades sociales y económicas del desarrollo sustentable<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> **Desarrollo sustentable:** término aplicado al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

## PLANIFICACIÓN

A continuación se realiza un análisis del restaurante, a fin de tener una visión de las actividades operativas y administrativas y sus efectos en el medio ambiente:

**TABLA 5.2** Análisis Actual del Restaurante

ANÁLISIS ACTUAL DEL RESTAURANTE		
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	EFFECTOS GENERADOS
Localización	Establecimiento comercial a ubicarse en el centro económico y financiero de Quito, que oferta un servicio de entretenimiento y gastronomía.	Contribución adicional al ruido ya existente por el intenso tráfico de personas, locales comerciales y autos en el sector.
Materias primas	Materias primas usadas: Carnes, verduras, especias, vegetales, aceites, granos, frutas, grasas, endulzantes	Materias orgánicas: restos de comida, verduras, frutas, carnes, cáscaras de huevos, huesos Otros materiales: cartones, hojas de papel, plásticos, vidrio, cenizas de carbón, empaques desechables, latas, aceites y grasas de cocina usadas, desinfectantes, guantes, mandiles.
Materiales de actividades administrativas y de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo de energía, agua, papel y cartón</li> <li>- Generación de residuos peligrosos (pilas y baterías usadas, tóneres usados, luminarias)</li> <li>- Generación de residuos voluminosos (mobiliario usado, material informático obsoleto: impresora, laptop, teclados, etc.)</li> <li>- Generación de residuos sanitarios (papel higiénico)</li> <li>- Generación de ruido (en cocina y comedor)</li> <li>- Vertido de aguas residuales</li> </ul>	

Muchas de los efectos negativos en el medio ambiente son provocadas en mayor o menor intensidad por diferentes actividades realizadas en las distintas dependencias del restaurante;

se ha realizado un análisis mediante el cual se mide la influencia de cada actividad, directa, indirecta o nula en el medio ambiente:

**TABLA 5.3** Análisis Actual del Restaurante

			ACCIONES REALIZADAS								
			Limpieza de alimentos	Preparación de alimentos	Manejo de desechos sólidos	Manejo de aguas residuales	Manejo de olores	Manejo de residuos peligrosos	Manejo de medios publicitarios	Tránsito de personas	Actividades de entretenimiento
FACTORES AMBIENTALES			GRADO DE INFLUENCIA								
<b>ASPECTO FÍSICO</b>	Atmósfera	Calidad del aire	0	2	2	2	2	2	0	0	2
		Ruido	1	2	1	0	2	2	1	2	2
		Vibraciones	0	2	1	0	2	1	2	2	2
		Olores	2	2	2	2	2	2	1	0	0
		Luminosidad	0	0	0	0	0	1	2	0	2
	Suelo	Contaminación	2	2	2	2	2	2	0	2	0
		Residuos	2	2	2	2	2	2	0	2	0
	Paisaje	Externo	1	1	2	2	2	1	2	2	2
		Interno	2	2	2	1	2	2	2	2	2
<b>ASPECTO BIOLÓGICO</b>	Aguas	Subterráneas	2	1	1	1	0	0	0	2	0
		Superficiales	2	2	2	2	0	0	0	2	0
		Calidad	0	1	0	2	0	0	0	1	0
	Vegetación	Arbustos	0	1	2	0	2	0	0	2	0
		Árboles	0	1	2	0	2	0	0	2	0
	Fauna	Aves	0	2	2	1	2	0	1	1	0
<b>SEGURIDAD</b>	Accidentes	Explosiones	0	2	0	0	0	2	0	1	1
		Incendios	0	2	0	0	0	2	0	1	2
		Derrames	0	2	0	2	0	0	0	1	1
		Fugas y escapes	0	2	0	0	0	0	0	0	1
		Fallos operativos	0	2	0	0	0	2	0	0	2
<b>CALIFICACIÓN GRADO DE INFLUENCIA</b>			<b>14</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>19</b>

Elaborado por: Jimena P. Cárdenas

Calificación Influencia: Directa 2  
Indirecta 1  
No afecta 0

La actividad de preparación de alimentos que incluye: corte (uso de materiales corto punzantes), preparación (condimentación, manipulación, uso de batidora, licuadora, etc.), cocción (uso de ollas soperas, tamaleras, de presión, sartenes, freidoras, microondas, etc.), y presentación en el plato (colocación de los alimentos en el plato, adornos con otros ingredientes, etc.); es la actividad con mayor influencia directa en el ambiente, e implica algún tipo de impacto (positivo o negativo) sobre la atmósfera, el suelo, el paisaje, las aguas, la vegetación, la fauna y posibles accidentes derivados de las operaciones en la cocina.

El impacto negativo es aquel cuyo efecto se traduce en pérdida de valor naturalístico, estético-cultural, paisajístico, de productividad ecológica o en aumento de los perjuicios derivados de la contaminación, de la erosión y demás riesgos ambientales en discordancia con la estructura ecológico-geográfica, el carácter y la personalidad de una zona determinada

Para conocer la magnitud del impacto ambiental de las actividades señaladas en el cuadro anterior, se desarrolló la siguiente evaluación:

**NOTA:** Las evaluaciones realizadas son producto del criterio personal de la autora del proyecto, no forman parte de un estudio técnico.

**Impacto positivo**

**Impacto negativo**

Calificación del impacto:	Ninguno	0
	Bajo	1
	Medio	2
	Alto	3

TABLA 5.4 Análisis de la Magnitud del Impacto Ambiental

			ACCIONES REALIZADAS								
			Limpieza de alimentos	Preparación de alimentos	Manejo de desechos sólidos	Manejo de aguas residuales	Manejo de olores	Manejo de residuos peligrosos	Manejo de medios publicitarios	Tránsito de personas	Actividades de entretenimiento
FACTORES AMBIENTALES			MAGNITUD DEL IMPACTO AMBIENTAL								
ASPECTO FÍSICO	Atmósfera	Calidad del aire	0	3	3	3	3	2	0	0	3
		Ruido	1	3	1	0	1	2	2	3	3
		Vibraciones	0	3	1	1	2	2	2	3	3
		Olores	2	3	3	3	3	1	0	0	0
		Luminosidad	0	1	0	0	0	2	3	0	3
	Suelo	Contaminación	3	3	3	3	3	2	0	1	0
		Residuos	3	3	3	3	3	3	0	2	0
	Paisaje	Externo	3	1	3	3	3	2	3	3	1
		Interno	3	2	2	2	3	2	3	3	3
ASPECTO BIOLÓGICO	Aguas	Subterráneas	2	1	1	3	0	0	0	1	0
		Superficiales	2	1	1	2	0	0	0	1	0
		Calidad	1	1	0	1	0	0	0	1	0
	Vegetación	Arbustos	0	1	0	0	2	0	2	3	0
		Árboles	0	1	1	0	2	0	2	3	0
	Fauna	Aves	0	1	1	1	2	0	2	3	1
	SEGURIDAD	Accidentes	Explosiones	0	3	0	0	0	3	0	2
Incendios			0	3	0	0	0	3	0	2	3
Derrames			0	3	0	3	0	0	0	2	0
Fugas y escapes			0	3	0	1	0	0	0	0	0
Fallos operativos			0	3	0	0	0	3	0	0	3
Impacto negativo			7	12	6	9	10	11	8	11	8
Impacto positivo		13	8	14	11	10	9	12	9	12	

Elaborado por: Jimena P. Cárdenas

La preparación de alimentos y el manejo de residuos peligrosos, así como el tránsito de personas generado por la demanda del restaurante, son los factores que tienen un impacto negativo sobre el ambiente; por lo tanto, son las actividades que requieren una atención prioritaria.

A continuación se detallan las acciones, medios y personas a utilizar en el programa de Gestión Ambiental:

**Objetivos:**

- Reducir los residuos y el consumo de recursos.
- Reducción o eliminación de emisiones contaminantes al medio ambiente.
- Tratamiento, y selección de residuos.
- Rediseño de productos o servicios para minimizar su impacto medioambiental durante su producción utilización y eliminación.
- Desarrollo de la conciencia de los empleados y de la comunicación al exterior.
- Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores.

Existen muchas acciones que pueden tomarse para llevar a cabo estos objetivos, cumplir con las normas y leyes ambientales y la política de la empresa:

Los medios a usarse son los siguientes:

- Método Justo a Tiempo
- Acciones para el uso racional de los recursos
- Métodos para el manejo de residuos
- Capacitación al personal

**MÉTODO JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME - JIT)**

“Just in time” es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda. Aunque su concepto parece sencillo, su aplicación es compleja, y sus implicaciones son muchas y de gran alcance.

