



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de Producción

Diseño de un modelo de negocio para la creación del restaurante

“*Lamb House*” en la ciudad de Cuenca

Trabajo previo a la obtención del grado académico de

Ingeniero de Producción

Autores:

**Israel Oswaldo Cajamarca Sacta;**

**Alberto Vicente Toledo Peñafiel**

Director:

**Ing. Damián Vladimir Encalada Avila**

**Cuenca-Ecuador**

**2023**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo de grado a mis amados padres, mi gratitud hacia ustedes es infinita. Desde el comienzo, han sido mi mayor fuente de amor, aliento y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí cuando a veces dudé de mí mismo. Su constante confianza y sacrificio han sido la luz que me ha guiado a lo largo de este camino.

A mis queridos hermanos, quiero expresarles mi gratitud por su presencia y apoyo inquebrantable. Han sido mis compañeros de aventuras, mis confidentes y mis mayores aliados. Gracias por estar a mi lado, por celebrar mis triunfos y por brindarme palabras de aliento en los momentos de desafío. Su apoyo ha sido un pilar fundamental en mi vida y estoy agradecido por tenerlos como hermanos.

A mis respetados docentes, quiero expresar mi más profundo agradecimiento por su guía, conocimiento y dedicación. Han sido faros de sabiduría en mi camino académico, desafiándome a crecer y superar mis propias expectativas. Gracias por su paciencia, por compartir su experiencia y por creer en mi potencial. Su influencia ha dejado una marca indeleble en mi formación y estoy agradecido por haber tenido la oportunidad de aprender de ustedes.

Hoy celebro este logro con cada uno de ustedes en mente. Su amor, confianza y compañía han sido la fuerza motriz detrás de mi éxito. Les agradezco por todo lo que han hecho por mí y por ser parte integral de mi vida. Su influencia perdurará siempre en mi corazón y en mi futuro.

Israel Cajamarca

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi madre y a mis abuelos por su incondicional apoyo y amor a lo largo de mi carrera universitaria, su guía paciencia y sacrificio han sido fundamentales en este camino hacia el éxito. Han sido mi inspiración constante y mi fortaleza, quiero dedicarles este logro a ustedes, mis pilares. Los amo con todo mi corazón.

Alberto Toledo

## **Agradecimiento**

En primer lugar, nos gustaría extender nuestro agradecimiento al Ingeniero Damián Encalada, nuestro director de tesis. Su liderazgo, experiencia y conocimientos fueron fundamentales en cada etapa de este proyecto. Agradecemos sinceramente su dedicación y compromiso al brindarnos una guía invaluable, su disposición para responder a nuestras preguntas y su visión crítica que nos ayudó a mejorar nuestros enfoques.

Queremos concluir extendiendo nuestro más sincero agradecimiento a nuestros seres queridos y amistades por su inquebrantable respaldo emocional y palabras alentadoras a lo largo de todo el proceso. Su apoyo, confianza y aliento han sido de vital importancia para mantenernos motivados en cada paso del camino

### **Resumen:**

El presente trabajo de titulación tiene como principal objetivo el diseño de un modelo de negocio para la creación del restaurante “*Lamb House*”, para ello se inició con un estudio de mercado, identificando la oferta y la demanda que se quiere satisfacer, además se realizaron encuestas para segmentar el mercado y determinar las preferencias de los potenciales clientes. Se presenta un estudio técnico, en el cual se estudiaron varios aspectos como la capacidad óptima, ubicación, abastecimiento, los equipos y maquinaria necesaria, además del proceso de producción, el *layout* y la estructura organizacional para la empresa. Por último, se realizó el estudio económico y financiero para determinar la viabilidad del proyecto en cuanto a costos, ingresos, inversiones, capital y la rentabilidad.

**Palabras clave:** Clientes, demanda, gestión, mercado, modelo de negocio, servicio, viabilidad.

### **Abstract:**

The main objective of this work is the design of a business model for the creation of the restaurant "*Lamb House*." It started with a market study, identifying the supply and demand that wanted to be satisfied; in addition, surveys were carried out to segment the market and determine the preferences of potential customers. A technical study is presented, in which several aspects were analyzed, such as the optimal capacity, location, supply, equipment, and machinery needed, as well as the production process, layout and organizational structure for the company. Finally, the economic and financial study was conducted to determine the project's viability regarding costs, income, investments, capital, and profitability.

**Keywords:** Customers, business model, demand, management, market, service, viability.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

# Índice

## Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	1
1 Fundamentación del proyecto.....	3
1.1 Consideración General.....	3
1.2 Idea empresarial y alcance.....	3
1.3 Objetivos generales y específicos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Antecedentes.....	4
1.5 Justificación y requerimientos a satisfacer.....	4
1.6 Mercado Meta.....	5
1.7 Ventajas competitivas o ventajas comparativas.....	5
1.7.1 Ventajas competitivas.....	5
1.7.2 Ventajas comparativas.....	5
1.8 Bases Teóricas.....	6
1.8.1 Diseño del modelo de negocio.....	6
1.8.2 Estudio de mercado.....	6
1.8.3 Oferta y demanda.....	7
1.8.4 Demanda insatisfecha.....	7
1.8.5 Estudio económico y financiero.....	8
1.8.6 Tasa Interna de Retorno.....	8
1.8.7 Valor Actual Neto.....	9
2 Estudio de mercado.....	10
2.1 Perfil Demográfico.....	10
2.2 Tamaño del mercado.....	10
2.3 Participación de mercado de la competencia.....	10

2.4	Localización geográfica.....	11
2.5	Hábitos de consumo de productos iguales similares y/o sustitutos .....	11
2.6	Sitios de compra.....	11
2.7	Volúmenes periódicos de compra.....	12
2.8	Frecuencia de compra .....	12
2.9	Estudio de la demanda .....	12
2.9.1	Determinación de la cobertura de mercado.....	12
2.9.2	Proyección de la demanda.....	12
2.10	Demanda Insatisfecha .....	12
2.11	Proyección de la Oferta.....	13
2.12	Información a obtener del cliente .....	13
2.13	Tamaño de la muestra .....	13
2.14	Elaboración de la encuesta.....	14
2.15	Aplicación de la encuesta .....	16
2.16	Tabulación e interpretación de resultados .....	16
2.17	Precio del producto .....	26
2.17.1	Política de precios.....	26
2.17.2	Fijación de precios.....	27
2.17.3	Promoción del producto.....	27
2.18	Producto/Servicio.....	27
2.19	Precio .....	27
2.20	Plaza.....	27
2.21	Promoción.....	28
2.22	Canal de distribución .....	28
2.23	Análisis FODA .....	28
2.23.1	Fortalezas.....	28
2.23.2	Oportunidades.....	29

2.23.3 Debilidades .....	29
2.23.4 Amenazas.....	29
2.24 FODA Cruzado .....	29
2.25 Análisis PESTAL.....	30
2.25.1 Político:.....	30
2.25.2 Económico: .....	30
2.25.3 Social: .....	30
2.25.4 Tecnológico: .....	31
2.25.5 Ambiental: .....	31
2.25.6 Legal: .....	31
2.26 Análisis de las fuerzas de PORTER. ....	31
2.26.1 Rivalidad entre competidores existentes .....	31
2.26.2 Amenaza de nuevos competidores.....	32
2.26.3 Amenaza de productos sustitutos.....	32
2.26.4 Poder de negociación de los proveedores .....	32
2.26.5 Poder de negociación de los clientes .....	32
3 Estudio Técnico.....	33
3.1 Capacidad Óptima.....	33
3.2 Distribución en el restaurante. ....	35
3.3 Identificar la localización adecuada.....	36
3.3.1 Análisis para la localización .....	36
3.4 Definir Ingeniería del proyecto.....	37
3.5 Establecer el Proceso de producción. ....	38
3.6 Definir los Equipos y la maquinaria .....	39
3.7 Establecer las Áreas de la empresa .....	40
3.8 Elaborar la distribución interna (layout).....	41
3.9 Definir la estructura organizacional.....	42



3.10	Elaborar el organigrama general.....	43
4	Evaluación y Estudio económico y financiero .....	44
4.1	Definir la inversión inicial .....	44
4.2	Establecer Costos.....	45
4.3	Establecer las depreciaciones y amortizaciones .....	51
4.4	Establecer ingresos .....	53
4.5	Identificar el punto de equilibrio .....	54
4.6	Definir el financiamiento.....	55
4.7	Realizar la tabla de amortización de la deuda.....	56
4.8	Flujo de efectivo .....	58
4.9	Estado de Resultados .....	59
4.10	Balance General.....	59
4.11	Costo de capital (TMAR) .....	60
4.12	Tiempo de recuperación de la inversión (TRI).....	61
4.13	Análisis del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).....	61
4.13.1	Valor actual neto (VAN) .....	61
4.13.2	Tasa interna de rendimiento (TIR) .....	61
4.14	Análisis de sensibilidad del VAN y la TIR.....	61
	CONCLUSIONES.....	63
	RECOMENDACIONES .....	66
	REFERENCIAS .....	67
	ANEXOS .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1. Gráfica pregunta 1.....	17
Figura 2 Gráfica pregunta 2.....	17
Figura 3 Gráfica pregunta 3.....	18
Figura 4 Gráfica pregunta 4.....	18
Figura 5 Gráfica pregunta 5.....	19
Figura 6 Gráfica pregunta 6.....	19
Figura 7 Gráfica pregunta 7.....	20
Figura 8 Gráfica pregunta 8.....	20
Figura 9 Gráfica pregunta 9.....	21
Figura 10 Gráfica pregunta 10.....	21
Figura 11 Gráfica pregunta 11.....	22
Figura 12 Gráfica pregunta 12.....	22
Figura 13 Gráfica pregunta 13.....	23
Figura 14 Gráfica pregunta 14.....	23
Figura 15 Gráfica pregunta 15.....	24
Figura 16 Gráfica pregunta 16.....	24
Figura 17 Gráfica pregunta 17.....	25
Figura 18 Gráfica pregunta 18.....	25
Figura 19 Gráfica de la pregunta 19.....	26
Figura 20 Layout del restaurante.....	42
Figura 21 Punto de Equilibrio.....	55
Figura 22 Financiamiento.....	56

## Índice de Tablas

Tabla 1 Participación de la competencia en el mercado.....	11
Tabla 2 FODA cruzado.....	29
Tabla 3 Equipos, Herramientas y Maquinaria necesaria para el restaurante.....	39
Tabla 4 Activos fijos tangibles de la empresa .....	44
Tabla 5 Activo Intangibles .....	45
Tabla 6 Personal del restaurante y sus funciones.....	46
Tabla 7 Costo de mano de obra directa.....	47
Tabla 8 Gastos Administrativos .....	47
Tabla 9 Materia prima necesaria mensual para el restaurante.....	48
Tabla 10 Listado de materiales indirectos del restaurante.....	49
Tabla 11 Costos de servicios generales del restaurante.....	49
Tabla 12 Gastos de venta del restaurante .....	50
Tabla 13 Costos Operacionales Año 1 .....	50
Tabla 14 Distribución de costos del restaurante.....	51
Tabla 15 Depreciación proyectada a 5 años .....	52
Tabla 16 Amortización en gastos diferidos.....	52
Tabla 17 Proyección de Ingresos para 5 años del restaurante.....	53
Tabla 18 Datos necesarios para calcular el punto de equilibrio .....	54
Tabla 19 Amortización de la deuda.....	56
Tabla 20 Estado de flujo de efectivo .....	58
Tabla 21 Estado de resultados del restaurante.....	59
Tabla 22 Balance General.....	60
Tabla 23 Análisis de sensibilidad de VAN y TIR para el restaurante.....	62

## Índice de Anexos

Anexo 1. Inversión inicial, maquinaria y equipo.....	68
Anexo 2. Inversión inicial, muebles y encerres .....	68
Anexo 3. Inversión inicial, menaje de restaurante.....	68
Anexo 4. Inversión inicial, equipos de oficina .....	69
Anexo 5. Inversión inicial, equipos de computación.....	69
Anexo 6. Inversión inicial, otros activos. ....	69
Anexo 7. Lista de máquinas y equipos para el restaurante.....	69
Anexo 8. Cálculo de horas y sueldo por empleado del año 1 y 2 .....	70
Anexo 9. Cálculo de horas y sueldo por empleado del año 3 y 4.....	71
Anexo 10. Cálculo de horas y sueldo por empleado del año 5.....	72

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio para la creación del restaurante Lamb House en la ciudad de Cuenca. Este restaurante estará especializado en la preparación y servicio de platillos elaborados a base de carne de cordero, aprovechando la alta calidad de la carne y la introducción de nuevos productos al mercado.

El proyecto se desarrolló mediante la realización de un exhaustivo estudio de mercado, técnico y financiero, con el fin de evaluar la viabilidad y factibilidad del negocio. A continuación, se presentarán los principales resultados obtenidos y se describirá el modelo de negocio propuesto.

El estudio de mercado se llevó a cabo para identificar y comprender las necesidades y preferencias de los potenciales clientes en relación a la oferta gastronómica existente en la ciudad de Cuenca. Se realizaron encuestas, entrevistas y análisis de la competencia para determinar la demanda y la aceptación de un restaurante especializado en carne de cordero. Los resultados indicaron que existe un nicho de mercado que valora y busca experiencias culinarias únicas y auténticas, lo cual representa una oportunidad para la creación del restaurante “*Lamb House*”.

En cuanto al estudio técnico, se analizaron aspectos relacionados con la ubicación, infraestructura, equipamiento y recursos humanos necesarios para el funcionamiento del restaurante. Se seleccionó cuidadosamente una ubicación estratégica en una zona de alta afluencia turística y se diseñó un ambiente acogedor y sofisticado que refleja la esencia de la gastronomía.

El análisis financiero fue fundamental para evaluar la viabilidad económica del proyecto. Se estimaron los costos de inversión inicial, los gastos operativos, los ingresos proyectados y se realizó un estudio de punto de equilibrio y retorno de la inversión. Los resultados demostraron que, a pesar de la inversión necesaria, el restaurante “*Lamb House*” tiene un potencial significativo para generar ingresos y alcanzar la rentabilidad en un plazo razonable.

Con base en los resultados obtenidos en los estudios de mercado, técnico y financiero, se ha diseñado un modelo de negocio sólido y viable para el restaurante “*Lamb House*”. Este modelo se basa en la excelencia culinaria, la oferta diferenciada de carne

de cordero y la creación de una experiencia gastronómica única para los comensales. Además, se ha establecido un plan de marketing integral para promover y posicionar el restaurante en el mercado local y turístico.