En un sentido práctico, este método busca reducir los inventarios a niveles muy bajos, pues de esta manera disminuyen las inversiones de mantener el inventario, reducen las pérdidas de material, permite el uso de un menor espacio de almacenamiento, se evitan problemas de calidad, permite la racionalización en los costos de producción (evitando el despilfarro), entre otros beneficios.

Para poder aplicar este método, es necesario conocer la demanda que se tendrá en un periodo determinado.

Para el caso del restaurante Twenty se ha realizado el siguiente análisis:

- Del estudio técnico se conoce que la capacidad que oferta el restaurante es para un máximo de 488 personas (2,928 a la semana)
- Del estudio de mercado se conoce que el 78% de personas asistirían al restaurante temático.
- De este porcentaje el 95% perciben un ingreso mayor a \$500 dólares y están dispuestos a pagar por un consumo personal de hasta \$12 dólares por los servicios del restaurante.
- Se ha evaluado y proyectado la demanda semanal del restaurante durante un mes.

**TABLA 5.5** Análisis de la demanda semanal del restaurante

Parámetros	Demanda Diaria	Demanda Semanal			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Capacidad del restaurante (plazas)	488	2,928	2,928	2,928	2,928
Porcentaje de personas que asistirían al restaurante temático	78%	78%	78%	78%	78%
Número de personas que asistirían al restaurante temático	381	2,286	2,286	2,286	2,286
Porcentaje de personas con ingreso mayor a \$500 dólares, dispuestos a pagar un consumo personal de hasta \$12 dólares	95%	90%	85%	75%	95%
<b>Demanda</b>	<b>362</b>	<b>2,055</b>	<b>1,941</b>	<b>1,713</b>	<b>2,170</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

- Existen muchos métodos estadísticos para prever la demanda. De todos ellos el más empleado es: el *Método de las medias móviles* (López, 2004)

Se trata de un método que intenta predecir la demanda a corto plazo. Según este método, la demanda esperada para el periodo  $t+1$  es igual a la media de los periodos inmediatamente anteriores. Normalmente se suelen coger tres periodos, estableciendo así una media móvil de orden 3 con la siguiente fórmula:

$$F_{t+1} = \frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2}}{3}$$

Donde:

$F_{t+1}$  = Previsión periodo siguiente

$X_t$  = Demanda real en el periodo  $t$

El propósito es hacer una previsión de la demanda en primera semana del siguiente mes, entonces se toma en cuenta la demanda de las tres últimas semanas:

$$\text{Demanda prevista para la primera semana del segundo mes} = \frac{2,170 + 1,713 + 1,941}{3} = \mathbf{1941}$$

1941 personas, es la demanda prevista que tendrá el restaurante en la semana que le sigue. Esta previsión es de mucha utilidad para el control de la materia prima y su calidad, inventarios, compras, etc.

Para mejores resultados se puede prever la demanda diariamente:

**TABLA 5.6** Análisis de la demanda diaria del restaurante

Parámetros	Demanda					
	Día	Día	Día	Día	Día	Día
	1	2	3	4	5	6
Capacidad del restaurante (plazas)	488	488	488	488	488	488
Porcentaje de personas que asistirían al restaurante temático	78%	78%	78%	78%	78%	78%
Número de personas que asistirían al restaurante temático	381	381	381	381	381	381
Porcentaje de personas con ingreso mayor a \$500 dólares, dispuestos a pagar un consumo personal de hasta \$12 dólares	95%	80%	90%	75%	95%	90%
<b>Demanda</b>	<b>362</b>	<b>305</b>	<b>343</b>	<b>285</b>	<b>362</b>	<b>343</b>

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

$$\text{Demanda prevista para el primer día de la siguiente semana} = \frac{343 + 362 + 285}{3} = \mathbf{330}$$

Entonces, el restaurante debe preparar sus operaciones para un aproximado de 330 personas. Esta planificación, le permite al restaurante disminuir la cantidad de desechos y mejorar la calidad en toda su producción de la siguiente manera:

***Disminución de inventarios:*** como se toma en cuenta el nivel de demanda, el inventario de materia prima y materiales indirectos disminuyen a niveles bajos, disminuyendo del mismo modo la generación de desechos producidos por los alimentos, envolturas, consumo de servicios básicos, gas, carbón, etc.

***Células de producción:*** Una planificación anticipada permite agrupar las máquinas, instrumentos y herramientas de trabajo en familias, a fin de disponerlos de tal forma que se pueda desarrollar una serie de operaciones secuenciales, disminuya el tiempo de elaboración de los pedidos del menú, y se logre un mejor manejo de desechos orgánicos. P.ej. en la cocina se establece un espacio únicamente para el corte y preparación de carnes; espacio para limpieza de alimentos; espacio para manipulación de vegetales, hortalizas y granos; espacio para cocción a vapor, espacio para cocción al carbón, espacio para la elaboración de bebidas, etc.

***Mano de obra interdisciplinaria:*** Se busca que todos los trabajadores sepan operar todo el conjunto de máquinas (cocinas, asadoras, freidoras, campanas de cocina, microondas, cafetera, etc.), instrumentos y herramientas (utensilios de cocina, uso correcto de la vajilla, etc.) creando un entorno interdisciplinario, con el propósito de prevenir posibles accidentes, explosiones, etc., debido al mal uso o por impericia<sup>17</sup>.

***Descentralización de Servicios:*** se requiere de un fácil y rápido acceso a los servicios de apoyo, lo cual significa, como se detalló en el Capítulo III (Organigrama en Red), que el personal de limpieza y compas/bodega, están asignados a trabajar directamente para apoyar la producción, a fin de reducir la contaminación por la generación de desechos

---

<sup>17</sup> **Impericia:** falta de práctica, experiencia y habilidad

orgánicos en la cocina y preparar los alimentos con productos de calidad (que no hayan excedido su tiempo máximo de consumo).

## **ACCIONES PARA EL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS**

El uso eficiente y racional de los recursos energéticos, aguas y otros, no puede llevarse a cabo sin estudiar la utilización racional de ellos. Existen alternativas de ahorro que pueden ser aplicadas en el restaurante, tomando en cuenta los cargos por consumo energético y de agua potable según la época (clima).

### *Uso eficiente y racional de la energía*

#### INVIERNO

- Usar persianas o cortinas aislantes, y mantenerlas cerradas durante los días de invierno. Esto permitirá un ahorro de al menos el 10% del costo por calefacción.
- Usar calefactores tipo chimenea, pues exigen un consumo menor de energía que el calefactor instalado.
- Examinar periódicamente los filtros de aire, pues si no se encuentran en buen estado se reduce el flujo de aire, forzando un consumo mayor de energía.

#### VERANO

- Usar el calor solar. Abrir las cortinas y permitir que el calor del sol ingrese al local. En la noche cerrar las cortinas para mantener el calor al interior.
- Cortar el aire acondicionado en aquellos espacios del restaurante donde no sea necesario su uso.

#### MEDIDAS GENERALES

- Abrir las puertas de los congeladores y refrigeradores sólo cuando es necesario
- Cambiar luces incandescentes por fluorescentes que pueden dar la misma cantidad y calidad de luz, usa un tercio de la energía y dura 10 veces más. Ahorra un 30% de los costos de iluminación.

- Instalar ventanas térmicas. Estas ventanas tienen la ventaja de instalar doble vidrio con aire en el interior que actúa como aislante térmico, manteniendo el calor por mucho más tiempo.
- No precalentar el horno. Aprovechar la cocción de varias cosas simultáneamente en el horno

### *Uso eficiente y racional del agua*

- Cerrar la llave cuando no se esté usando el líquido vital
- Con disminuir el volumen de 20 a 6 litros/descarga del estanque del inodoro, se logra disminuir el consumo total de agua en un 30%. En este caso, una acción a seguir (y que además no es costosa) es llenar botellas de plástico con arena y poner una en el estanque de cada inodoro.

## **MÉTODOS PARA EL MANEJO DE RESIDUOS**

La propuesta es reducir la producción de basura del restaurante y reciclar los residuos, de la siguiente manera:

**TABLA 5.7** Manejo de residuos sólidos

<b>MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS</b>	
Reducción de basura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar ambos lados de las hojas de papel</li> <li>- Usar servilletas de tela, en lugar de servilletas de papel</li> <li>- Equipar los baños con dispensadores que replacen los jabones individuales</li> <li>- Usar bolsas reusables para las compras</li> <li>- Insertar secadores de mano, en lugar de servilletas</li> </ul>
Reciclaje de material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de una caja cerca de los escritorios e ir vaciándolas periódicamente en un contenedor de</li> </ul>

	<p>reciclaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar a empresas de Reciclaje material electrónico: computadoras y similares, y equipos audiovisuales.</li> <li>- <i>Materiales a reciclar:</i> cajas de cartón, latas de aluminio, botellas de vidrio, envases plásticos.</li> <li>- <i>Donación como alimento animal o fertilizante:</i> los restos de comida</li> </ul>
<p>Maneras de ahorrar tiempo y dinero, para implementar estas opciones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar la separación y recolección de los residuos reciclables dentro del programa normal de trabajo.</li> <li>- Separar desde el comienzo lo que se va a reciclar.</li> <li>- Manipular lo menos posible lo que se va a reciclar.</li> </ul>

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

### **CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Es necesario adiestrar a los trabajadores del restaurante, a fin de que practiquen las normas ambientales mediante el uso de:

- Un contenedor de color rojo para desechos orgánicos
- Un contenedor de color verde para desechos de papel, cartón, guantes
- Un contenedor de color café para desechos de vidrio, envases con aceites y grasas usadas, latas, desechables, envases de desinfectantes.

**TABLA 5.8** Capacitación al Personal

CAPACITACIÓN AL PERSONAL							
MEDIOS	Desechos peligrosos	Vertidos de agua	Regulaciones medioambientales y sanitarias	Manejo de la energía	Calidad del aire	Ruidos y vibraciones	Residuos líquidos
Carteles	Patio (zona de reciclaje)	Cocina, patio	Lavabos, mesas de trabajo, bodega, baños, cocinas, patio	Triturador de alimentos, Microondas, cafetera, licuadora, batidora, refrigeradores, escenario, comedor	Campanas extractoras, asadores, consola de sonido	Consola de sonido, escenario, aparatos eléctricos de cocina, secadores de manos	Lavabos de cocina
Libros	Manejo de basura informática, grasas calientes, desechos contaminantes	Guía de Prácticas Ambientales	Legislación ambiental nacional e internacional, normas de calidad	Artículos de prensa, revistas especializadas	Boletines del Municipio de Quito DM, La cámara de Turismo, Ministerio del Ambiente	Revistas, Boletines del Municipio de Quito DM, La cámara de Turismo, Ministerio del Ambiente	Guía de Prácticas Ambientales
Charlas	Charlas de expertos en los sectores de restauración, medio ambiente, turismo, entretenimiento, representantes del municipio, empresa eléctrica, empresa de agua potable y alcantarillado						

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

## ACCIONES

### Asignación de responsabilidades:

**Maître:** El maître es el responsable de verificar el uso moderado de calefacción y aire acondicionado, volumen de los sonidos de ambientación, acciones de los camareros y el cajero/a.

**Chef:** El chef debe gestionar el buen uso de los contenedores, la forma de tratamiento de los desechos, el uso moderado de materias primas y recursos (método justo a tiempo); tanto en el área de la cocina como en el patio.

**Oficiales de limpieza:** El oficial de limpieza debe observar y registrar, el manejo de desechos en la cocina, el comedor, los baños y el patio.

**Comprador:** El comprador es responsable del almacenamiento, tratamiento y uso de todas las existencias de la bodega.

**Administrador:** Es quien planifica junto con el resto de responsables, las normas técnicas que deben cumplirse en el proceso de producción.

**Personal en General:** Comprometerse a realizar su trabajo con una actitud de calidad total, en todas las áreas del restaurante.

## VERIFICACIÓN

Toda acción requiere ser verificada para saber su avance o retroceso. Para comprobar que estas acciones están dando resultados, será necesario verificar su éxito o no en los siguientes parámetros:

- Incremento en la demanda de clientes (atraídos por ser un restaurante que oferta y trabaja con calidad en todos sus servicios y actividades)
- Disminución en los costos por compra de materia prima, debido a que existe una planificación anticipada de los recursos que se necesitarán.
- Disminución de los costos fijos: comprobar mediante las planillas de agua y luz de cada mes, la disminución de su consumo
- Producir menores volúmenes de basura que son recogidos por los camiones de la empresa municipal de aseo, de esta manera mejora la imagen del restaurante hacia las autoridades.

## ACCIONES CORRECTIVAS

Estas acciones correctivas permiten el uso de herramientas que son de gran ayuda al momento de identificar errores, incoherencias, o problemas de cualquier tipo.

Uno de los diagramas más usados para revelar un problema de calidad, es el Diagrama de Ishikawa<sup>18</sup>, también llamado Diagrama de Causa-efecto, o Diagrama de Espina de Pescado.

El problema mayor que se ha identificado en el restaurante es el Impacto Negativo en el medio ambiente por la preparación de alimentos, así que el primer paso a seguir es identificar las posibles causas, como se detalla en el diagrama:

**FIGURA 5.1** Diagrama Causa-Efecto



**Fuente:** Estudio Ambiental

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

<sup>18</sup> **Diagrama de Ishikawa:** Es una herramienta surgida a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Una vez identificadas las posibles causas del problema, se deben tomar acciones correctivas y preventivas, y darles un seguimiento. Para ello se ha elaborado un programa general de inspección que se realizará en los diversos espacios del restaurante a fin de comprobar la calidad del servicio y las acciones correctas de las distintas actividades:

**TABLA 5.9** Inspección en el Restaurante Twenty

<b>INSPECCIÓN (diaria) EN EL RESTAURANTE TWENTY</b>	
<b>Puntos de Inspección</b>	<b>Estándar</b>
<b>Responsable General: Administrador (Gerente)</b>	
	<b>Responsable: Maître</b>
Recepción	Se responde el teléfono a la segunda llamada
	Se emplea el nombre del cliente
Toma de pedido	Apunte correcto de los datos completos
Camareros	Conoce y recomienda platos/postres/bebidas especiales
	Aseados, amables, muy competentes
<b>Responsables: Chef, Oficiales de limpieza</b>	
Manejo de residuos	Colocación correcta de los residuos según el color de contenedor
Manejo de equipos y materiales	Uso correcto y moderado de las máquinas y herramientas en los diversos sectores de la cocina.
<b>Responsable: Administrador</b>	
Guardia	Se emplea el nombre del cliente
	Recibe a los clientes en menos de 1 minuto
<b>Responsable: Comprador</b>	
Bodega	Rotación de mercancías, contenido renovado, organizado, limpio
<b>Responsable: Oficial principal de limpieza</b>	
Cocina, comedor y baños	Funcionan todas las luces, funcionan bien todas las máquinas; baño impecable, cocina y comedor bien limpios. (Limpieza cada 15 minutos)
Personal de limpieza	Quita utensilios de la mesa y limpia mesa (migas, etc.) antes de servir el siguiente plato/postre/bebida

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

Luego de este amplio análisis se debe evaluar nuevamente los factores que causan impacto en el medio ambiente, a fin de tener otro punto de partida y realizar una nueva planificación:

p.ej. Al evaluar las actividades para medir su impacto en el medio ambiente, como segundo problema se encontró que el manejo de residuos peligrosos (computadoras y similares, artefactos inflamables, etc.) generan también impacto negativo en el ambiente. Por lo tanto, este problema es el punto de partida para elaborar una planificación que combata este factor, sin descuidar el anterior.

### **5.2.2 Impacto socioeconómico**

En la provincia de Pichincha se encuentran 12,087 empresas que brindan servicios de alojamiento y servicios de comidas (la mayoría pequeñas y medianas empresas PYMES), en Quito se encuentran 11,088 empresas, ocupando al 45% de los trabajadores (42,010).

El restaurante Twenty, al ser una empresa mediana (# trabajadores: 20; ingresos menores a un millón: \$357,542.51) contribuirá con muchos beneficios. Por lo tanto se ha realizado el siguiente análisis de las PYMES en el ámbito socioeconómico:

- Las PYMES en Ecuador ocupan el 70% de la fuerza laboral, con ello se puede afirmar el enorme apoyo a la sociedad, pues sin estas empresas, los índices de desocupación serían enormes (índice de desocupación en el 2011 en la ciudad de Quito: 3.79%)
- Con la ayuda de las PYMES se puede promover el desarrollo de una colectividad, pues al mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral, éstos invierten en el progreso individual y familiar, es decir, los trabajadores invierten en bienes muebles e inmuebles que necesitan o desean sus familias.
- Mejora el nivel de educación de la población, porque al mejorar los ingresos familiares, tanto el trabajador como sus hijos/as pueden acceder a mejores centros de educación.