En resumen, el presente proyecto representa una oportunidad de emprendimiento en el sector gastronómico de la ciudad de Cuenca, con un enfoque especial en la carne de cordero. El modelo de negocio propuesto se basa en un estudio exhaustivo y riguroso, que respalda la factibilidad y viabilidad económica del proyecto. El restaurante “*Lamb House*” busca convertirse en un referente culinario en la ciudad de Cuenca, ofreciendo una propuesta gastronómica única y memorable para sus clientes.

# **CAPÍTULO 1**

## **1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 Consideración General**

Durante los últimos diez años, la industria gastronómica de Cuenca ha experimentado un crecimiento centrado en la atención al cliente, la calidad y la experiencia. A pesar de que los productos cárnicos de calidad son populares entre los consumidores, la oferta de restaurantes no incluye carne de cordero.

Con este fin, el proyecto tiene como objetivo llevar a cabo un estudio y análisis exhaustivo de todos los aspectos relevantes para la viabilidad de la inversión en un producto o servicio. La información obtenida en este documento será crucial para la toma de decisiones de la empresa que busca establecer el restaurante "*Lamb House*", especializado en carne de cordero, en la ciudad de Cuenca.

### **1.2 Idea empresarial y alcance**

La industria de servicios en los restaurantes de Cuenca y en Ecuador ha ido en aumento, lo que refleja la oportunidad de implementar ideas innovadoras y agregar valor a la experiencia del cliente. Los restaurantes son uno de los segmentos más grandes y representativos del sector de servicios, y ofrecer más que solo productos es importante, brindando una experiencia sensorial completa con instalaciones, decoración y nuevos platos como la carne de cordero, junto con una atención personalizada al cliente.

"*Lamb House*" es una empresa enfocada en ofrecer productos de calidad con carne de cordero. Para ello, se llevará a cabo un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad del restaurante. El estudio de mercado se centrará en identificar las características, necesidades, gustos y preferencias de los posibles clientes. Luego se realizará un estudio técnico para obtener información sobre la posible ubicación, instalaciones y capacidad necesarias para atender al mercado objetivo.

Finalmente, se llevará a cabo un análisis económico y financiero que proporcionará pautas para las conclusiones y recomendaciones sobre la viabilidad del modelo de negocio y la factibilidad del proyecto.

## **1.3 Objetivos generales y específicos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de negocio para la creación del restaurante “*Lamb House*” en la ciudad de Cuenca.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar la fundamentación del proyecto
- Efectuar el estudio de mercado
- Desarrollar el estudio técnico
- Realizar el estudio económico y financiero

## **1.4 Antecedentes**

La cocina tradicional de Cuenca es una fusión de la cocina española e indígena, que ofrece una gran variedad de platos deliciosos. La gastronomía típica de la ciudad es una parte esencial de su cultura e identidad, y es un tema de gran interés para los turistas que buscan aprender acerca de las costumbres gastronómicas locales.

Para lograr que los clientes recuerden el nombre del establecimiento y su cultura culinaria, se requiere un servicio adecuado. La inclusión de platos innovadores con carne de cordero podría generar una nueva tendencia en la escena gastronómica de Cuenca.

Al crear un restaurante especializado en carne de cordero de calidad, con un ambiente atractivo y un servicio adecuado, se puede atraer tanto a los habitantes de Cuenca como a los turistas interesados en probar sabores nuevos y diferentes.

## **1.5 Justificación y requerimientos a satisfacer**

Debido a la inexistencia de un restaurante que ofrezca productos con carne de cordero de calidad, es necesario identificar las expectativas y necesidades de los clientes respecto a estos productos, por ello busca establecer un restaurante ubicado y adecuado de forma que sea atractivo para el mercado de la ciudad de Cuenca.

El INEC en su estudio de nivel económico 2011, determinó que el Ecuador se encuentra clasificado según la estratificación económica de la siguiente manera: el 1,9%



de los hogares pertenecen al estrato A (Alto), el 11,2% al estrato B (Medio Alto), 22,8% al estrato C+ (Medio típico), 49,20% al estrato C- (Medio Bajo), 14,9% al estrato D (Bajo).

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC, las personas de un nivel económico A, B y C+ corresponde aproximadamente a 180.982 habitantes, que equivale al 30% de la población que es el mercado objetivo al que se pretende llegar; por todo esto, se ha visto una oportunidad de negocio al cubrir esta demanda insatisfecha existente en el mercado.

Por otro lado, al ser un restaurante que ofrezca productos nuevos en relación a los platos que incluyen carne de cordero, permitirá a los clientes conocer nuevos sabores, lo cual incentiva la visita tanto de clientes locales como extranjeros, fomentando el consumo de carne de cordero y podrá poner una nueva cultura de consumo de productos cárnicos al alcance de los cuencanos en su ciudad.

## **1.6 Mercado Meta**

El mercado meta en el que se enfocará el restaurante es el grupo de personas de 21 años en adelante de clase media, media alta y alta, que consuman carne de cualquier tipo y sientan atracción por consumir carne de cordero en la Ciudad de Cuenca.

## **1.7 Ventajas competitivas o ventajas comparativas**

### **1.7.1 Ventajas competitivas.**

- Introducción de productos nuevos
- La empresa cuenta con la materia prima, la producción y el control de calidad.
- La empresa puede implementar una nueva cultura de consumo de carne dentro la ciudad al ofrecer carne de cordero.

### **1.7.2 Ventajas comparativas.**

- En la ciudad de Cuenca no existen restaurantes que ofrezcan carne de cordero dentro de sus menús.
- Actualmente en la ciudad de Cuenca no existen restaurantes que puedan implementar dentro su cultura, formas de ofrecer carne de cordero dentro y fuera de un restaurante.

## **1.8 Bases Teóricas**

### **1.8.1 Diseño del modelo de negocio**

Córdoba (2013) ha señalado que la estructura del modelo de negocio se compone de los siguientes elementos: identificación de la idea, estudio de mercado, estudio técnico del proyecto, organización y administración, y la factibilidad del proyecto en términos financieros. Es fundamental que los modelos de negocio se encuentren bien organizados, no solo para la planificación exhaustiva que beneficiará al empresario, sino también para facilitar la obtención de financiamiento a través de bancos, cooperativas y otras entidades prestamistas, quienes suelen requerir un modelo de negocio detallado y de calidad.

Un diseño de un modelo de negocio es la representación gráfica y escrita de cómo una empresa crea, entrega y captura valor económico. Incluye la descripción de la propuesta de valor, los clientes, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave, la estructura de costos y los indicadores clave de desempeño. (Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2010).

### **1.8.2 Estudio de mercado**

De acuerdo con Thompson (2015), el análisis de mercado es un proceso que involucra la planificación, recopilación y evaluación de datos acerca del tamaño del mercado, el poder adquisitivo de los consumidores, la presencia de distribuidores, así como las preferencias y gustos de los clientes potenciales del producto o servicio en cuestión. Durante el proceso de cuantificación de la oferta y la demanda del bien o servicio investigado, se identifican aspectos importantes como la demanda insatisfecha o el exceso de oferta, que son cruciales para determinar el mercado objetivo. Asimismo, el análisis de mercado también incluye la evaluación de los precios y la investigación sobre los canales de comercialización del producto o servicio.

El estudio de mercado es un proceso sistemático que tiene como objetivo recopilar y analizar información relevante sobre un mercado específico, con el fin de conocer las necesidades y deseos de los consumidores, evaluar la competencia y determinar la viabilidad de una oferta de productos o servicios. (Kotler, P., y Armstrong, G. 2018).

Además, implica una variedad de técnicas y herramientas que se utilizan para examinar el comportamiento de los clientes y la competencia, con el objetivo de identificar oportunidades empresariales y evaluar la viabilidad de un proyecto o empresa. Este proceso permite entender las preferencias y características de los clientes, analizar la oferta y demanda del mercado, determinar los canales de distribución y precios más apropiados, y hacer estimaciones de ventas y rentabilidad. (Kotler, P., & Armstrong, G. 2019).

### **1.8.3 Oferta y demanda**

Según Tracy (2015), la demanda se refiere a las diversas cantidades de un producto, bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir o consumir a ciertos precios y en ciertos lugares del mercado para satisfacer sus necesidades, ya sea de manera total o parcial. La ley de la demanda indica que, en términos generales, cuando el precio de un producto disminuye, la cantidad demandada aumenta, mientras que, si el precio aumenta, la cantidad demandada disminuye. (Pindyck, R. S. y Rubinfeld, D. L. 2013).

Por otro lado, la oferta se refiere a la cantidad de productos que los productores están dispuestos a producir para el mercado a precios que sean viables. De acuerdo con la ley de la oferta, cuando el precio de un producto aumenta, la cantidad ofrecida de dicho producto también aumenta, mientras que cuando el precio disminuye, la cantidad ofrecida también disminuye. (Mankiw, N. G. 2014).

Es esencial investigar tanto la demanda como la oferta por parte de los consumidores para determinar la disposición de los mismos a adquirir el producto o servicio que se desea ofrecer a través de un modelo de negocio, así como la oferta disponible en el mercado.

### **1.8.4 Demanda insatisfecha**

Según Moyano (2015), se refiere a una situación en la que una población o parte de ella no ha satisfecho sus necesidades de productos o servicios, lo que resulta en una mayor demanda que oferta. Para identificar la demanda insatisfecha, se debe restar la oferta de la demanda, y si la oferta supera la demanda, entonces se presenta una situación de sobreoferta que no sería recomendable seguir desarrollando. Sin embargo, si la demanda es mayor que la oferta, se identifica una demanda insatisfecha, lo que sugiere que es aconsejable continuar con el negocio. Para evitar problemas de producción o

comercialización, es recomendable seleccionar solo el 10% de la demanda insatisfecha total, ya que se considera que el resto pertenece a la competencia.

La demanda insatisfecha puede ser resultado de diversos factores como la falta de producción, la falta de acceso a los canales de distribución o la falta de capacidad adquisitiva de los consumidores. (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013).

### **1.8.5 Estudio económico y financiero**

El estudio económico y financiero es una evaluación sistemática y detallada de la viabilidad de un proyecto o empresa, que incluye el análisis de los costos y los ingresos esperados, la determinación de la rentabilidad y la solvencia, y la evaluación de los riesgos y las oportunidades del mercado. Este estudio proporciona información importante para la toma de decisiones de los inversionistas, los financiadores y los gerentes de la empresa. (Barajas, A. y Sánchez, M. (2010).)

De acuerdo con Flórez (2015), este análisis permite una identificación precisa del plan de negocios a implementar, lo que implica ordenar y consolidar toda la información monetaria obtenida en los estudios anteriores, incluyendo el estudio de mercado, el estudio técnico o de ingeniería del proyecto y el estudio administrativo. Se elaboran cuadros analíticos para evaluar la viabilidad financiera del proyecto y determinar si es factible o no. En caso de que el estudio de factibilidad revele que el proyecto no es viable o conveniente, se puede decidir abandonarlo o realizar ajustes para hacerlo viable.

### **1.8.6 Tasa Interna de Retorno**

Pedraza (2014) explica que la tasa interna de retorno (TIR) es la tasa que iguala a cero el flujo neto de costos presentes en el plan de negocios con el flujo neto de beneficios esperados. Para interpretar este indicador financiero, se debe considerar si el pago del préstamo se incluye en el cálculo de los flujos de efectivo. Si se incluye, entonces su significado indicará el porcentaje de ganancia que se obtendrá por cada dólar invertido después de haber recuperado la inversión.

En otras palabras, la TIR es el rendimiento esperado de una inversión y se utiliza para comparar diferentes proyectos o inversiones y seleccionar la más rentable. (Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, J. F. 2016).

### **1.8.7 Valor Actual Neto**

Según Esan (2017), el valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que evalúa los flujos de ingresos y egresos futuros de un proyecto para determinar si, después de descontar la inversión inicial, se generará alguna ganancia o no. Además, este indicador puede utilizarse para analizar y evaluar diversas situaciones que puedan surgir en el futuro de la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **2 ESTUDIO DE MERCADO**

Para iniciar el estudio técnico identificamos y seleccionamos las variables e información más importante que nos servirá respecto a la posible demanda, y la localización adecuada para el restaurante. Las preguntas realizadas en la encuesta tienen como objetivo establecer la posible demanda del consumo de la carne de cordero, conocer la frecuencia de compra y los datos relevantes para la ubicación y tipo de restaurante, por otra parte, nos guiamos en la base de datos del INEC para el levantamiento de información, respecto a la estratificación urbana de Cuenca.

#### **2.1 Perfil Demográfico.**

Hombres y mujeres de 21 años en adelante de clase media, media alta y alta que buscan productos cárnicos de calidad.

#### **2.2 Tamaño del mercado**

El mercado objetivo al cual se apunta con el modelo de negocio son las personas que buscan cortes de carne de calidad fuera de casa, solos o junto a sus amigos o familia en un lugar con alimentos preparados con la más alta calidad, fresca y sabor, cuyas edades van de 21 años en adelante con un nivel socio económico, medio, medio alto y alto.

#### **2.3 Participación de mercado de la competencia.**

Los productos atractivos serán los platos que ofertan carne de cordero dentro del restaurante. En la ciudad de Cuenca actualmente solo un restaurante, llamado, “Dos Sucres” oferta dentro de su menú carne de cordero con regularidad, otros restaurantes lo ofrecen únicamente bajo pedido, por lo tanto, no existe un número considerable de restaurantes que represente una competencia directa para el negocio que se desea establecer. Los restaurantes existentes que ofrecen cortes de carne de cualquier tipo en la ciudad de Cuenca, se encuentran ubicados en la parte centro y sur de la misma, puesto que es considerada la mejor ubicación tanto por la afluencia de los consumidores como por la facilidad de aparcamiento dentro la ciudad.

Es importante destacar que, para determinar la participación de la competencia en el mercado, se ha tomado en cuenta los restaurantes que ofrecen tipos de menús similares a los que ofrecerá “*Lamb House*”. La tabla 1 muestra los principales restaurantes que brindan un servicio similar.

Tabla 1  
*Participación de la competencia en el mercado*

<i>Restaurante</i>	<i>Servicio</i>	<i>Sector</i>
Dos Suces	Contemporánea, Fusión, ecuatoriana	Norte
El Charrúa	Latina, Barbacoa	Norte
Zircus Restaurant	Latina, Internacional, española	Norte
Sauja	Fusión, Sudamericana, ecuatoriana.	Este
El Mercado	Latina, Contemporánea, ecuatoriana	Centro

Fuente: Elaboración propia

## **2.4 Localización geográfica.**

El restaurante se ubicará dentro del casco urbano de Cuenca, donde actualmente residen 603.269 personas según un estudio realizado por el INEC en el año 2017.