- Gracias a la existencia de las PYMES el país se ha visto muy favorecido, su aporte se ve reflejado en el PIB<sup>19</sup> (Producto Interno Bruto), donde las actividades de servicios producen aproximadamente el 75% del Producto Interno Bruto del país.
- Gracias a las fuentes de trabajo que brindan las PYMES, los trabajadores reciben una remuneración a cambio de su trabajo, y éstos tienen la oportunidad de ahorrar en una Institución Financiera.
- Para las PYMES es difícil acceder a créditos, pero cuando lo consiguen de alguna manera ayudan a las Instituciones Financieras en su crecimiento mediante los intereses que se generan.

Nota: Fuente de las cifras económicas: BCE (Banco Central del Ecuador), Superintendencia de Compañías, INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos)

## **IMPACTO SOCIAL**

El impacto social del restaurante expuesto en cifras no va a mostrar la realidad del mismo, ya que un número no puede mostrar los esfuerzos que hacen las personas para que ese número esté ahí y sea interpretado fríamente por otros a los que no les ha costado trabajo, sudor y tiempo.

Si la población no está de acuerdo con alguna actividad o servicio del restaurante, los resultados de ese pensamiento van a generar situaciones que afectan al corto, mediano o largo plazo las operaciones de la empresa. Pero también, cuando la población comprende el aporte que el restaurante hace a partir de la generación de empleos, apoyo al crecimiento de otras instituciones (proveedores), así como también el prestigio que representa abrir un restaurante temático (que además está dirigido a personas de 40 años en adelante) y las oportunidades de crecimiento personal de sus miembros, ella se impone y ayuda a que el negocio crezca.

---

<sup>19</sup> **PIB (Producto Interno Bruto)**: Es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

El restaurante temático propuesto es un proyecto cultural y social. Al involucrar este proyecto en la comunidad, éste proporciona beneficios como: talento artístico ávido de tener un escenario para poder mostrarse, personas dispuestas a clasificar los desperdicios que se generan en el restaurante, personas que nunca salen a divertirse, etc.

Por otro lado, las personas siempre valoran las riquezas de Ecuador y una de ellas es la gastronomía (la gastronomía es una forma de identidad de los pueblos y constituye uno de los tanto patrimonios que permite identificar y reconocer a una comunidad). Si la comida no tiene su sabor característico, sino mas bien un “toque internacional”, esto puede provocar el rechazo de la población.

Comprender y aprovechar esta riqueza comunitaria permitirá el éxito del restaurante, si se ofertan los platillos hechos con ingredientes y alimentos ecuatorianos, sin el uso excesivo de químicos; y la preparación correcta de la comida tradicional.

El restaurante tiene que ser visto como un espacio de intercambio. El acto de comer, además de ser una necesidad biológica impostergable e insustituible, es también una forma de comunicación, y en ese proceso de comunicación se pueden cerrar grandes acuerdos, surgir alianzas, engendrarse ideas que, al corto o largo plazo, tendrán un impacto sobre la comunidad.

El restaurante es el nexo para se produzca una muy buena relación con otras organizaciones y con los distintos segmentos de la comunidad. El restaurante puede ser el punto donde los comensales aprendan a conocer e identificarse con valores culturales e históricos. Es el medio para que las personas puedan responder a preguntas a las que, tal vez, antes no tuvieron respuestas. El restaurante puede ser el impulsor de las transformaciones sociales y culturales dentro de la comunidad. Así que se puede concluir que el principal medidor del impacto social es la conciencia<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> **Conciencia:** Conocimiento de una comunidad de cómo el entorno los puede perjudicar o favorecer. Se establece lo que es bueno y malo para una comunidad

### 5.2.3 Impacto ambiental

#### AIRE

➤ **Ruido:** La presencia de todo tipo de sonidos en las ciudades modernas es hoy tan común, que muchos terminan por acostumbrarse a ellos y cada vez perciben menos las graves consecuencias físicas que esto arrastra. La contaminación acústica presente en los espacios urbanos puede incidir negativamente en la calidad de vida, el bienestar y la salud de las personas, dependiendo de las características de exposición y de las fuentes generadoras del ruido. A partir del reconocimiento de esta realidad, la física y la medicina han orientado sus investigaciones a determinar las repercusiones en los individuos expuestos a diferentes niveles de presión sonora, relacionando los parámetros medidos con sus efectos biológicos y fisiológicos.

**TABLA 5.10** Niveles Sonoros y Respuesta Humana

NIVELES SONOROS Y RESPUESTA HUMANA		
Sonidos característicos	Nivel de presión sonora (dB) <sup>21</sup>	Efecto
Zona de lanzamiento de cohetes (sin protección auditiva)	180	Pérdida auditiva irreversible
Operación en pista de jets Sirena antiaérea	140	Dolorosamente fuerte
Trueno	130	Dolorosamente fuerte
Despegue de jets (a 60 mts. De distancia) Bocina de auto (a 1m. de distancia)	120	Máximo esfuerzo vocal
Martillo neumático Concierto de rock	110	Extremadamente fuerte
Camión recolector	100	Muy fuerte

<sup>21</sup> El **Decibel** (dB) equivale a la décima parte de un bel. Una unidad de referencia para medir la potencia de una señal o la intensidad de un sonido. El nombre bel viene del físico norteamericano Alexander Graham Bell (1847-1922). El decibel es una unidad relativa de una señal, tal como la potencia, voltaje, etc.

Petardos		
Camión pesado (15 m) Tránsito urbano	90	Muy molesto Daño auditivo (8 horas.)
Reloj despertador (0.5 m) Secador de cabello	80	Molesto
Restaurante ruidoso Tránsito por autopista Oficina de negocios	70	Difícil uso del teléfono
Aire acondicionado Conversación normal	60	Intrusivo
Tránsito de vehículos livianos (30 m)	50	Silencio
Dormitorio Oficina tranquila	40	Silencio
Biblioteca Susurro a 5 m	30	Muy silencioso
Estudio de radiodifusión	20	Muy silencioso
	10	Apenas audible
	0	Umbral auditivo

**Fuente:** (Diversidad Ambiental: Paco Calderón)

Las *Guías para el Ruido Urbano (Guidelines for Community Noise)*, elaboradas en 1997 por la Organización Mundial de la Salud, indican que los sonidos superiores a los 35 dB interfieren notablemente en la comunicación oral, en el proceso de aprendizaje y, desde luego, contribuyen a padecimientos relacionados con el trastorno del sueño.

Por otro lado, la firma “Ecuador Ambiental” ofrece servicios al país con el objetivo de contribuir a la preservación del medio ambiente. Estos servicios incluyen: Estudios Ambientales, Interventorías Ambientales, Programas de Seguridad Industrial, Planes de Desarrollo, Auditorías Ambientales, Monitoreo de Ruido y Luminosidad, Licencia Ambiental, Auditoría Ambiental, entre otros. El restaurante Twenty requerirá de estos servicios para cumplir con el Plan Ambiental, que será elaborado y revisado periódicamente.

- **El Calor:** Las combustiones domésticas y las industriales, seguidas del transporte y las centrales de energía son las principales fuentes de calor, aunque su importancia relativa varía mucho de unos lugares a otros. La falta de vegetación en la ciudad y el exceso de superficies pavimentadas, entre otros factores, agravan el problema.

Para el presente proyecto se utilizarán espacios con plantas y ventilación suficiente para que el calor no se concentre dentro del local.

- **Emisiones a la atmósfera:** Al preparar los alimentos se generan emisiones de humo al preparar las carnes y cocer el resto de alimentos, esto contamina el ambiente por lo que será necesario contar con campanas de extracción y/o filtros de condensación de grasa, filtros de carbón, a fin de controlar las emisiones gaseosas.

También se modificarán las paredes del local, asilándolos acústicamente<sup>22</sup>, con el objeto de controlar que las emisiones de ruido hacia el exterior.

## AGUA

El lugar donde se implantará el restaurante cuenta con todos los servicios básicos. El agua potable es apta para el consumo humano.

- **Aguas residuales:** Se instalarán y darán mantenimiento a trampas de grasa instaladas en los conductos de desagüe de las cocinas, antes del punto de descarga al alcantarillado, a fin de controlar el aceite usado para freír, la grasa, manteca, mantequilla, carnes, etc., y los utensilios de cocina lavados con agua.

La grasa, aceite y sólidos removidos se envasarán en contenedores herméticos y resistentes a impactos, a fin de que no exista el riesgo de derrames hacia los sistemas de alcantarillado.

## SUELO

---

<sup>22</sup> El aislamiento acústico permite proporcionar una protección al recinto contra la penetración del ruido, al tiempo, que evita que el sonido salga hacia el exterior. **Materiales:** hormigón, acero, lana de vidrio, caucho.