## **2.5 Hábitos de consumo de productos iguales similares y/o sustitutos**

Basado en el comportamiento de los consumidores que sienten la necesidad de consumir productos cárnicos de calidad en distintos restaurantes de la ciudad de Cuenca.

Algunos restaurantes de venta de carne de distinto tipo de calidad son: Herradura, El Che Pibe, Carbonazo y Dos Suces.

## **2.6 Sitios de compra**

El lugar de venta principal será el restaurante que se ubicará en la ciudad de Cuenca, por otra parte, también se ofrecerá ventas a domicilio a través de plataformas web de venta de comida y un servicio a domicilio por parte del restaurante.

## **2.7 Volúmenes periódicos de compra**

El volumen de venta esperado es de 50 personas que consumen en el restaurante al día, por otra parte, se esperan 10 personas que consumen los productos al realizar pedidos por aplicaciones de servicio a domicilio.

## **2.8 Frecuencia de compra**

Respecto a la frecuencia de compra, se espera que sea diaria, directamente en el restaurante o por medio de plataformas web de servicio a domicilio.

## **2.9 Estudio de la demanda**

Para determinar la demanda del proyecto, se tomó en consideración los 603.269 habitantes que viven dentro del casco urbano de Cuenca por sus diversos sitios turísticos y la gastronomía que ofrece, siendo esto la demanda global.

### **2.9.1 Determinación de la cobertura de mercado**

- Cobertura: Ciudad de Cuenca.
- Población: 603.269 habitantes.
- Determinación del segmento de mercado: 180.982 personas de 21 años en adelante que pertenecen a un nivel de estrato A, B y C+.

### **2.9.2 Proyección de la demanda**

Cuenca abarca con 603.269 habitantes, las personas de 21 años en adelante que pertenecen al target objetivo (A, B, C+) son el 30,5% con 180.982 personas. La tasa de crecimiento anual de Cuenca es del 1,91%.

- Población total: 180.982 personas de 21 años en adelante.
- Población futura: Población Base  $(1 + i) n$ .
- Población Futura = 180.982 (1,0191).
- Población Futura = 184.439 personas para el próximo año.

## **2.10 Demanda Insatisfecha**

De acuerdo a los resultados de las encuestas y a la poca existencia de competencia que existe referente a productos con carne de cordero, podemos determinar que existe una demanda insatisfecha del 31% del total de población del segmento de mercado.



El nicho de mercado de nuestro restaurante estará enfocado a esa demanda insatisfecha que sería de 54.295 habitantes de la ciudad de Cuenca, donde se encuentran nuestros clientes potenciales.

### **2.11 Proyección de la Oferta**

El restaurante no puede satisfacer la necesidad de todos los clientes potenciales, por eso, se plantea enfocarnos al 20% de la población que serían 10858 personas.

### **2.12 Información a obtener del cliente**

La investigación que se pretende realizar determinará las preferencias, posible frecuencia de compra, lo que está dispuesto a pagar el consumidor por un menú que ofrecerá "*Lamb House*", conocer si existen competidores que ofrezcan carne de cordero dentro de la ciudad o un menú similar, también conocer la ubicación de preferencia por parte de los consumidores para el restaurante.

### **2.13 Tamaño de la muestra**

Es necesario tener en cuenta el universo de la investigación para determinar el tamaño de la muestra. El universo está compuesto por todos los objetos de estudio, en este caso, los posibles clientes de un target específico. El universo puede ser finito o infinito, considerándose infinito cuando su tamaño supera los 100.000 elementos.

Para que la muestra sea efectiva y cumpla con los objetivos preestablecidos, es importante que sea representativa, es decir, que todos los elementos seleccionados tengan las mismas cualidades y características del universo, y suficiente, lo que significa que la cantidad de elementos seleccionados debe estar libre de errores.

Existen diferentes fórmulas para calcular el tamaño de la muestra. En este caso, se utilizará la fórmula para poblaciones infinitas, ya que el universo de la muestra es mayor a 100.000 personas, según los datos del censo poblacional del INEC de 2017, que indica que hay 603.269 habitantes.

Para obtener el tamaño de la muestra "n", se aplicaron 40 encuestas piloto a personas del target específico al cual se dirige el modelo de negocio, obteniendo datos

sobre la opinión de las personas con respecto a los productos que se ofrecerán en el restaurante.

Después de la encuesta, se determinó que el porcentaje de aceptación a la pregunta planteada es del 80% (32 personas) y el porcentaje de rechazo es del 20% (8 personas). Por lo tanto, la proporción estimada de P igual a 0.80 y la proporción de Q igual a 0.20.

Para el estudio de mercado se determinó el tamaño de la muestra, en base al mercado objetivo que son las personas de un nivel económico A, B y C + de la ciudad de Cuenca que representa el 30% de la población total. Para aportar mayor significatividad al estudio se ha seleccionado un error del 5%, por lo cual es necesario un valor Z de 1,96.

Aplicando la respectiva formula en el cálculo, se obtiene un tamaño de muestra de:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la Población

Z= Valor crítico que toma el nivel de confianza

p= Proporción de aceptación deseada por el producto 80% (0,80)

q= Proporción de rechazo 20% (0,20)

e= Porcentaje deseado de error = 0.05%

Al aplicar la fórmula obtuvimos que:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 180982 * 0.80 * 0.20}{(180982 - 1) 0.05^2 + 1.96^2 * 0.80 * 0.20}$$
$$n = 245.53 \approx 246$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 246 encuestas.

## 2.14 Elaboración de la encuesta

La encuesta está diseñada para la investigación del mercado, mediante la cual buscaremos obtener la posible localización del restaurante, probable frecuencia de

compra, información sobre la competencia y de manera general la acogida que puede tener el restaurante. Está estructurada en un total de 19 preguntas sencillas y específicas donde se exponen las características y beneficios de la carne de cordero, además de su diferencia con la carne de borrego, explicar la diferencia entre estos dos tipos de carne es fundamental puesto que el sabor difiere completamente la una de la otra. En las dos preguntas finales se trata de obtener información respecto al estrato social al que pertenece el encuestado.

La encuesta fue realizada en la plataforma virtual *QuestionPro*, la cual permite de manera gratuita crear formularios y ser compartidos para obtener respuestas. Esta plataforma nos permite tabular los datos de manera rápida y realizar informes de cada una de las preguntas.

- Las cuatro primeras preguntas tienen como objetivo determinar el género, edad, lugar de residencia y nivel de instrucción académica de los encuestados.
- La quinta pregunta consiste en determinar si la persona encuestada consume carne, en caso de no, finaliza la encuesta.
- La sexta y séptima pregunta tienen la finalidad de conocer la frecuencia de consumo de carne y qué tipo de carne consume con mayor frecuencia el encuestado.
- La octava pregunta tiene por objeto conocer la frecuencia de visita a locales de comida durante el mes.
- La novena y décima pregunta consisten en determinar si la persona conoce la diferencia entre carne de cordero y carne de borrego, por otro lado, saber si existe un restaurante que ofrezca carne de cordero dentro de sus menús en la ciudad de Cuenca.
- La décima primera y décimo segunda pregunta permitirán conocer si la persona ha probado carne de cordero, por otra parte, establecer si la persona estaría dispuesta a consumir carne de cordero.
- La décimo tercera pregunta tiene por objeto establecer el nivel de interés de la persona en consumir la carne de cordero en el restaurante.
- La décimo cuarta pregunta permitirá conocer la posible frecuencia con la que se visitará el restaurante al mes.

- La décimo quinta pregunta determinará el precio que está dispuesto a pagar la persona por un corte de carne de cordero.
- La décimo sexta pregunta tiene por objetivo conocer el sector de preferencia de la persona para la ubicación del restaurante.
- La décimo séptima, décimo octava y décimo novena pregunta permitirán obtener una referencia del estrato social al que pertenece la persona.

## **2.15 Aplicación de la encuesta**

La encuesta se realizó de forma virtual, utilizando las redes sociales para enviarla a personas que forman parte del mercado objetivo del negocio en la ciudad de Cuenca. Para llevar a cabo la investigación, se contó con la participación de dos personas encargadas de aplicar el cuestionario.

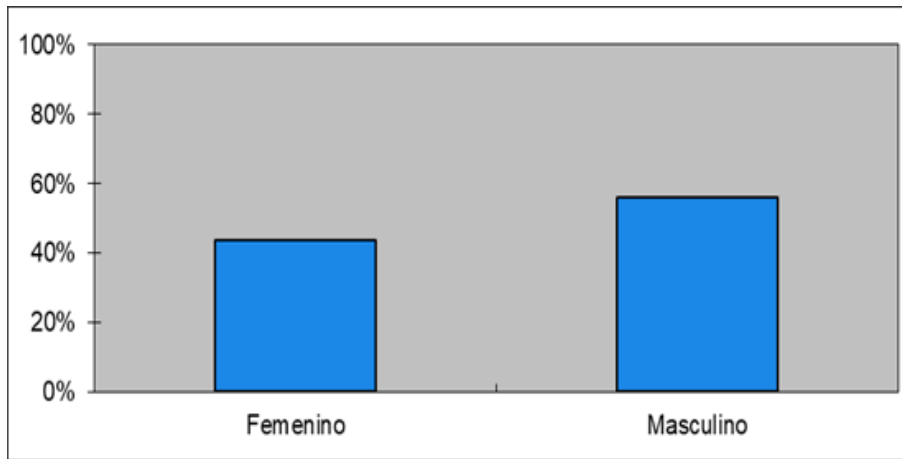
Los criterios de selección fueron los siguientes:

- Personas que se encuentren dentro del rango de edad del mercado meta
- Personas que consuman carne
- Personas que tengan intereses en menús con carne de cordero
- El sexo de la persona es indistinto

## **2.16 Tabulación e interpretación de resultados**

Los resultados de las encuestas aplicadas fueron introducidos directamente en la plataforma virtual y procesados en la misma. Las preguntas se analizaron de manera individual y se muestra gráficamente cada una de ellas con el objetivo de obtener una imagen visual de las respuestas.

Figura 1. *Gráfica pregunta 1*

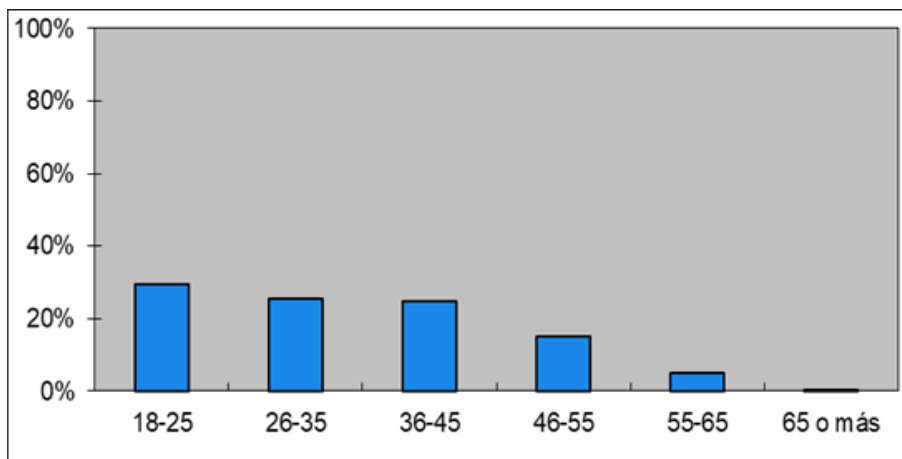


Genero del encuestado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos y como se puede apreciar en la gráfica, el 44% de personas pertenecen al género femenino y el 56% al género masculino.

Figura 2  
*Gráfica pregunta 2*

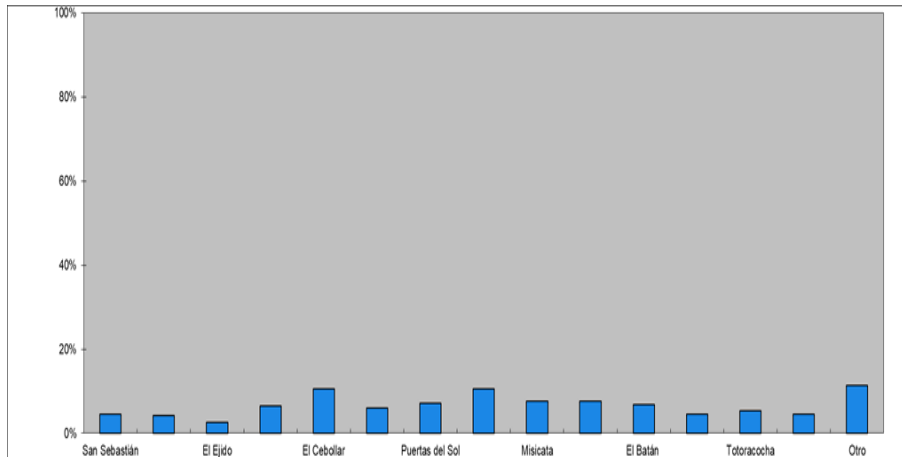


Edad del encuestado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos y como se puede apreciar en la gráfica las edades de la mayoría de encuestados oscilan entre 18 a 45 años.

Figura 3  
Gráfica pregunta 3

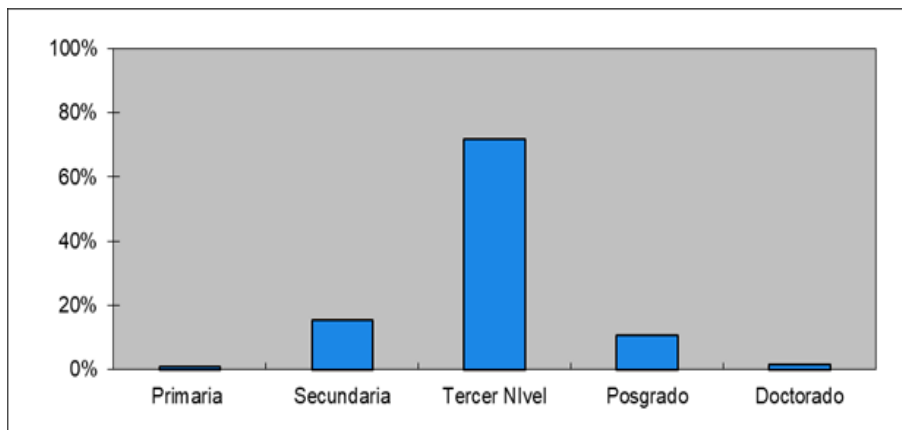


Sector en el que vive el encuestado en la ciudad de Cuenca.