- Los residuos de alimentos, aceites y grasas usadas en el restaurante se filtrarán y almacenarán temporalmente en recipientes tapados previa entrega a los gestores autorizados por la Dirección Metropolitana Ambiental (DMA).
- Igualmente, los detergentes y desinfectantes serán guardadas de acuerdo a las recomendaciones de fabricante y fuera del área de procesamiento de alimentos.

## **CONTAMINACIÓN VISUAL**

Podría definirse como un desequilibrio en el paisaje (ya sea natural o artificial) que afecta las condiciones de vida y las funciones vital de los seres vivos.

La información visual tiene una acción directa sobre nuestra capacidad de atención. Cuando una imagen supera el máximo de información que el cerebro puede asimilar, se produce estrés visual. Es entonces que la percepción se vuelve caótica y la lectura ordenada del paisaje se hace imposible. (Escolares.net, 2011)

### ***Causas:***

- Excesos de avisos publicitarios e informativos (luminosos o no) en forma de carteles en calles y rutas, al igual que los avisos publicitarios e informativos de programas, en general, por televisión y los carteles callejeros: El contenido visual de este tipo de mensaje publicitario extremadamente atractivo, por ende produce un alto índice de distracción aumentando el riesgo de accidentes.
- Una lectura difícil del paisaje urbano provoca fatiga, frustración, mal humor y agresividad vial.
- Exceso de colores y objetos en espacios interiores: El grado de eficiencia laboral de muchas empresas o instituciones se encuentra en gran parte afectado por este factor contaminante, ya que provoca una dispersión de la capacidad de concentración.
- Basurales que malogran el paisaje y pueden afectar al desarrollo del turismo en la ciudad: La calidad visual de los distintos edificios se ve disminuida.

**Consecuencias:** estrés, dolor de cabeza, distracciones peligrosas, problemas ecológicos, trastornos de atención, disminución de la eficiencia laboral, trastornos de agresividad y mal humor, accidentes de tránsito.

### ***Posibles Soluciones***

El centro de esta cuestión se halla en la conducta de cada individuo en particular. La contaminación visual afecta psíquicamente. La solución comienza por un cambio de actitud: Una de las opciones es la no colocación de avisos publicitarios. Aunque la eliminación total parecería perjudicar mucho a la empresa, ya que es un medio importante para la publicidad, existe la posibilidad de repartir trípticos, colocar anuncios en el transporte público, o como se detalla en el estudio técnico: colocar únicamente dos placas de vidrio de identificación del restaurante en las paredes exteriores del recinto.

## **5.3 BENEFICIO DEL PRODUCTO/SERVICIO**

Ecuador disfruta de algunos de los lugares con mayor diversidad biológica del planeta gracias a la gran diferencia de altura y ecosistemas, desde los torreones andinos de más de 6.000 metros y los bosques tropicales de altura, hasta la costa hirviente y la Amazonía.

La variedad vegetal lleva a los mercados del país una eclosión de formas, olores y sabores sin igual. Los productos que forman parte de cada platillo tienen sus beneficios, los cuales se detallan a continuación:

**TABLA 5.11** Beneficios De Los Alimentos

<b>LA CASA DE LA NUTRICIÓN</b>	
<b>GRUPO DE ALIMENTOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>
El vaso de agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limpia el organismo de toxinas.</li> <li>➤ Mejora la salud y aspecto de la piel.</li> <li>➤ Ayuda a mantener la temperatura del cuerpo.</li> <li>➤ Asegura la cantidad adecuada de agua en el cuerpo para el buen funcionamiento del organismo.</li> </ul>

Las hortalizas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportan pocas calorías y mucho volumen, por lo tanto brindan saciedad.</li> <li>➤ Contienen hidratos de carbono de absorción lenta, fibra, fitoquímicos<sup>23</sup>, vitaminas, minerales, antioxidantes y agua: acelga, ají, apio, berenjena, berro, brócoli, coliflor, choclo, espinaca, lechuga, pepino, rábano, tomate, Zucchini, calabaza, cebolla, espárragos, nabo, palmito, puerro, remolacha, zanahoria, zapallo.</li> <li>➤ La papa posee hidratos de carbono de absorción rápida, razón por la cual se aconseja moderar su consumo.</li> </ul>
Las frutas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportan pocas calorías (un poco más que las hortalizas).</li> <li>➤ Contienen hidratos de carbono de absorción lenta, fibra, vitaminas, minerales, fitoquímicos y agua.</li> <li>➤ En la cáscara se encuentra el mayor contenido de fibra.</li> <li>➤ Su índice glucémico es bajo.</li> <li>➤ Frutas frescas: frutilla, limón, melón, sandía, ciruela, mandarina, melón, mora, naranja, papaya, kiwi, cereza, durazno, higo, mango, manzana, pera, banana.</li> <li>➤ Frutas enlatadas bajas calorías: durazno, pera.</li> </ul>
<b>ARCO IRIS</b>	
<b>COLOR AZUL</b>	<p><b>Frutas y verduras:</b></p> <p>Frutos del bosque (mora, grosella), aceitunas negras, ciruelas, uvas negras.</p>

<sup>23</sup> Los **fitoquímicos** son sustancias que se encuentran en los alimentos de origen vegetal, biológicamente activas, que no son nutrientes *esenciales* para la vida (por lo menos a corto plazo), pero tienen efectos positivos en la salud. Se encuentran naturalmente en las plantas (frutas, vegetales, legumbres, granos enteros, nueces semillas, hongos, hierbas y especias).

	<p><b>Ayudan a mantener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor riesgo de sufrir algunos tipos de cáncer.</li> <li>➤ Tracto urinario sano.</li> <li>➤ Correcta función de la memoria.</li> <li>➤ Un envejecimiento saludable.</li> </ul>
<b>COLOR VERDE</b>	<p><b>Frutas y verduras:</b></p> <p>Manzana verde, uvas verdes, aceitunas verdes, kiwi, espárrago, brócoli, apio, pepino, vegetales de hojas verdes, arvejas.</p> <p><b>Ayudan a mantener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor riesgo de sufrir algunos tipos de cáncer.</li> <li>➤ Buena visión.</li> <li>➤ Huesos y dientes fuertes.</li> </ul>
<b>COLOR BLANCO</b>	<p><b>Frutas y Verduras:</b></p> <p>Banana, durazno blanco, tamarindo, ajo, choclo blanco, papa, hongos, cebolla.</p> <p><b>Ayudan a mantener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corazón sano.</li> <li>➤ Niveles bajos de colesterol.</li> <li>➤ Menor riesgo de sufrir algunos tipos de cáncer.</li> </ul>
<b>COLOR AMARILLO/NARANJA</b>	<p><b>Frutas y Verduras:</b></p> <p>Abridores, higo, toronja, limón, mango, naranja, durazno, pera, melón, zanahoria, calabaza, choclo dulce, camote.</p> <p><b>Ayudan a mantener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor riesgo de sufrir algunos tipos de cáncer.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corazón sano.</li> <li>➤ Buena visión.</li> <li>➤ Sistema inmune saludable.</li> </ul>
<b>COLOR ROJO</b>	<p><b>Frutas y Verduras:</b></p> <p>Manzana roja, cereza, uvas rojas, frutillas, sandía, remolacha, cebolla colorada, tomate, ají rojo.</p> <p><b>Ayudan a mantener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor riesgo de sufrir algunos tipos de cáncer.</li> <li>➤ Corazón sano.</li> <li>➤ Tracto urinario sano.</li> <li>➤ Correcta función de la memoria.</li> </ul>
<b>LOS CEREALES Y DERIVADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportan una moderada cantidad de calorías.</li> <li>➤ Contienen hidratos de carbono, fibra, vitaminas, minerales y fitoquímicos.</li> <li>➤ Debido a la cantidad significativa de hidratos de carbono que contienen producen un gran impacto sobre el índice glucémico de la dieta. Una manera de disminuir el índice es preferir los integrales (arroz integral, salvados, panes y galletas integrales), que poseen menor índice glucémico (son hidratos de carbono de absorción lenta) y además son más ricos en vitaminas, minerales y fibra, que produce mayor saciedad.</li> <li>➤ En este grupo se encuentran arroz, trigo, avena, cebada, centeno, y sus derivados (harinas, pan, pastas, galletitas, barras de cereal, masa de tarta).</li> </ul>