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar la encuesta podemos conocer que los sectores más representativos donde viven las personas encuestadas son: el 11% de las personas encuestadas viven en el sector de Chaullabamba y el sector El Cebollar con 11%.

Figura 4  
Gráfica pregunta 4

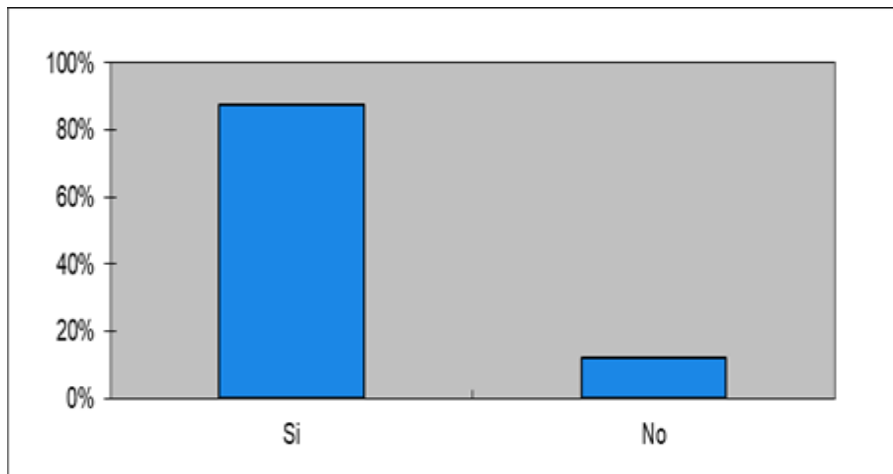


Nivel de instrucción académico del encuestado.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos y como se puede apreciar en la gráfica el 72% de las personas encuestadas tienen estudios de Tercer Nivel, el 15% tiene estudios secundarios, el 11% tiene estudios de Postgrado, finalmente el 2% tiene estudios de Doctorado.

Figura 5  
Gráfica pregunta 5

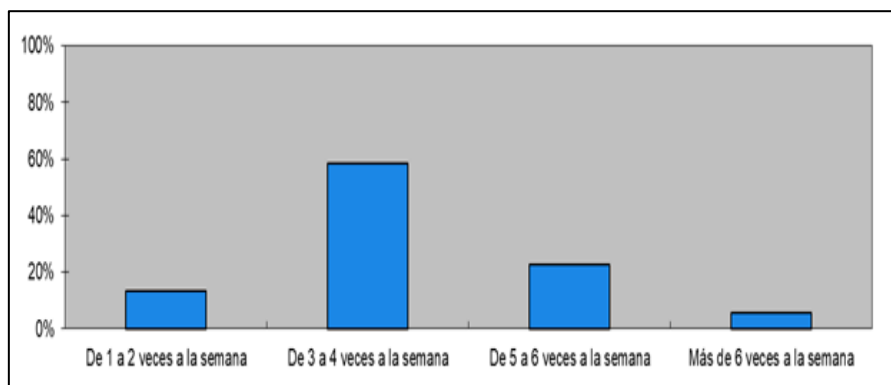


Consumo de carne en la ciudad de Cuenca.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabulación de resultados, el 88% de las personas encuestadas consumen carne de cualquier tipo y el 12% no consume carne.

Figura 6  
Gráfica pregunta 6

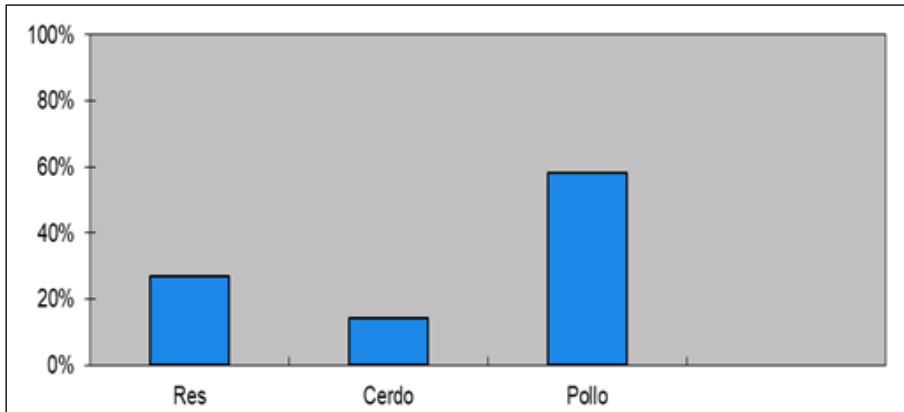


Cantidad de veces que consumen carne a la semana.

Fuente: Elaboración propia

Al realizar esta pregunta, el 58% de los encuestados respondió que consume de tres a cuatro veces a la semana algún tipo de carne, el 23% consume de cinco a seis veces, el 13% consume de una a dos veces y finalmente el 6% consume carne cualquier tipo a la semana.

Figura 7  
Gráfica pregunta 7

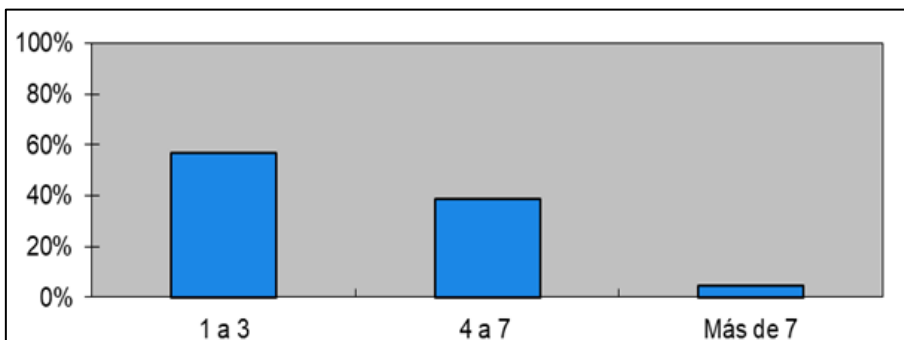


Tipo de carne que consume con mayor frecuencia a la semana.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos el 58% de las personas encuestadas consumen carne de pollo con mayor frecuencia, el 27% consumen carne de res con mayor frecuencia, y finalmente el 14% consume carne de cerdo con mayor frecuencia, nadie consume carne de borrego.

Figura 8  
Gráfica pregunta 8



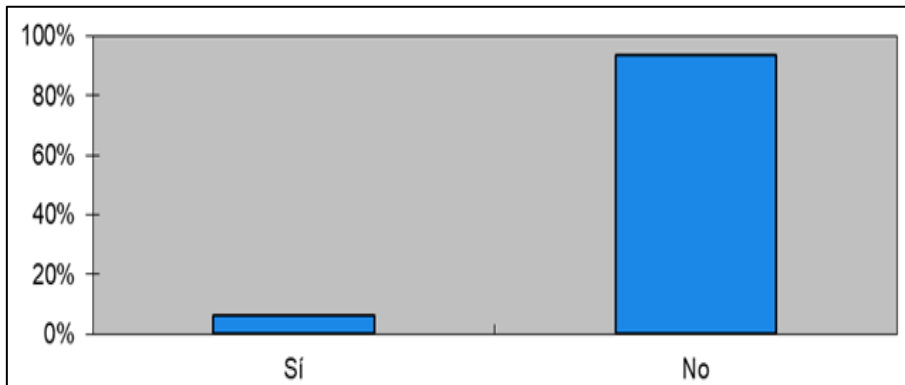
Cantidad de veces al mes que consume alimentos fuera de su hogar.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabulación de datos, el 57% consume alimentos fuera de su hogar de una a tres veces al mes.



Figura 9  
Gráfica pregunta 9

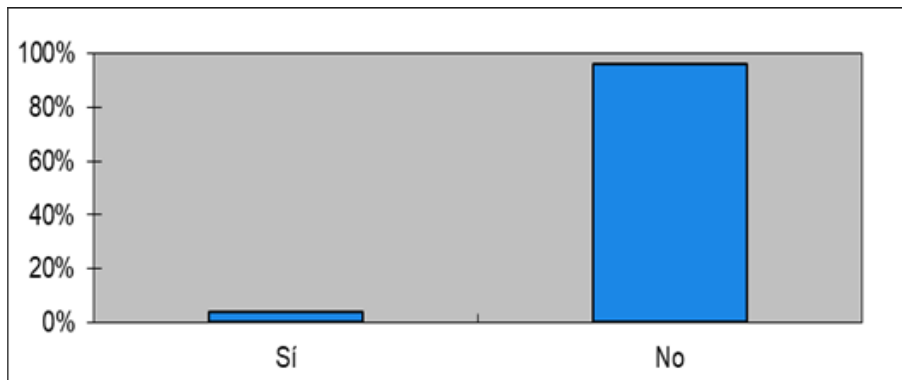


¿Conoce la diferencia entre carne de cordero y carne de borrego?

Fuente: Elaboración propia

A través de esta pregunta podemos darnos cuenta que únicamente el 6% de las personas encuestadas conocen la diferencia entre carne de cordero y carne de borrego.

Figura 10  
Gráfica pregunta 10

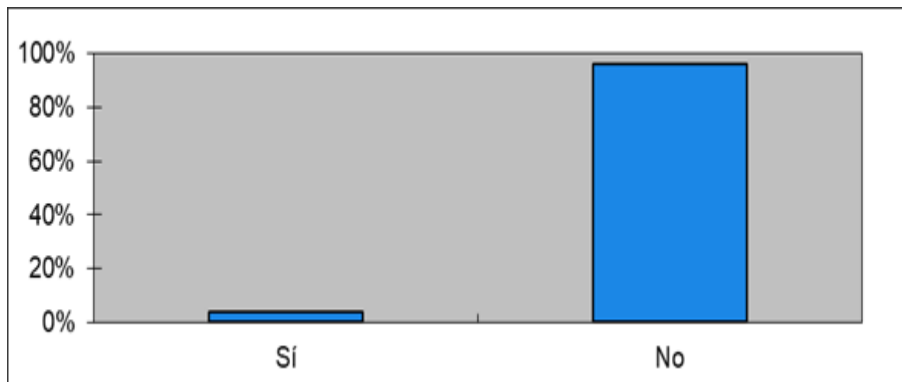


¿Conoce usted un restaurante donde ofrecen carne de cordero?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabulación de datos el 94% no conoce un restaurante donde ofrecen carne de cordero.

Figura 11  
Gráfica pregunta 11

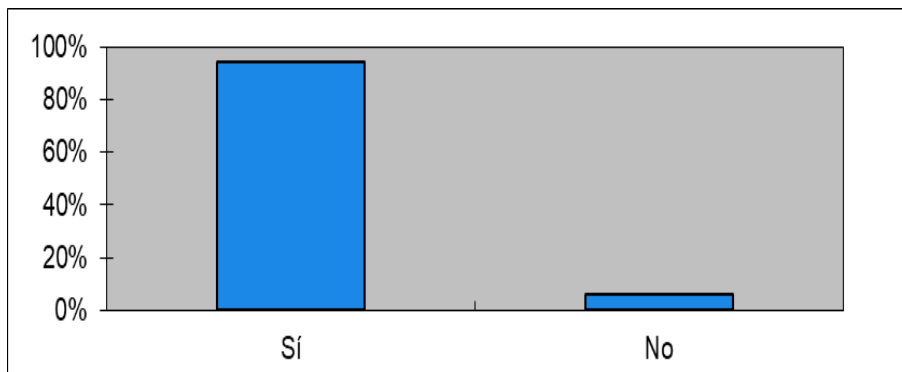


¿Usted ha probado carne de cordero?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos al finalizar las encuestas, el 96% no han probado ningún plato que contenga carne de cordero.

Figura 12  
Gráfica pregunta 12

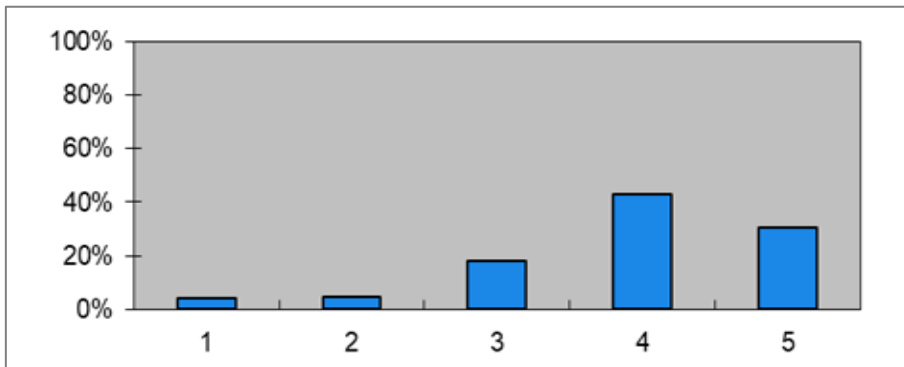


¿La carne de cordero es rica en proteínas de alto valor biológico...la probaría?

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar la encuesta, podemos determinar que el 94% de las personas encuestadas están dispuestas a probar carne de cordero.

Figura 13  
Gráfica pregunta 13

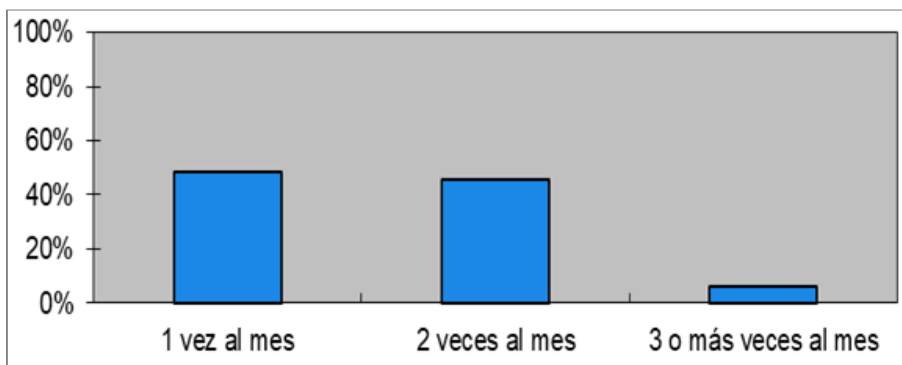


Nivel de interés en consumir carne de cordero.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas el 43% está interesado en visitar el restaurante, por otro lado, el 31% de los encuestados está muy interesado en visitar el restaurante.

Figura 14  
Gráfica pregunta 14

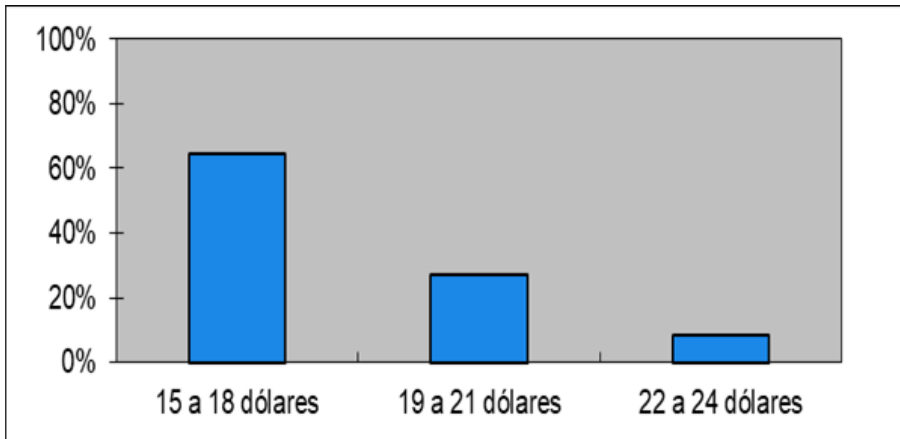


Frecuencia con que visitará el restaurante.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabulación de los datos, el 48% visitará el restaurante al menos una vez al mes, por otra parte, el 46% de los encuestados visitará más de dos veces al mes.

Figura 15  
Gráfica pregunta 15

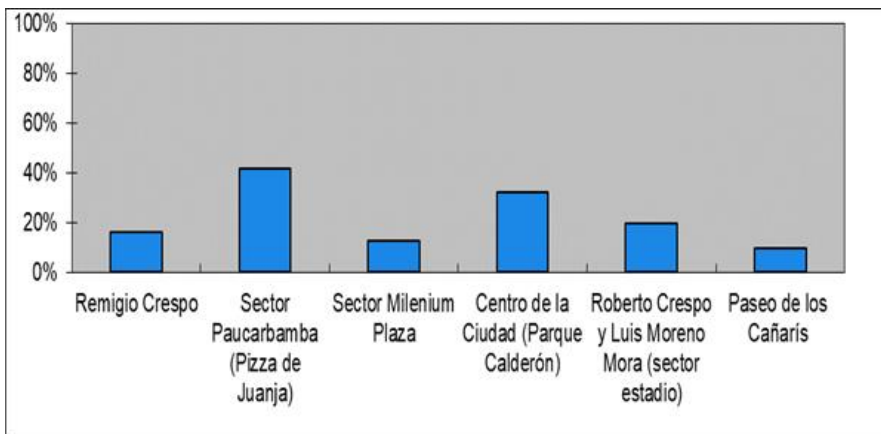


¿Cuánto pagaría por un corte de carne de cordero?

Fuente: Elaboración propia

A través de esta pregunta podemos conocer que el 64% de las personas estarían dispuestas a pagar entre 15 a 18 dólares por un plato con cortes de carne de cordero, el 27% estarían dispuestas a pagar entre 19 a 21 dólares, finalmente el 6% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre 22 a 24 dólares.

Figura 16  
Gráfica pregunta 16



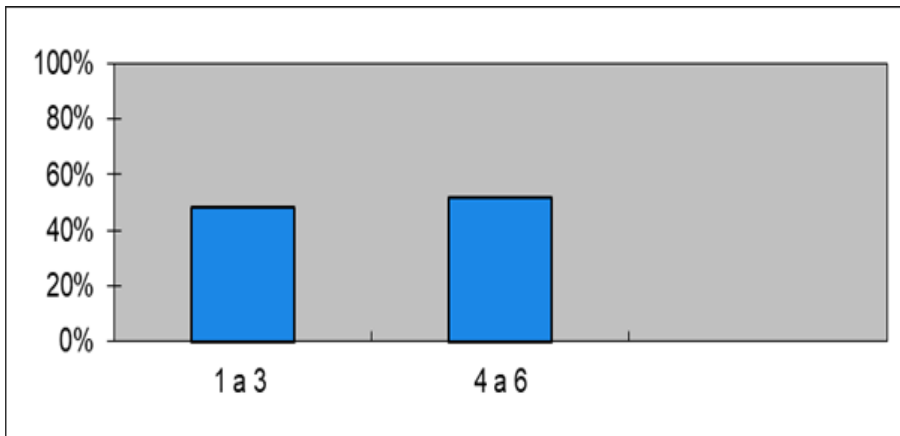
Sector en donde preferiría que se ubique el restaurante.

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar la encuesta con esta pregunta pudimos darnos cuenta que el 41% consideran que el restaurante debería estar en el Sector “Paucarbamba”, el 32% de las personas encuestadas considera que el restaurante debería estar ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad, el 19% piensa que debería estar ubicado en el sector de la calle Roberto Crespo, sector del Estadio, por otro lado, el 16% de las personas encuestadas

considera que debería ubicarse en el sector de la Remigio Crespo, por otra parte, el 13% de las personas encuestadas piensan que se debe ubicar el restaurante en el sector “Milenium Plaza”, finalmente, el 10% de las personas encuestadas considera que se debería ubicar el restaurante en el sector de la calle Paseo de los Cañaris.

Figura 17  
Gráfica pregunta 17

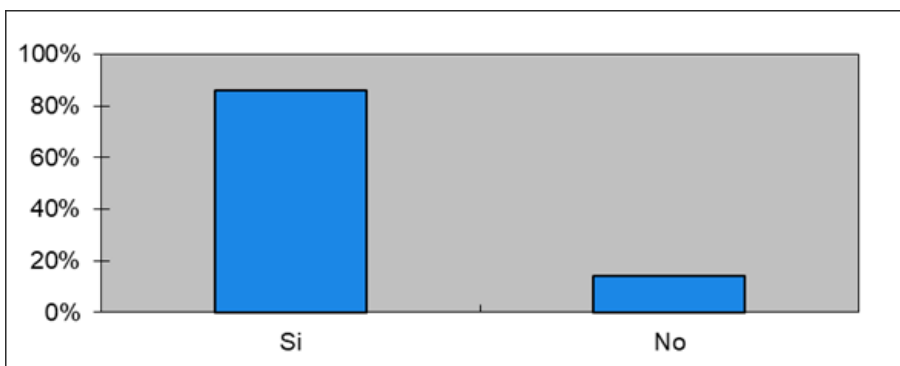


Cantidad de personas que viven en su hogar.

Fuente: Elaboración propia

A través de esta pregunta podemos darnos cuenta que el 52% de las personas encuestadas viven con cuatro a seis personas en su hogar, por otra parte, el 48% vive con hasta tres personas dentro de su hogar.

Figura 18  
Gráfica pregunta 18

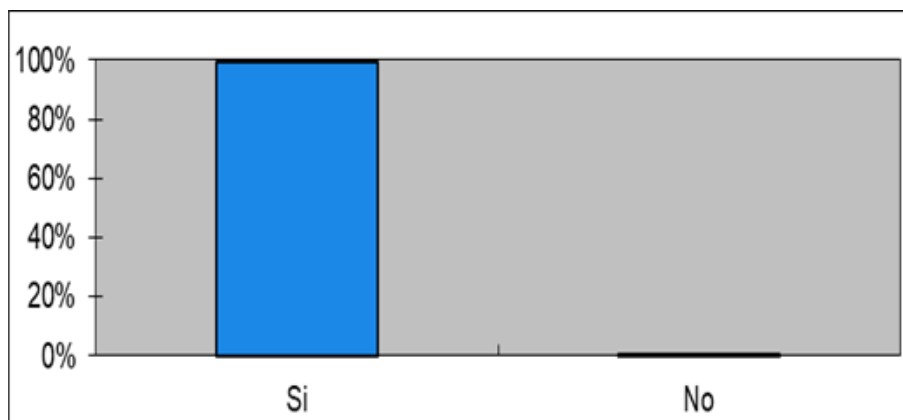


Disponibilidad de vehículo.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de las encuestas, podemos darnos cuenta que el 86% de las personas encuestadas tienen vehículo, por otro lado, el 14% de los encuestados no tienen vehículo.

Figura 19  
Gráfica de la pregunta 19



Disponibilidad de servicio de internet en su hogar.

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar la encuesta podemos conocer a través de esta pregunta que el 100% de los encuestados cuentan con servicio de internet en su hogar.

## 2.17 Precio del producto

### 2.17.1 Política de precios.

Luego de realizar un análisis de precios con los principales competidores del mercado y en base a la pregunta número cuatro de la encuesta, la cual indica que un cierto porcentaje de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre 15 a 18 dólares por un plato con carne de cordero, se determinó que existe un alto porcentaje de personas dispuestas a pagar entre 19 y 21 dólares.

Teniendo en cuenta esta información, se elaborará una política de precios que satisfaga estas necesidades y logre una amplia cobertura en el mercado objetivo. Este proceso de “*Mapping*” de precios se realiza con el objetivo de conocer las expectativas de los clientes y poder ofrecer un producto que cumpla con sus necesidades y expectativas.

### **2.17.2 Fijación de precios**

Para fijación de precios, se realizó el coste de producción de cada uno de los platos del menú estándar que serán incorporados como principales dentro del menú, tomando en cuenta la encuesta realizada, se establece un valor de 15 dólares, logrando así fijar los precios del menú alrededor de este valor.

Es importante considerar que se busca satisfacer las necesidades de los clientes en un local y espacio que generen una experiencia única y con productos cárnicos de alta calidad.

### **2.17.3 Promoción del producto**

“*Lamb House*”, ofrecerá un menú diseñado en base a la carne de cordero como su producto estrella dentro del menú, por lo tanto, la ventaja e instrumento básico de ventas será la introducción de un producto nuevo y con sabor exquisito a un precio accesible considerando que se ofrecerá carne gourmet.

Por otra parte, es necesario detallar las 4 P's del marketing para definir estrategias de promoción del restaurante y sus productos.

## **2.18 Producto/Servicio**

Se ha diseñado un menú que se centra en la carne de cordero y que cuenta con precios adaptados a las expectativas de los clientes. El objetivo es ofrecer un menú que se ajuste a las preferencias de los clientes y que sea atractivo en términos de relación calidad-precio.

## **2.19 Precio**

El precio asignado para cada uno de nuestros productos, se basó en el análisis de costos previamente realizado, teniendo en cuenta la información obtenida en la encuesta para que el precio se ajuste a lo esperado por los clientes.

## **2.20 Plaza**

Se ha seleccionado como ubicación inicial para el negocio el sector sur de la ciudad de Cuenca, específicamente en la calle Paucarbamba. El enfoque está dirigido hacia

personas de 21 años en adelante que forman parte de nuestro público objetivo. Se busca establecer una presencia en un área estratégica y de fácil acceso para nuestro mercado meta.

## **2.21 Promoción**

Se llevarán a cabo diferentes tipos de promociones especiales en aniversarios, fechas importantes como el día de la madre, día del padre, cumpleaños, navidad, e incluso se plantea la idea de habilitar un lugar para recepciones o reuniones empresariales. Para las reuniones empresariales se adecuará con un proyector para presentaciones y con el ambiente necesario para que puedan realizarlo con comodidad.

## **2.22 Canal de distribución**

En cuanto a la estrategia de distribución, existen canales directos e indirectos y en este caso se optará por el canal directo para vincular directamente el servicio ofrecido con el mercado meta sin intermediarios. Esta modalidad posibilita ofrecer un trato personalizado a los clientes, lo que permite conocer sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio. Se habilitará un "libro" donde los clientes podrán dejar sus reseñas y así fomentar la fidelidad.

Para difundir información acerca del restaurante, se utilizarán las redes sociales más populares (Facebook, Instagram, Tik Tok, etc.) para llegar de manera efectiva a nuestro público objetivo, aprovechando al máximo estas herramientas. Además, en días festivos se utilizarán medios de comunicación como la radio para alcanzar al mayor número de personas posible.

## **2.23 Análisis FODA**

### **2.23.1 Fortalezas**

- Diferenciación en relación a los productos que ofrece la competencia dentro de sus menús
- Calidad Garantizada
- Promociones
- Infraestructura adecuada y nueva
- Personal comprometido



### 2.23.2 Oportunidades

- Demanda nueva
- Alta acogida y aceptación del Mercado Cuencano por la introducción de productos nuevos
- Mercado Cuencano novelero

### 2.23.3 Debilidades

- Poca experiencia en el manejo de un restaurante
- Precios altos

### 2.23.4 Amenazas

- Inestabilidad económica a nivel nacional e internacional
- Alta variación en los costos de los insumos
- Entrada de nuevos competidores.

## 2.24 FODA Cruzado

Tabla 2  
FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
<b>FODA CRUZADO</b>	1. Innovación y tendencia culinaria 2. Calidad garantizada 3. Promociones 4. Infraestructura adecuada y nueva 5. Personal comprometido	1. Poca experiencia en el manejo de un restaurante 2. Precios altos 3. Competencia establecida con otros tipos de cocina
<b>Oportunidades</b>	A. Demanda nueva B. Alta acogida y aceptación del mercado cuencano por la introducción de productos nuevos C. Mercado cuencano innovador	1A Investigar a la competencia: identificar estrategias sobre el manejo de restaurantes. 2.C Ofrecer promociones y descuentos para atraer a los clientes y fidelizarlos. 3B Ofrecer una experiencia gastronómica innovadora y de calidad para destacar frente a la competencia establecida.
<b>Amenazas</b>	A. Inestabilidad económica a nivel nacional e internacional B. Alta variación en los costos de los insumos C. Entrada de nuevos competidores.	1C Capacitar al personal: Áreas como la atención al cliente, la gestión de inventarios y la administración de costos. 3C Diferenciación: Ofrecer un ambiente único y atractivo, una decoración innovadora y la implementación de tecnología moderna. 3B Gestión eficiente de costos: Búsqueda de proveedores locales, la adopción de prácticas de eficiencia energética y la gestión eficiente de la cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia

## **2.25 Análisis PESTAL**

### **2.25.1 Político:**

- Estabilidad política: Ecuador ha tenido una historia de inestabilidad política, pero la ciudad de Cuenca ha sido históricamente más estable y pacífica.
- Regulaciones gubernamentales: El gobierno ecuatoriano ha implementado regulaciones para la industria alimentaria, como medidas sanitarias y de seguridad alimentaria, que el restaurante debe cumplir.
- Políticas locales: Las políticas y regulaciones específicas de la ciudad de Cuenca podrían tener un impacto en el restaurante, como las regulaciones de construcción y las restricciones de estacionamiento en sectores céntricos.