<p><b>LAS LEGUMBRES Y DERIVADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lentejas, garbanzos, arvejas, habas, y sus derivados (harinas, panes, galletas, hamburguesas, bebidas).</li> <li>➤ Aportan moderada cantidad de calorías.</li> <li>➤ Contienen hidratos de carbono, fibra, proteínas (de menor calidad), vitaminas del complejo B (excepto B12), minerales y fitoquímicos.</li> <li>➤ Su índice glucémico es bajo.</li> </ul>
<p><b>LOS LÁCTEOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leche, yogurt y queso.</li> <li>➤ Aportan moderada cantidad de calorías, proteínas de mayor calidad, calcio, fósforo y vitaminas.</li> <li>➤ Se deben seleccionar preferentemente los descremados ya que los enteros contienen mucha grasa.</li> <li>➤ Los quesos de consistencia más blanda poseen menos grasa.</li> </ul>
<p><b>LAS CARNES Y EL HUEVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pescado, pollo, carne vacuna y huevo.</li> <li>➤ Aportan moderada cantidad de calorías si se eligen cortes delgados.</li> <li>➤ Este grupo aporta proteínas de mayor calidad, vitaminas, minerales como hierro, grasa y colesterol.</li> <li>➤ Es preferible consumir los pescados de mar por su alto contenido en omega 3.</li> <li>➤ Entre las carnes vacunas es mejor seleccionar los cortes delgados (lomo, paleta, vacío).</li> <li>➤ Conviene cocinar el pollo sin piel, y preferir la pechuga.</li> <li>➤ La carne de cuy es utilizada como fuente importante de</li> </ul>

	<p>proteína de origen animal en la alimentación debido a que es un producto de excelente calidad, alto valor biológico, con elevado contenido de proteína y bajo contenido de grasa en comparación con otras carnes</p>
<b>LA GRASA VEGETAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como cualquier tipo de grasa, aporta muchas calorías.</li> <li>➤ Hay que controlar su consumo para bajar de peso.</li> <li>➤ Ayudan a bajar el colesterol y aportan vitamina E (antioxidante).</li> <li>➤ Aceites, semillas, frutas secas, aceitunas.</li> <li>➤ Es preferible usar aceite de oliva y de soja por su saludable composición de grasas</li> </ul>
<b>LA GRASA ANIMAL Y TRANS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayonesa, manteca, crema, margarina, salsa golf.</li> <li>➤ Aportan muchas calorías.</li> <li>➤ Poseen grasas saturadas y trans. No son buenas para el organismo, por lo que es preferible disminuir su consumo.</li> </ul>
<b>AZÚCARES, MERMELADAS, DULCES Y MIEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportan muchas calorías en poco volumen.</li> <li>➤ Aportan hidratos de carbono de rápida absorción (tienen un alto índice glucémico).</li> <li>➤ Sus calorías son vacías: no se acompañan de ningún nutriente.</li> <li>➤ Es preferible disminuir su consumo, remplazarlas por edulcorantes o elegir las versiones light.</li> </ul>

**Fuente:** (Dr. Alberto Cormillot) <http://www.alimentoscormillot.com>

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

## **PERSONAS ADULTAS**

El envejecimiento es un proceso inevitable de todos los organismos vivos y el hombre no está exento del mismo. Se le da en la actualidad una importancia muy grande al hecho de mantenerse joven.

Mediante este proyecto, se proponen actividades saludables y entretenidas a fin de contribuir con ciertos beneficios para las personas mayores de 40 años y contrarrestar daños degenerativos en su salud, por ejemplo: Brindar una alimentación saludable a fin de ayudar a controlar la hipertensión, el colesterol, la diabetes, así como ofrecerle actividades de entretenimiento que le ayude a contrarrestar el estrés, la depresión, el asma (por ejemplo, con la implantación de establecimiento “libre de humo”), etc.

Además, ayudarles a las personas mayores de 40 años a cambiar de mentalidad y emprender una actitud positiva ante la vida, disminuyendo el estrés o la ansiedad y animarle a disfrutar del contacto con el mundo.

### **5.4 ANÁLISIS DE BENEFICIOS Y PERJUICIOS**

Haciendo referencia a los beneficios, las personas mayores de 40 años, se verán beneficiadas en su salud gracias al valor nutricional de los alimentos, y el consumo nulo de comida chatarra, alimentos muy salados o muy azucarados. Muchas carnes poco consumidas por la población aporta un valor nutricional superior a los consumidos frecuentemente, como se aprecia en la siguiente tabla:

**TABLA 5.12** Nutrientes de los diferentes tipos de carnes

NUTRIENTES SEGÚN TIPO DE CARNE			
ESPECIE	Proteína %	Grasa %	Energía (kcal)
Atún enlatado	25.5	0.0	116
Ave	18.2	10.2	1700
Cabra	18.7	9.4	1650
Calamar	17.0	1.3	81.6
Camarón cocido	20.9	2.0	98
Cangrejo	19.5	5.1	124
Conejo	20.4	8.0	1590
Cuy	20.3	7.8	960
Langostino	21.0	1.3	95.7
Ovino	18.2	19.4	2530
Pez espada	25.4	0.1	155
Porcino	12.4	35.8	3760
Pulpo	10.6	1.0	57
Salmón	25.6	4.4	149
Vacuno	18.7	18.2	2440

**Fuente:** Tabla nutricional: MasMusculo: Strongsite:

<http://www.masmusculo.com.es/images/data/health/tablanutricional.png>

(MyDearBody.com, 2008)

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

Por otra parte, realizar actividades de entretenimiento en comunidad, traen consigo grandes beneficios, como:

- Estar relajado, sentirse libre, auténticos y espontáneos

- Favorece el encuentro, la unión familiar, la comunicación, la confianza y el afecto entre los miembros de la familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.
- Ayuda a construir una relación familiar y amigable, sólida y duradera.
- Se desarrolla la autoestima.

Por otro lado, la alimentación de las personas hasta los 59 años, es diferente a la de las personas mayores de 60 años. Estos últimos necesitan diferentes raciones de alimentos, pues podrían sufrir algún problema como: Trastorno digestivo: alteración del gusto y el olfato, disfagia (dificultad para tragar sólidos o líquidos). Dificultad para masticar, estómago delicado, etc.

Sin embargo, se conoce que existen ciertos parámetros que se deben considerar:

- No abusar de productos alimenticios precocinados listos para calentar y comer, debido a que se altera el sabor, el valor nutritivo, las grasas saturadas y el colesterol.
- No se debe sustituir el consumo de la fruta por zumos (en los zumos desaparece la fibra de la fruta).
- Comer mayormente las verduras crudas
- Mantener el cuerpo bien hidratado con agua o infusiones: Digestivas y relajantes (manzanilla, anís, anís estrellado, tomillo, romero, valeriana, etc.).

Para combatir el perjuicio ambiental existen medidas, instrumentos y herramientas, que ayudarán a garantizar el cuidado en la eliminación de desechos, tanto sólidos como líquidos, el cuidado del aire, el agua, el suelo, y la salud de los clientes, así como la de los trabajadores del restaurante.

## 5.5 Evaluación ambiental

**TABLA 5.13** Evaluación Ambiental

ELEMENTOS	ELEMENTOS AFECTADOS	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
<b>COCCIÓN DE ALIMENTOS</b>	Aire	Enfermedades respiratorias, estrés.	Instalar extractores industriales de aire y purificadores; herramientas que además, no causan ruido.
	Flora	Tala de árboles	Utilizar utensilios de cocina de acero inoxidable. (Este uso también está reglamentado para restaurantes de primera clase y de lujo.)
	Fauna	Migración de especies	Instalación de árboles pequeños y plantas alrededor del restaurante.
<b>DESECHOS SÓLIDOS</b>	Entorno	Acumulación de basura	Cumplir con la Guía de Práctica Ambiental, emitida por la Dirección Metropolitana Ambiental, de la ciudad de Quito, en cuanto a Gestión de residuos, control de emisiones a la atmósfera y ruido, y tratamiento de aguas residuales.
	Personas	Infecciones y enfermedades	
	Flora	Contaminación	
	Fauna	Epidemias, plagas	
<b>HIGIENE</b>	Agua	Contaminación	
	Suelo	Contaminación	
<b>PUBLICIDAD</b>	Paisaje	Contaminación visual, estrés, distracción, cansancio.	Colocar dos placas de vidrio iluminadas con el logotipo del restaurante en las paredes exteriores del restaurante, en lugar de vallas publicitarias. Decorar con plantas ornamentales.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jimena P. Cárdenas

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- El 78% de las personas muestran interés en asistir al restaurante temático, la mayoría en una edad entre 40-60 años, de los cuales el 65% están casados. El 82% elige un lugar dónde comer basando su incentivo en la ambientación y el 59% prefieren la comida nacional sobre otras. El precio promedio que los potenciales clientes están dispuestos a pagar por el consumo al interior del restaurante se encuentra en un rango de \$5 a \$12 dólares, siendo el precio promedio calculado en el estudio \$5.91 dólares.
- Actualmente existe una demanda insatisfecha de 210,321 personas. Para atraer a los potenciales clientes, el restaurante utilizará una estrategia de diferenciación basada en ofrecer un espacio de entretenimiento y cultural para personas de 40 años en adelante, con una ambientación inspirada en el siglo XX, acompañada de música, videos, animación, personal especial de servicio, y el exquisito sabor de la comida tradicional ecuatoriana.
- Mediante el estudio técnico se determinó para el funcionamiento del restaurante un espacio superior a los 200 m<sup>2</sup>, a fin de contar con una capacidad para 20 mesas, 61 sillas, con una ocupación anual dividida en 2 horarios: 87,840 personas entre 12h00 – 17h00 (305 clientes diarios); y 52,704 entre 17h01 – 20h00 (183 clientes diarios)
- Se estableció la ubicación del restaurante en la Parroquia de Iñaquito (Sector Iñaquito), y como segunda posible opción el sector de “El Batán”. Sectores con suficiente disponibilidad de proveedores con diversos rangos de precios y calidad de materia prima, alta afluencia de población, transporte y comunicación (transporte público, taxis, señal telefónica celular, Internet Inalámbrico), y cercanía al mercado (la mayoría de personas mayores de 40 años viven, trabajan, hacen negocios, realizan compras, consumen alimentos en el sector).