### **2.25.2 Económico:**

- PIB: Cuenca ha experimentado un crecimiento económico constante en los últimos años, y el turismo ha sido un factor importante en la economía local.
- Inflación: La inflación en Ecuador ha sido relativamente estable en los últimos años, con una tasa del 1% al 2%.
- Turismo: La ciudad de Cuenca es un destino turístico popular en Ecuador, lo que podría presentar una oportunidad para el restaurante.

### **2.25.3 Social:**

- Cultura alimentaria: La carne de cordero no es un alimento común en la dieta de los ecuatorianos, pero las preferencias alimentarias pueden variar según la región. La introducción de un producto nuevo, de alta calidad será atractivo para la sociedad cuencana. El restaurante deberá considerar la demanda local y turística, por otra parte, debe adaptarse a las preferencias de los clientes de Cuenca.
- Demografía: La ciudad de Cuenca tiene una población de aproximadamente 603.269 habitantes, y se espera que crezca en los próximos años.
- Tendencias de consumo: Existe una tendencia creciente hacia el consumo de alimentos más saludables y sostenibles, lo que podría beneficiar la introducción de carne de cordero, por la calidad nutritiva y saludable que ofrece.

#### **2.25.4 Tecnológico:**

- Innovación culinaria: El uso de tecnología en la cocina puede permitir al restaurante innovar en la preparación de la carne de cordero y ofrecer platos únicos y atractivos.
- Comercio electrónico: La tecnología también puede permitir al restaurante ofrecer servicios de venta en línea y entrega a domicilio, lo que podría aumentar su alcance y capacidad para llegar a nuevos clientes.

#### **2.25.5 Ambiental:**

- Sostenibilidad: La industria alimentaria en general se enfrenta a desafíos relacionados con la sostenibilidad y la reducción de su huella ambiental. El restaurante deberá considerar formas de reducir su impacto ambiental y mejorar su sostenibilidad.
- Tendencias ambientales: Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental de sus decisiones de consumo.

#### **2.25.6 Legal:**

- Normativas laborales: Ecuador tiene regulaciones laborales estrictas que podrían afectar los costos y la gestión del personal del restaurante.
- Regulaciones alimentarias: El gobierno ecuatoriano ha implementado regulaciones para la industria alimentaria, como medidas sanitarias y de seguridad alimentaria, que el restaurante debe cumplir.

### **2.26 Análisis de las fuerzas de PORTER.**

#### **2.26.1 Rivalidad entre competidores existentes**

En Cuenca existen varios restaurantes que ofrecen carnes de diferentes tipos y estilos, por lo que la rivalidad entre competidores existentes puede ser alta. Sin embargo, si el restaurante de carne de cordero ofrece un menú único y de alta calidad, puede diferenciarse de la competencia y reducir la rivalidad. Además, la competencia puede ser menor en el mercado de carnes de cordero debido a la oferta limitada de este producto en la región.

### **2.26.2 Amenaza de nuevos competidores**

Es posible que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de carne de cordero en Cuenca sea baja debido a la falta de proveedores de carne de cordero en la región. Sin embargo, si un proveedor local aumenta la oferta de carne de cordero, puede aumentar la amenaza de nuevos competidores.

### **2.26.3 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos pueden ser una amenaza para el restaurante de carne de cordero, especialmente si los clientes tienen muchas opciones de comida en la ciudad. Por ejemplo, si los clientes prefieren opciones vegetarianas o veganas, o si prefieren otras carnes como la de res o pollo, pueden optar por ir a otro tipo de restaurante.

### **2.26.4 Poder de negociación de los proveedores**

Si el restaurante de carne de cordero solo tiene un proveedor de carne de cordero, el poder de negociación de los proveedores puede ser alto. Sin embargo, como el restaurante tiene su propia producción de carne de cordero, puede negociar precios y mejorar la calidad de la carne.

### **2.26.5 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo en este caso, porque los clientes no poseen más opciones reales y accesibles donde puedan adquirir menús donde se consuma carne de cordero.

## CAPÍTULO 3

### 3 ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 Capacidad Óptima.

Es importante considerar algunos factores adicionales para determinar el tamaño óptimo del restaurante. Uno de estos factores es el espacio físico disponible para el restaurante, que debe ser suficiente para acomodar al personal y los clientes, así como para el equipo necesario para producir los platos.

Otro factor importante a considerar es el flujo de clientes y la demanda por hora pico. Si el restaurante espera una gran afluencia de clientes en determinados momentos del día, es posible que deba considerar un espacio adicional para acomodar a estos clientes en un área de espera.

Para determinar la capacidad máxima de clientes que puede albergar un comedor, es necesario aplicar el método de cálculo del área a partir de las dimensiones del espacio disponible. De acuerdo con las normas internacionales de la Organización Mundial del Turismo, se sabe que, en promedio, un cliente ocupa un metro cuadrado de espacio, incluyendo mesas y sillas, y si se agregan 20 cm por el espacio ocupado por pasillos, muebles, aparadores, entre otros elementos, se requerirá un espacio total de 1,20 m por persona.

Para realizar la operación de cálculo, es necesario conocer el largo y ancho del comedor, y luego multiplicar ambos valores para obtener el área total del espacio. Luego, se debe dividir esta cifra entre la suma del espacio por cliente, según el tipo de establecimiento, más 0,20 m. De esta forma, el resultado será la cantidad aproximada de personas que el comedor podrá albergar en momentos de máxima ocupación.

Este método se representa matemáticamente de la siguiente manera, como lo explica Guerra Valverde (2011):

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

C = Capacidad instalada

L = Largo del restaurante (metros)

A = Ancho del restaurante (metros)

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

0.20 m<sup>2</sup> = Constante de espacio para servicio y mobiliario

$$C = \frac{14.5m^2 \times 10 (m^2)}{1m^2 + 0.20m^2}$$

$$C = \frac{145m^2}{1.20m^2}$$

$$C = 120,83$$

$$C \approx 120 \text{ personas}$$

El cálculo realizado establece que la capacidad máxima del restaurante en un momento dado es de 120 personas, aunque esta cifra puede variar en función de la disposición de las mesas en el comedor.

Sin embargo, la capacidad óptima para el restaurante la estableceremos a un máximo de 60 personas diarias, utilizando el espacio adicional con elementos atractivos como mesas de billar y otro tipo de decoración con el fin de brindar una mejor experiencia

1. **Satisfacción del cliente:** Al limitar la capacidad diaria 60 personas, podremos asegurarnos de que el restaurante no esté abarrotado y que los clientes tengan suficiente espacio y comodidad para disfrutar de su experiencia. Con ello esperamos mejorar la satisfacción de los clientes, ya que podrán recibir un mejor servicio y disfrutar de un ambiente más relajado.
2. **Atención personalizada:** Al reducir la cantidad de clientes que se atienden diariamente, el personal del restaurante podrá brindar una atención más personalizada. Podrán dedicar más tiempo a cada cliente, asegurarse de que sus necesidades sean atendidas y proporcionar recomendaciones y asesoramiento de manera más efectiva. Esto puede mejorar la calidad del servicio y generar una experiencia positiva que motive a los clientes a regresar.

3. **Control de calidad:** Limitar la capacidad diaria puede ayudar a mantener un mejor control de calidad en los alimentos y servicios ofrecidos. Al trabajar con una cantidad manejable de clientes, el personal de cocina puede asegurarse de que cada plato se prepare y se sirva con la atención y el cuidado necesarios. Además, el personal de servicio puede brindar un mejor seguimiento a las necesidades y preferencias de los clientes, lo que puede llevar a una experiencia gastronómica más satisfactoria en general.
4. **Exclusividad y demanda:** Al establecer una capacidad diaria más limitada, podríamos crear un sentido de exclusividad alrededor del restaurante. Esto puede generar una mayor demanda y expectativa por parte de los clientes, ya que se considerará un lugar más exclusivo y deseable para consumir carne de cordero. Si se logra mantener una buena reputación y calidad del restaurante, la limitación de la capacidad podría generar una mayor demanda de reservas y, a su vez, una sensación de exclusividad que los clientes valorarán.

### 3.2 Distribución en el restaurante.

En el diseño del restaurante se determina cada una de las áreas, como de cocina, salón, recepción, bar y el área de los baños, de manera que cada persona que transite por este espacio, le sea cómodo y de fácil acceso. A continuación, se detalla cada una de las áreas del restaurante: las dimensiones del restaurante son 20 m de largo por 15 m de ancho.

El salón del restaurante tendrá una superficie total de 145 m<sup>2</sup>, con medidas de 14,5 m de largo por 10 m de ancho. Contará con 10 mesas para cuatro personas cada una, que ocupan un espacio de 4 m<sup>2</sup> cada una, y cuatro mesas familiares para 10 personas. Las mesas están separadas por una distancia de 1 m para permitir la circulación adecuada tanto para los clientes como para los meseros. Se podrá ajustar el espacio según las necesidades del cliente o de la demanda.

La cocina o área de producción tendrá 10 m de largo y 5 m de ancho, contará con todos los utensilios, maquinaria y equipos necesarios para que el chef y los ayudantes puedan realizar todas sus actividades de la mejor manera, asegurando así un producto de calidad para el cliente.

El área de servicios higiénicos tendrá un área total de 10 m<sup>2</sup>, con un baño para damas y otro para caballeros, cada uno con medidas de 2,5 m de largo por 2 m de ancho para mayor comodidad de los visitantes.

El recibidor o recepción del restaurante contará con 5 m de largo por 4 de ancho donde se encontrará una mesa para que los visitantes puedan dejar comentarios sobre su experiencia en el restaurante, así como una caja registradora para realizar los cobros y emitir facturas.

Además, se contará con una oficina en donde estará ubicado el gerente del restaurante, contará con 5 m de largo por 5 m de ancho. Se utilizará tanto para reuniones como para llevar la contabilidad del negocio.

Finalmente habrá un espacio destinado para la zona de bar, donde los clientes podrán disfrutar de bebidas tanto alcohólicas como sin alcohol, esta área contará con todos los utensilios necesarios para que la experiencia del cliente sea de su mayor agrado y garantizando la calidad del servicio brindado.

### **3.3 Identificar la localización adecuada.**

#### **3.3.1 Análisis para la localización**

La elección de la ubicación del restaurante es un factor crítico para el éxito del negocio. Es importante seleccionar una zona que tenga una importante afluencia de público, pero esto puede aumentar los costes de forma significativa. En nuestro caso, hemos optado por ubicar el restaurante en el sector de la Avenida Paucarbamba, establecimos esta localización en base a la encuesta, donde el 41% de las personas consideran que el restaurante debería ubicarse en este sector, la zona cuenta con una gran reputación y es muy fácilmente accesible desde cualquier parte de Cuenca. Además, cuenta con una excelente comunicación a través del transporte público.

El restaurante tendrá una decoración exquisita para diferenciarnos de otros restaurantes y atraer al mayor número posible de clientes. Otra ventaja de ubicarnos en esta zona es la escasa competencia respecto a restaurantes que ofrezcan platos basados principalmente en la carne de cordero dentro de sus menús, lo que nos brinda una excelente oportunidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes que



actualmente tienen que desplazarse a otras zonas para recibir un producto y servicio de calidad similar.

Por último, el cliente no tendrá que preocuparse por el aparcamiento de su vehículo, ya que, puede estacionarse a lo largo de la Avenida Paucarbamba en las zonas destinadas, esto será muy valorado por los clientes ya que les proporciona mayores facilidades y les permite ahorrar tiempo.

En conclusión, la elección de la ubicación del restaurante en este sector es un factor crítico para el éxito del negocio, pero en este caso, es idónea debido a su accesibilidad, comunicación y escasa competencia.

### **3.4 Definir Ingeniería del proyecto.**

Los siguientes son algunos de los requerimientos técnicos y operativos que deben considerarse para el restaurante enfocado en carne de cordero con capacidad para 80 personas:

- Espacio físico: se requiere un espacio adecuado para la capacidad de 60 personas, incluyendo mesas, sillas y una barra de servicio si es necesario.
- Cocina: la cocina debe estar equipada con los utensilios y electrodomésticos necesarios para la preparación de los platos de carne, como parrillas, asadores, hornos, planchas, refrigeradores, congeladores y utensilios de corte.
- Almacenamiento: se necesita un espacio adecuado para almacenar la carne y otros ingredientes, así como los suministros de limpieza y el equipo de cocina.
- Personal: se necesitará un equipo de personal calificado, incluyendo chefs, cocineros, camareros y personal de limpieza.
- Servicio de comedor: se necesitará personal de servicio de comedor para tomar pedidos, servir alimentos y bebidas, y mantener el área de comedor limpia.
- Licencias y permisos: se deben obtener todas las licencias y permisos necesarios para operar un restaurante, incluyendo permisos de salud y seguridad, licencia de venta de alcohol si es necesario, y permisos de construcción y uso de suelo.
- Tecnología: se puede requerir tecnología como sistemas de punto de venta, cámaras de seguridad y sistemas de música y entretenimiento.

- Marketing y publicidad: se deben realizar esfuerzos de marketing y publicidad para atraer a los clientes, como publicidad en línea, en redes sociales, y publicidad en la vía pública.
- Control de costos: se necesita un sistema adecuado para controlar los costos de la operación del restaurante, incluyendo el costo de los ingredientes, los salarios del personal y los costos de los suministros y equipos.
- Gestión de la experiencia del cliente: se necesita un enfoque en la gestión de la experiencia del cliente para asegurar que los clientes estén satisfechos con la comida, el servicio y el ambiente del restaurante.

### **3.5 Establecer el Proceso de producción.**

1. Identificar el menú: Lo primero que se debe hacer es identificar el menú que ofrecerá el restaurante. Es importante tener en cuenta el tipo de cocina, la variedad de platos, las porciones y los ingredientes necesarios para cada plato.
2. Establecer el sistema de compras: Después de identificar el menú, se debe establecer un sistema de compras para adquirir los ingredientes necesarios para preparar los platos. Es importante establecer un presupuesto para las compras y negociar con los proveedores para obtener precios competitivos y asegurar la calidad de los productos.
3. Diseñar el proceso de preparación: El proceso de preparación debe ser diseñado de manera que se maximice la eficiencia y se minimice el desperdicio. Se deben establecer los procedimientos de preparación de cada plato y la secuencia de preparación para minimizar los tiempos de espera.
4. Organizar la cocina: La organización de la cocina es esencial para la eficiencia del proceso de producción. Se deben establecer estaciones de trabajo para cada tipo de preparación, como cortar, cocinar, hornear, etc. Además, se deben establecer procedimientos de limpieza y desinfección para garantizar la seguridad alimentaria.
5. Establecer el proceso de servicio: El proceso de servicio debe ser diseñado para maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente. Se deben establecer procedimientos para la toma de pedidos, la preparación de los platos y la entrega al cliente.

6. Servicio al cliente: Los platos deben ser presentados de manera atractiva y con la guarnición adecuada. Es importante que los platos sean servidos de manera oportuna y que el servicio al cliente sea de calidad.
7. Limpieza y mantenimiento: Después de cada servicio, se deben limpiar las áreas de trabajo y los utensilios utilizados. También se deben mantener los equipos en buen estado y realizar el mantenimiento necesario para evitar fallas o problemas en el proceso de producción.
8. Control de calidad: Se debe llevar un registro de la calidad de la carne y de los platos servidos, para asegurar que se cumpla con los estándares de calidad y seguridad alimentaria. También se deben tomar medidas para corregir cualquier problema identificado en el proceso de producción.

### 3.6 Definir los Equipos y la maquinaria

Tabla 3  
*Equipos, Herramientas y Maquinaria necesaria para el restaurante.*

Parrilla	Lavaplatos
Campana extractora	Sistema de Ventilación
Cuchillos	Sistema de punto de venta
Tablas de cortar	Mobiliario y vajilla
Refrigerador y Congelador	Sistema de sonido
Utensilios de cocina	Sistema de iluminación
Sartenes y ollas	Sistema de cámaras de seguridad
Hornos	Sistema de aire acondicionado
Licuada	Estufa
Exprimidor	Batidoras
Caja fuerte	Caja Registradora
Utensilios para bar	Extintores de incendios
Taburetes y mesas altas	Dispensadores de bebidas

Fuente: Elaboración propia

### **3.7 Establecer las Áreas de la empresa**

Se determinaron las áreas que debe tener el restaurante, se establecen adecuadamente las áreas que debe tener el restaurante considerando los siguientes factores:

1. Tipo de comida: El tipo de comida que se va a ofrecer es uno de los factores más importantes a tener en cuenta al establecer las áreas de un restaurante. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida tendrá un diseño de áreas diferente a un restaurante de comida gourmet.
2. Tamaño del restaurante: El tamaño del restaurante también es importante para determinar las áreas que se necesitan. Un restaurante pequeño tendrá un diseño de áreas diferente a uno grande.
3. Necesidades del personal: Se debe tener en cuenta el número de personas que trabajarán en el restaurante y las tareas que cada uno debe realizar. Esto permitirá establecer áreas adecuadas para que el personal pueda llevar a cabo sus tareas de manera eficiente.
4. Necesidades del cliente: Se debe considerar el tipo de experiencia que se quiere ofrecer al cliente. Por ejemplo, si se quiere ofrecer un ambiente elegante, es importante tener un área de comedor bien diseñada y decorada.
5. Normativas legales y de seguridad: También se deben tener en cuenta las normativas legales y de seguridad para establecer las áreas adecuadas y garantizar que el restaurante cumpla con todas las normas y regulaciones.

Una vez se han considerado estos factores, se establecieron las áreas necesarias para el restaurante. Es importante contar con un diseño y un plan bien elaborado que permita el funcionamiento eficiente del restaurante y una experiencia agradable para el cliente. Por tanto, se da a conocer las áreas del restaurante:

1. Área de recepción: Es el lugar donde los clientes son recibidos y atendidos al llegar al restaurante.
2. Área de comedor: Es el espacio donde los clientes disfrutan de su comida y bebida.
3. Área de bar: Esta área estará destinada a la preparación y servicio de bebidas.
4. Área de cocina: Se preparan y cocinan los alimentos para el restaurante. Además, constará de dos áreas internas:

- a. Área de lavado: Es el lugar donde se lavan los platos, utensilios y equipo de cocina.
  - b. Área de almacenamiento: Es donde se guarda la comida, bebidas, utensilios y equipo de cocina adicionales.
5. Área de aseo: Es donde se encuentra el baño y debe estar limpio y en óptimas condiciones para uso de los clientes.
  6. Área administrativa: Es el espacio donde se lleva a cabo la gestión del restaurante, como la contabilidad, el manejo de reservas y la atención al cliente.

Es importante que todas estas áreas estén diseñadas de manera eficiente y coordinada para garantizar el funcionamiento adecuado del restaurante.

### **3.8 Elaborar la distribución interna (layout)**

El layout o diseño del restaurante debe ser cuidadosamente planificado para ofrecer una experiencia gastronómica agradable y cómoda a sus clientes. En este caso, se puede optar por un diseño en el cual se acomoden las mesas de manera que los clientes y meseros puedan moverse libremente sin molestar a los demás.

Al ingresar al restaurante, al lado izquierdo se puede encontrar la recepción, donde los clientes son recibidos y guiados a su mesa. Al frente de la recepción se ubicará una barra para el servicio de bebidas y cócteles. A continuación, se pueden ubicar las mesas de menor tamaño, adecuadas para grupos pequeños o reservas especiales en pareja.

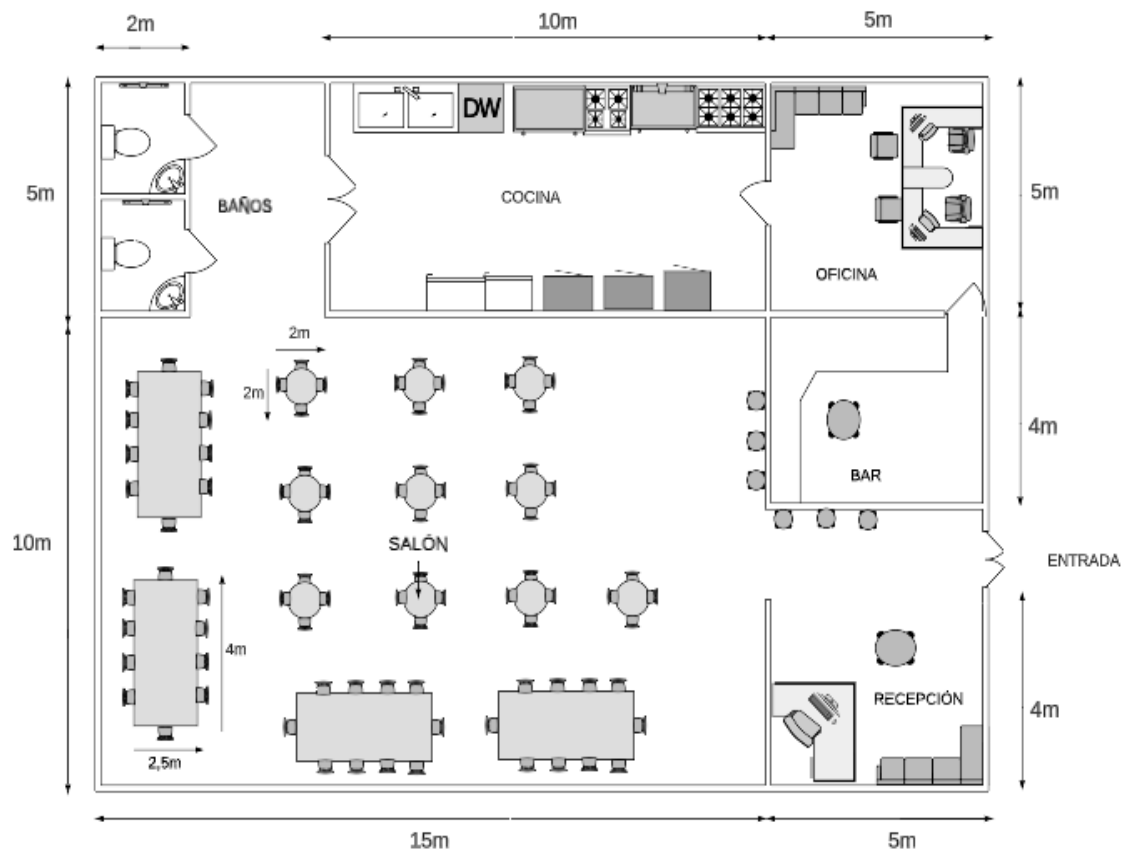
Las mesas grandes se ubicarán en forma de L, en este caso se cuentan con cuatro mesas con una capacidad para 10 personas en cada una, serán acompañadas por sillas cómodas y elegantes. Además, se podrían incorporar elementos decorativos como plantas, cuadros o luces cálidas para crear un ambiente acogedor.

En la parte central derecha del restaurante se ubican las zonas de preparación, cocina y almacenaje, en la que los cocineros pueden trabajar y preparar los platos con mayor eficiencia. Es importante que esta área esté bien iluminada y tenga buena ventilación para evitar la acumulación de calor y humo. Además, se pueden guardar los suministros, utensilios y alimentos.

Los baños se ubican en la esquina derecha del restaurante, asegurándonos así que estén cerca de las mesas y sean de fácil acceso para los clientes. Además, se puede considerar la incorporación de una terraza o área al aire libre donde los clientes puedan disfrutar de la comida en un ambiente fresco y abierto. Esta área puede ser decorada con plantas y mesas con sombrillas para crear una atmósfera agradable y relajante.

En conclusión, el diseño del layout para un restaurante debe estar enfocado en la comodidad de los clientes y la eficiencia del servicio. El objetivo es crear un ambiente agradable, cálido y acogedor que invite a los clientes a regresar.

Figura 20  
Layout del restaurante



Layout propuesto para el restaurante “Lamb House”

Fuente: Elaboración propia

### 3.9 Definir la estructura organizacional

La estructura organizacional para el restaurante se establece de la siguiente manera.

1. Propietario: La persona que posee y dirige el restaurante.

2. Gerente General: Responsable de la gestión general del restaurante, incluyendo finanzas, operaciones, marketing y personal.
3. Chef: Encargado de la preparación de la comida y la supervisión y el personal de cocina.
4. Recepcionista: Encargado de la gestión de los servicios y el personal de sala, incluyendo la atención al cliente, el servicio de comidas y bebidas, y la gestión de reservas.
5. Encargado de Bar: Responsable de la gestión y el servicio de la barra y las bebidas alcohólicas.
6. Personal de Cocina: ayudantes de cocina encargados de la preparación y cocción de los alimentos.
7. Personal de Sala: Camareros, ayudantes de camarero, y otros encargados de atender a los clientes y servir la comida y bebida.
8. Personal de Limpieza: Encargados de la limpieza y mantenimiento del restaurante, incluyendo la limpieza de la cocina, los baños y el área de comedor.

### 3.10 Elaborar el organigrama general

Cada uno de estos cargos tendrán sus propias responsabilidades y tareas específicas, pero todos trabajan juntos para garantizar que el restaurante funcione sin problemas y brinde una excelente experiencia gastronómica a sus clientes.

Figura 21  
*Organigrama general de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 4

# 4 EVALUACIÓN Y ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 4.1 Definir la inversión inicial

La industria de la comida es uno de los negocios más competitivos y desafiantes. La apertura de un restaurante requiere una gran cantidad de inversión inicial, y en el caso de un restaurante enfocado en carnes, la inversión necesaria puede ser aún más alta debido a la necesidad de equipamiento especializado y la alta calidad de los ingredientes. En este documento, se analizarán los diversos componentes de la inversión inicial para la apertura de un restaurante enfocado en carnes. Se explorará en detalle el costo del local, el equipamiento necesario, los gastos en personal y las licencias y permisos requeridos para abrir un negocio de este tipo.

El capital que se destinará para la inversión inicial, en el que se comprende toda la infraestructura, las máquinas, equipos, utensilios de cocina, muebles, electrodomésticos e inventario inicial, será de \$44.817 dólares americanos, por otra parte, se considera también necesario incluir dentro del financiamiento el capital de trabajo del primer mes y los gastos preoperativos, el dinero será obtenido mediante un préstamo con una entidad financiera.

La siguiente tabla se muestra en detalle un resumen de los elementos que componen los activos y que resultan esenciales para el correcto funcionamiento de la empresa. En anexos se podrá ver cada uno de los activos descritos en su totalidad.

Tabla 4  
*Activos fijos tangibles de la empresa*

Activos Fijos Tangibles	Valor Inicial
Maquinaria y Equipos	\$ 8,415.00
Muebles y enceres	\$ 6,568.00
Menaje de Restaurante	\$ 3,875.00
Equipos de Oficina	\$ 890.00
Equipos de Computación	\$ 1,900.00
Otros Activos	\$ 23,168.50
Total de Activos Fijos	\$ 44,817

Fuente: Elaboración propia



El total de activos fijos tangibles es \$44,817 dólares, se establecieron en base a todo lo que necesita el restaurante para su funcionamiento, dentro de estos activos se encuentra también el valor del costo de adecuación del local para el funcionamiento, los detalles de cómo está conformado cada uno de los activos se puede observar en el Anexo 1.

Tabla 5  
*Activo Intangibles*

INVERSION EN ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE DE INVERSION	
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	\$ 1,000.00
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 1,500.00
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	\$ 800.00
IMPREVISTOS	\$ 500.00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>\$ 3,800.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El total de inversión en activos intangibles es de \$3800 dólares, estos activos son considerados también como gastos preoperativos puesto que es necesario para poner en marcha al restaurante.

## 4.2 Establecer Costos

Los costos hacen referencia a los gastos en los que incurre una empresa o un individuo para producir bienes o prestar servicios y pueden incluir varios componentes, como costos de materiales, salarios laborales, costos de transporte y almacenamiento, publicidad y marketing, etc. Los costos son esenciales para determinar cuánto se venderá un producto o servicio y calcular las pérdidas y ganancias de la empresa.

Establecer los costos para un restaurante es un proceso clave para asegurar la rentabilidad y el éxito del negocio. Implica considerar diversos aspectos, desde los ingredientes y la mano de obra hasta los gastos generales.

En primer lugar, es esencial evaluar los precios de los proveedores y buscar opciones que ofrezcan un equilibrio entre calidad y costo. Negociar acuerdos favorables con los proveedores puede ayudar a obtener precios competitivos en ingredientes frescos y de calidad. Además, llevar un control exhaustivo del inventario es fundamental para evitar desperdicios y optimizar la gestión de los recursos.