- El proyecto se adapta a las nuevas ideas y conceptos del marketing moderno enfocando sus esfuerzos en el cliente y no en el servicio. Brindando además un cambio de mentalidad al trabajador, pasando de empleado (organigrama jerárquico) a colaborador (organigrama en red.). Sabiendo de antemano que el trabajador es la esencia del servicio.
- El proyecto requiere una inversión inicial de \$197,634.53, para el cual se propone un financiamiento del 30% con recursos propios, y el 70% con un crédito por \$138,344.17 a 3 años plazo, con una tasa de 10.85% solicitado a la Corporación Financiera Nacional, por contar con una tasa baja comparada a otras entidades bancarias.
- Los flujos de caja proyectados en el estudio financiero presentan una liquidez suficiente para poder cubrir los costos del restaurante y obtener beneficios, con un margen sobre ventas del 5.93% para el primer año y márgenes por sobre el 19% para los siguientes años. Presentando además una capacidad de pago aceptable para poder cubrir sus obligaciones.
- Se determinó la viabilidad del proyecto, al obtener un VAN (mayor que cero) de \$155,121 y una TIR (mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento 13.07%) del 81%, con un periodo de recuperación de 1 año 6 meses, obteniendo un beneficio de \$2.96 dólares por cada dólar invertido.
- Al presentarse algunos escenarios fortuitos, el proyecto se muestra sensible frente a un aumento a partir del 20% en el precio de los insumos, contando con un VAN de \$105,227 y una TIR del 59% incrementando el periodo de recuperación de 1 año 9 meses a 2 años, y disminuyendo el beneficio obtenido por cada dólar invertido (de \$2.96 a \$2.00 dólares) y mostrando un índice de rentabilidad negativo para el primer año, lo cual indica que la empresa desperdicia sus recursos. Asimismo ante una disminución de la demanda a partir del 20%, se obtiene un VAN de 65,909 y una TIR del 44%, el periodo de recuperación es de 2 años 8 meses y el beneficio por cada dólar invertido es de \$1.25

- El proyecto, consciente del daño ambiental que implica abrir un restaurante de este tipo, invierte anticipadamente en herramientas y recursos que permitan realizar sus operaciones con responsabilidad ambiental

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Deben realizarse investigaciones de mercado frecuentemente para evaluar el comportamiento del público objetivo a fin de conocerlo mejor y poder perfeccionar el servicio.
- El lugar determinado para la localización del restaurante es el sector de “Iñaquito”, pero también debe considerarse el sector de “El Batán” en el caso de no encontrar un local apropiado para el negocio. Además, de acuerdo a la investigación de mercado un gran porcentaje de las personas eligieron como ubicación el Valle de los Chillos, por lo que debería considerarse este lugar como una tercera opción, pues muchos quieren alejarse del ruido de la ciudad visitando este valle.
- El restaurante debe cumplir con todas las obligaciones técnicas, legales, ambientales, etc., a fin de proyectar desde el inicio de sus operaciones una imagen de calidad hacia el cliente y de confianza para con las autoridades, y además evitar sanciones mayores.
- Es necesario invertir tiempo hasta encontrar a los candidatos idóneos para trabajar en el restaurante, pues se requiere de mucho dinamismo, creatividad y actitud de servicio para los propósitos del negocio. Es preciso encontrar trabajadores que se adapten rápidamente a una red de trabajo sin jerarquías, que tenga una excelente capacidad de comunicación y manejo de relaciones interpersonales, con el propósito de que los trabajadores sean el mejor referente de marketing, y evitar el despilfarro de recursos en campañas costosas de publicidad.
- De acuerdo a los estudios de mercado, técnico y financiero, es recomendable poner en marcha este proyecto, pues los resultados de los análisis indican que el proyecto es viable.
- Una vez puesto en marcha el proyecto, conviene realizar un seguimiento a los procesos que se realicen en el restaurante a fin de controlar la calidad en atención al cliente y los

alimentos, y perfeccionar el plan de gestión ambiental; acciones que permitirá disminuir costos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDRADE, S. (2011). Definición de Demanda. En S. Andrade, *Diccionario de Economía* (pág. 215). EDITORIAL ANDRADE Tercera Edición.
- Asamblea Nacional. (03 de Junio de 2011). *asambleanacional.gov.ec*. Recuperado el 09 de Enero de 2012, de Comisión Especializada Permanente del Derecho a la Salud: <http://documentacion.asambleanacional.gov.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/06261a8f-e8fd-4d7d-b020-51d38153b1a8/Ley%20Org%C3%A1nica%20Integral%20para%20el%20Control%20del%20Tabaco>
- Banco Central del Ecuador. (2009). Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de Preguntas Frecuentes: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2010). *Supuestos Macroeconómicos 2011-2014*. Recuperado el Diciembre de 2011, de Principales Variables Económicas: 2011-2014: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2011-2014.pdf>
- CNCreceNegocios.com. (05 de Marzo de 2010). *El VAN y el TIR*. Recuperado el 26 de Enero de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- CNCreceNegocios.com. (2011). *CNCreceNegocios.com*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2011, de Concepto y Ejemplos de Estrategias de Marketing: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- CNCreceNegocios.com. (2011). *Pasos para realizar una investigación de mercados*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011, de <http://www.crecenegocios.com/pasos-para-realizar-una-segmentacion-de-mercados/>
- Congreso Nacional. (08 de Mayo de 1998). *Ley de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 16 de Febrero de 2012, de CAPÍTULO III DE LOS DELITOS Y LAS PENAS (págs.63-66): <http://www.soprofon.ec/formatos/Ley%20de%20Propiedad%20Intelectual%20Ecuatoriana.pdf>
- CONQUITO Agencia Municipal de Desarrollo Económico. (2011). *Emprendedor*. Recuperado el 05 de Enero de 2012, de Propiedad y Constitución legal de una empresa: [http://www.conquito.org.ec/creaempresa/index.php?option=com\\_content&view=article](http://www.conquito.org.ec/creaempresa/index.php?option=com_content&view=article)

e&id=33:propiedad-y-constitucion-legal-de-una-empresa&catid=22:formas-de-empresa&Itemid=126

- COREAS FLORES, E. O. (Mayo de 2006). *MARKETING ESTRATÉGICO*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de Las tecnologías de información en la estrategia de negocios: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategia-de-negocios-y-marketing-estrategico.htm>
- deConceptos.com. (2008). *deConceptos.com*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2011, de Concepto de Principio: <http://deconceptos.com/general/principio>
- Definicion.de. (2011). *Definicion.de*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2011, de Definición de razón social: <http://definicion.de/razon-social/>
- Definicion.de. (2011). *Definicion.de*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2011, de Dfinicion de slogan: <http://definicion.de/slogan/>
- Derechoecuador.com. (09 de Septiembre de 2010). *Compañías de Comercio en la Legislación Ecuatoriana*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de [http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=5131](http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5131)
- Diversidad Ambiental: Paco Calderón. (s.f.). *Diversidad Ambiental*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de Ruido y Salud Humana: <http://www.diversidadambiental.org/articulos/nota012.html>
- Dr. Alberto Cormillot. (s.f.). *Alimentos Cormillot*. Recuperado el 16 de Enero de 2012, de La casa de la nutrición: <http://www.alimentoscormillot.com/la-casa-de-la-nutricion/#legumbres>
- elergonomista.com. (2009). *www.elergonomista.com*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2011, de Estrategia empresarial. Diseño Organizativo. La ventaja competitiva: <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (10 de Noviembre de 2011). *Tendencia, Quito Turismo*. Obtenido de [http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=191&Itemid=147](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=191&Itemid=147)
- Escolares.net. (2011). *Contaminación Audiovisual*. Recuperado el 16 de Enero de 2012, de <http://www.escolares.net/biologia/contaminacion-audiovisual/>
- Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Activos Intangibles*. Recuperado el 21 de Enero de 2012, de <http://www.gerencie.com/activos-intangibles.html>
- Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de Materia Prima: <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>

- Gestiopolis.com. (Octubre de 2002). *GestioPolis.com*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2011, de Distribución en Planta: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/distriplantarodri.htm>
- HEIZER, R. (2001). Dirección de la Producción. En B. R. Jay Heizer, *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas* (págs. 329-330). Madrid: PEARSON. Prentice Hall. Sexta Edición.
- Ing. José Luis Hernández Cabrera. (18 de Julio de 2007). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de Gestión Financiera. Elementos básicos de un proyecto de inversión: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/elementos-de-un-proyecto-de-inversion.htm>
- Jimenez, J. C. (2008). Definición de los Valores. En J. C. Jimenez, *El Valor de los Valores en las Organizaciones* (pág. 30). Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones 3ra Edición.
- JIMENEZ, P. R. (2008). La Inflación. En P. J. RÍOS, *El Mundo de las Finanzas* (pág. 128). Quito: Pacheco Diseño & Imprenta.
- joseacontreras.net. (21 de Abril de 2010). *Estrategia Empresarial*. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de [http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia\\_Empresarial.htm](http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm)
- Koch Tovar, J. (2006). *Manual del Empresario Exitoso. Edición electrónica*. Recuperado el 19 de Enero de 2012, de Estudios Financieros: <http://www.eumed.net/libros/2006c/210/1r.htm>
- LAM, H. M. (2002). Segmentación de mercados. En H. M. LAM, *Marketing 6a Ed.* (págs. 214-230). Colombia: Thomson.
- López, F. R. (2004). Gestión de stocks. Métodos de previsión de la demanda. En R. L. Fernández, *Logística Comercial* (págs. 89-90). Magallanes, 25; 28015 Madrid ESPAÑA: THOMSON PARANINFO.
- LOVELOCK, C. (2009). Diseño y Administración de los Procesos de Servicio. En J. W. Christopher Lovelock, *MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología y estrategia* (págs. 233-241). Naucalpan de Juárez, Estado de México: PEARSON Prentice Hall Sexta Edición.
- LOVELOCK, C. (2009). Estrategia de Fijación de precios. En J. W. Christofer LOVELOCK, *MARKETING DE SERVICIOS* (pág. 127). Naucalpán de Juárez, Estado de México: PEARSON Educación SEXTA EDICIÓN.

- MALHOTRA, N. (2004). Definición de Investigación de Mercados. En M. Naresh, *Investigación de mercados. Un enfoque Aplicado, Cuarta edición* (págs. 7,314). México: PEARSON. Prentice Hall.
- MarketingPower, Inc. (2011). *American Marketing Association*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2011, de marketingpower: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=L](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=L)
- MindProject. (2011). *MindProject Tourism Revolution Workers*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2011, de <http://www.mindproject.net/>
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (Enero de 2012). *Ministerio de Finanzas del Ecuador*. Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de Indicadores Macroeconómicos 2012-2015: [http://finanzas.gob.ec/PROFORMA\\_PGE\\_2012/archivos/CUATRIANUAL.pdf](http://finanzas.gob.ec/PROFORMA_PGE_2012/archivos/CUATRIANUAL.pdf)
- Mitecnologico.com. (2011). *Determinación del Tamaño óptimo de la planta*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/ie/Main/DeterminacionDelTama%F1oOptimoDeLaPlanta>
- MyDearBody.com. (2008). *My Dear Body (Español). Nutrición, Valor Nutritivo, Calorías, Pescados y Mariscos*. Recuperado el 16 de Enero de 2012, de Nutrición: Valor Nutritivo: <http://www.mydearbody.com/es/valor-nutritivo/index.html>
- Nassir Sapag, C. (2007). Aspectos tributarios, legales y administrativos. En N. S. Chaín, *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación* (pág. 121). 53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México: PEARSON Prentice Hall, Primera edición.
- Nassir Sapag, C. (2007). Criterios de Evaluación. Valor actual neto. En N. S. Chaín, *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (pág. 253). 53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México: PEARSON Prentice Hall.
- NUTRINET.org. (2011). *NUTRINET Para erradicar el hambre y la desnutrición en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de La comida ecuatoriana: <http://ecuador.nutrinet.org/banco-de-conocimiento/documentos-digitales/biblioteca-regional>
- Ortiz Anaya, H. (2011). Análisis Financiero. En H. O. Anaya, *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (pág. 30). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz Anaya, H. (2012). *Scribd.com*. Recuperado el 26 de Enero de 2012, de Análisis Financiero: <http://es.scribd.com/doc/33329935/Analisis-Financiero-Hector-Ortiz-Anaya>

- Ortiz Gómez, A. (2005). Capítulo 5. Gestión de Riesgos Empresariales. En A. O. Gómez, *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico* (págs. 275-358). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Segunda Edición.
- PARKIN, M. (2004). Economía de Mercado. En M. PARKIN, *ECONOMÍA* (pág. 204). México: PEARSON Addison Wesley.
- Portalmedioambiente.com. (Diciembre de 2010). *Portalmedioambiente.com*. Recuperado el 09 de Enero de 2012, de Definicion Impacto Ambiental: <http://www.portalmedioambiente.com/definicion-impacto-ambiental-vt28.html>
- SaberesBiz.com . (2009). *Herramientas y Conocimientos para la Gente de Negocios*. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de Segmentación de Mercados: <http://www.saberesbiz.com/Segmentacion-de-Mercados.htm>
- Sabino, C. (2011). *eumed.net Enciclopedia virtual*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2011, de Diccionario de Economía y Finanzas: <http://www.eumed.net/coursecon/dic/M.htm#mercado>
- Sandhusen, R. (2002). Estrategias de Mercado. En R. Sandhusen, *Mercadotencia* (págs. 74-77). Compañía Editorial Continental.
- Tengodeudas.com. (2011). *Tengo deudas*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2011, de Definición de Capacidad de Producción: <http://www.tengodeudas.com/definiciones/capacidad-de-produccion>
- Thompson, I. (2003). Tipos de empresa Clasificados según diversos criterios. En D. Z. Elio, *Introducción a la Administración de Organizaciones* (págs. 82-86). Editorial Maktub. Segunda edición.
- United Nations Statistics Division. (2012). *United Nations Statistics Division - Classifications Registry*. Recuperado el Jueves de 05 de 2012, de Activity Classifications ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) Rev.3.1: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=1&Co=5520>
- Universidad Nacional de Loja. (Marzo de 2010). *Módulo 9.- Gerencia y los Sistemas de Información*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2011, de Filosofía empresarial, Gerencia y Sistemas de Información: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>
- Van Horne, J. (2002). Estados Financieros Proforma. En J. M. J.C. Van Horne, *Fundamentos de Administración Financiera* (pág. 188). 53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México: PEARSON Educación. Undécima Edición.

- Van Horne, J. (2002). Evaluación y Selección de Proyectos: Métodos Alternativos. En J. V. Horne, *Fundamentos de Administración Financiera* (págs. 334,335). 53519, Naucalpan de Juárez, Edo de México: PEARSON Educación. Undécima Edición.
- Vargas, G. O. (2008 de Abril de 2008). *MujeresdeEmpresa.com*. Recuperado el 24 de Enero de 2012, de Analisis de Punto de Equilibrio: <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/080401-el-punto-de-equilibrio.asp>
- Vargas, H. M. (2007). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2011, de La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas: <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/index.htm>
- Ventura J., B. J. (2001). La Gestión Global: de la cima de la pirámide a la organización en red. En B. J. Ventura J., *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (págs. 57-58). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Wikipedia. (18 de Septiembre de 2011). *Wikipedia, Cantón Quito*. Recuperado el 05 de Octubre de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n\\_Quito](http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Quito)
- Wikipedia. La enciclopedia libre. (14 de Diciembre de 2011). *ISO 14001*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_14000](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000)
- WILLIAMS, W. (01 de Noviembre de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2011, de Mercado: [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado#El\\_funcionamiento\\_de\\_los\\_mercados\\_en\\_competencia\\_perfecta](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado#El_funcionamiento_de_los_mercados_en_competencia_perfecta)