Otro aspecto importante es calcular los costos de mano de obra, que incluyen los salarios de los empleados de cocina y servicio. Es necesario determinar el número adecuado de personal y asignar los roles de manera eficiente para garantizar una operación fluida y minimizar los costos laborales. Además, considerar factores como horas extras, seguros de salud y beneficios adicionales también es esencial para obtener un panorama completo de los costos laborales.

Además de los ingredientes y la mano de obra, se deben tener en cuenta los gastos generales del restaurante, como el alquiler, las facturas de servicios públicos, los seguros y los impuestos. Estos costos indirectos deben asignarse adecuadamente a los productos y servicios para determinar los precios de venta y asegurar una cobertura adecuada.

Se estableció inicialmente el personal necesario para cubrir la demanda programada diaria de manera eficiente y de esta forma lograr la satisfacción del cliente.

**Tabla 6**  
*Personal del restaurante y sus funciones.*

Lista de Personal			
	Cantidad	Función	Salario Individual
<b>Área Administrativa</b>			
Gerente General	1	Supervisar cada uno de los departamentos y toma de decisiones	1200
<b>Área de Producción</b>			
Auxiliar de Cocina	2	Responsable de los materiales y utensilios empleados en el proceso	500
<b>Área de Finanzas y Ventas</b>			
Contador externo	1	Gestión en finanzas y contabilidad.	600
<b>Área de Atención al Público</b>			
Meseros	6	Encargado de la atención y servicio al cliente en el local	450
Recepcionista	1	Encargado de recibir y cobrar al cliente	450
<b>Total de Personal</b>	<b>11</b>		

Fuente: Elaboración propia

El restaurante contará con un total de 11 personas distribuidas en distintas áreas.

Tabla 7  
Costo de mano de obra directa.

COSTO MANO DE OBRA			
CARGO	REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN MENSUAL INCLUIDO PRESTACIONES SOCIALES	PRIMER AÑO
Cocinero	\$900.00	\$ 1,187.85	\$ 14,254.20
Auxiliar de Cocina - Turno 1	\$225.00	\$ 315.51	\$ 3,786.12
Auxiliar de Cocina - Turno 2	\$351.56	\$ 482.11	\$ 5,785.36
Meseros - Turno 1	\$225.00	\$ 315.51	\$ 3,786.12
Meseros - Turno 2	\$351.56	\$ 482.11	\$ 5,785.36
<b>Total</b>		<b>\$ 2,783.10</b>	<b>\$ 33,397.16</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo total anual de mano de obra directa es de \$33,397.16 dólares, el restaurante al brindar un servicio, el inicio de la producción empieza con la toma del pedido, para posteriormente ser preparado por el ayudante de cocina y el Chef, para finalmente ser entregado al cliente.

Tabla 8  
Gastos Administrativos

SUELDOS			
CARGO	REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN MENSUAL INCLUIDO PRESTACIONES SOCIALES	PRIMER AÑO
Gerente General	\$1,200.00	\$ 1,333.80	\$ 16,005.60
Recepcionista	\$450.00	\$ 649.57	\$ 7,794.81
<b>Total</b>		<b>\$ 1,983.37</b>	<b>\$ 23,800.41</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo anual de sueldos del sector administrativo es de \$23,800.41 dólares.

**Tabla 9**  
*Materia prima necesaria mensual para el restaurante*

Listado de Abastecimiento Mensual - Materiales Directos				
Ingrediente	Cantidad	Unidad	Observación	Precio Unitario
<b>Principales</b>				
			(\$10 el kg en canal)	
Lomo de cordero	168	kg/mes	Porciones de 300g/plato	\$1,680
Carne molida de cordero	72	kg/mes	Porciones de 200g/plato	\$360
Chuletas de cordero	144	kg/mes	Porciones de 200g/ plato	\$1,440
<b>Especias</b>				
Sal	8.00	kg/mes		\$35
Pimienta	7.00	kg/mes		\$35
Ajo en Polvo	0.75	kg/mes		\$48
Cebolla en polvo	2.00	kg/mes		\$24
Especias varias y secas	global			\$50
<b>Guarniciones</b>				
Papas	150.00	kg/mes	Porciones de 100g/plato	\$53
Arroz	150.00	kg/mes	Porciones de 100g/plato	\$132
Lechuga	48.00	kg/mes	Porciones de 25g/plato	\$138
Tomate	39.00	kg/mes	Porciones de 20g/plato	\$20
Pimiento	39.00	kg/mes	Porciones de 20g/plato	\$29
Maíz	57.60	kg/mes	Porciones de 30g/plato	\$18
Cebolla	77.00	kg/mes	Porciones de 40g/plato	\$64
Zanahoria	57.60	kg/mes	Porciones de 30g/plato	\$20
Queso	20.00	kg/mes	Porciones de 10g/plato	\$27
Manzana	9.60	kg/mes	Porciones de 5g/plato	\$14
Pera	9.60	kg/mes	Porciones de 5g/plato	\$12
Mayonesa	8.00	kg/mes	Porciones de 4g/plato	\$6
<b>Bebidas</b>				
Sodas	125.00	jarra	2lt/jarra	\$375
Vinos	200.00	copa	150ml/copa	\$600
Licores varios	200.00	vaso	250ml/vaso	\$700
Jugos	150.00	vaso	250 ml/vaso	\$450
<b>TOTAL</b>				<b>\$6,329</b>

El costo mensual de la materia prima es de \$6,329 dólares o un costo anual de \$75,94, el cálculo de la materia prima se basa para la producción de 60 platos diarios, el plato establecido como estándar para el cálculo general es de Chuletas de Cordero.

Tabla 10  
*Listado de materiales indirectos del restaurante*

Listado de Suministros - Materiales indirectos			
Activo	Cantidad	Precio Unitario	Total
Papel higiénico	12	\$1	\$8
Jabon Líquido para manos	4	\$4	\$16
Toallas de papel para manos y cocina	20	\$2	\$46
Fundas de Basura	20	\$1	\$20
Desinfectantes	2	\$3	\$5
Cloro líquido y en polvo	2	\$4	\$7
Lava Vajillas	10	\$1	\$11
Trapeadores	2	\$6	\$11
Guantes	5	\$2	\$8
Mandiles y limpiones de tela	10	\$1	\$10
Esponjas lava vajillas	10	\$1	\$12
Palillos de madera	1	\$3	\$3
Recipientes desechables (100)	10	\$5	\$50
<b>Equipos de Oficina</b>			
Notas de venta autorizadas SRI	50	\$1	\$48
Esferos, lápices, correctos, etc.	20	\$15	\$300
Individuales de papel grabados (100)	5	\$30	\$150
Sello	2	\$8	\$15
Tinta para sello	1	\$5	\$5
Calculadora	2	\$20	\$40
Libretas	10	\$5	\$50
<b>TOTAL</b>			<b>\$814</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo mensual de los materiales indirectos es de \$814 dólares o un costo anual de \$9,768.

Tabla 11  
*Costos de servicios generales del restaurante.*

COSTO DE SERVICIO (primer año)			
SERVICIO	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL AÑO
ENERGÍA ELÉCTRICA	Mensual	120	1,440
SERVICIO TELEFÓNICO	Mensual	25	300
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Mensual	50	600
CONTADOR	Mensual	300	3,600
INTERNET	Mensual	45	540
ARRENDAMIENTO	Mensual	600	7,200
<b>TOTAL</b>			<b>13,680</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo anual de servicios es de \$13,680 dólares, donde se considera también al Contador que colaborará con su servicio al restaurante, será externo y recibirá un sueldo mensual de \$300 dólares.

Tabla 12  
*Gastos de venta del restaurante*

<b>Gastos de venta (primer año de operaciones).</b>				
<b>SERVICIO</b>	<b>UNIDAD DE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>AÑO 1</b>
Publicidad	MES	12	\$ 25	\$ 300
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 300</b>

Fuente: Elaboración propia

El gasto de venta anual es de \$300 dólares, considerando el pago de publicidad únicamente por redes sociales.

En la siguiente tabla se muestra un resumen con la distribución de los costos totales anuales del proyecto siendo \$180,285.

Tabla 13  
*Costos Operacionales Año 1*

<b>Costos Operacionales</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>1</b>
Gastos de producción	\$ 155,152
Gastos Administrativos	\$ 29,583
Gastos de venta	\$ 300
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>\$ 185,035</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14  
Distribución de costos del restaurante.

DISTRIBUCION DE COSTOS		
COSTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Costo de Producción		
Mano de Obra directa		\$ 53,875
Mano de obra indirecta	\$ -	
Materiales directos		\$ 75,948
Materiales indirectos		\$ 9,763
Depreciación	\$ 1,886	
Servicios		\$ 13,680
Mantenimiento	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1,886</b>	<b>\$ 153,266</b>
<b>Gastos de Administración</b>		
Sueldos y prestaciones	\$ 23,800	
Otros gastos	\$ 300	
Pre operativos	\$ 10	
Depreciación	\$ 722	
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 24,833</b>	
Gastos de Ventas		
Publicidad, promoción, transportes	\$ 300	
Sueldos y prestaciones	\$ -	
Depreciación	\$ -	
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 300</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27,019</b>	<b>\$ 153,266</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 180,285</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos son iguales a \$27,019, por otra parte, el costo variable es igual a \$153,266, obteniendo un costo total anual de \$180,285 dólares.

### 4.3 Establecer las depreciaciones y amortizaciones

La depreciación es un proceso que consiste en la disminución del valor de los activos fijos con el paso del tiempo, debido al desgaste que sufren por su uso continuo. En un restaurante, esto se aplica a elementos como los equipos de cocina, mobiliarios y electrodomésticos, entre otros. Conforme los activos se deprecian, su valor contable disminuye, lo que significa que su valor en los registros contables del restaurante se reduce. La depreciación es importante porque permite que los gastos de inversión sean

reconocidos durante la vida útil del activo, en lugar de asumir todo el costo en el momento de la compra.

Tabla 15  
*Depreciación proyectada a 5 años*

DEPRECIACIÓN												
Activos Fijos Tangibles	Valor Inicial	% Depreciación	Vida útil (años)	Valor							Fondo	Valor Residual
				Depreciación por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Maquinaria y Equipos	\$8,415	10.0%	10	\$842	\$842	\$842	\$842	\$842	\$842	\$4,208	\$4,208	
Muebles y enceres	\$6,568	10.0%	10	\$657	\$657	\$657	\$657	\$657	\$657	\$3,284	\$3,284	
Menaje de Restaurante	\$3,875	10.0%	10	\$388	\$388	\$388	\$388	\$388	\$388	\$1,938	\$1,938	
Equipos de Oficina	\$890	10.0%	10	\$89	\$89	\$89	\$89	\$89	\$89	\$445	\$445	
Equipos de Computación	\$1,900	33.3%	3	\$633	\$633	\$633				\$1,900	\$0	
Otros Activos	\$23,169											
Depreciación g. producción	\$1,886											
Depreciación g. administrativos	\$722											
Depreciación Total	\$2,608											
<b>Total de Activos Fijos</b>	<b>\$44,817</b>											

Las depreciaciones en máquinas, equipos, muebles, enceres y equipos de oficina se da a una tasa de 10% anual, mientras que el de equipos de computación es del 33,3% obteniendo una depreciación anual general de \$2,608 dólares.

Adicionalmente, se realizó un análisis de la amortización la cual se refiere al proceso de distribuir el costo de un activo intangible o tangible a lo largo de su vida útil. Se trata de una técnica contable que permite a las empresas distribuir el costo de un activo a lo largo de los periodos en los que se espera que genere ingresos económicos. Por lo tanto, para el proyecto se realizó la simulación de la amortización de la deuda necesaria para iniciar las operaciones de la empresa, donde se dará a conocer más adelante

Tabla 16  
*Amortización en gastos diferidos.*

AMORTIZACION A GASTOS DIFERIDOS							
ACTIVO INTANGIBLE	AMORTIZACIÓN	ACTIVO	VALOR AMORTIZACION ANUAL				
			1	2	3	4	5
Gastos preoperativos	5	11,500	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
AMORTIZAR			2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
ACTIVO INTANGIBLE	AMORTIZACIÓN	ACTIVO	VALOR AMORTIZACION ANUAL				
			1	2	3	4	5
Amortización en cifras físicas	5	10,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
TOTAL A AMORTIZAR			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>TOTAL AMORTIZACION ANUAL</b>		<b>21,500</b>	<b>4,300</b>	<b>4,300</b>	<b>4,300</b>	<b>4,300</b>	<b>4,300</b>

Fuente: Elaboración propia

El total de amortización del primero de los activos es de \$4300 dólares.



## 4.4 Establecer ingresos

Los ingresos hacen referencia a las entradas de dinero, las cuales provienen de las ventas de producción de la empresa, sean estos productos, subproductos, residuos o desechos. El ingreso puede clasificarse en diferentes categorías, como ingreso bruto, ingreso neto, ingreso disponible, entre otros, según los diferentes ajustes y deducciones que se hagan en relación con los gastos y las obligaciones fiscales.

El ingreso puede ser un indicador importante de la salud financiera de una persona o empresa, ya que puede utilizarse para determinar la capacidad de pago, el nivel de vida y la capacidad de inversión.

Por tanto, para cumplir con los objetivos del proyecto, se ha establecido una meta diaria de 60 personas, lo que equivale a un total de 17280 personas en un periodo laboral anual inicial. De acuerdo al estudio de mercado realizado anteriormente.

Entonces tomando en consideración la información recabada en el estudio, se estableció un plato estándar. De tal manera, que se obtuvo un promedio de ingresos anuales de \$325,620 dólares para el primer año. Respecto a los próximos años se realizó, un incremento promedio de 10 clientes anuales, y el incremento de los precios a los respectivos platos debido a la inflación y otros factores. A continuación, el resumen de los ingresos anuales.

Proyección de Ingresos para 5 años del restaurante.

Tabla 17  
*Proyección de Ingresos para 5 años del restaurante.*

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
Total ingresos Operacionales	312,595	362,610	420,628	487,929	565,997

Fuente: Elaboración propia

El ingreso esperado para el primer año es igual a \$312,595 dólares con un total de 1440 clientes mensuales, el incremento de clientes se da a 10 clientes diarios para cada uno de los años siguientes.

El costo que pagara cada cliente por un plato estándar es de \$18 dólares.

## 4.5 Identificar el punto de equilibrio

El punto de equilibrio se utiliza para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y gastos de una empresa, y alcanzar un punto de equilibrio donde no hay ni ganancias ni pérdidas.

A continuación, se da a conocer el cálculo de punto de equilibrio.

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{Cf}{PV - CVU}$$

Donde:

CF = Costo fijo

PV = Precio de venta

CVU = Costo variable unitario

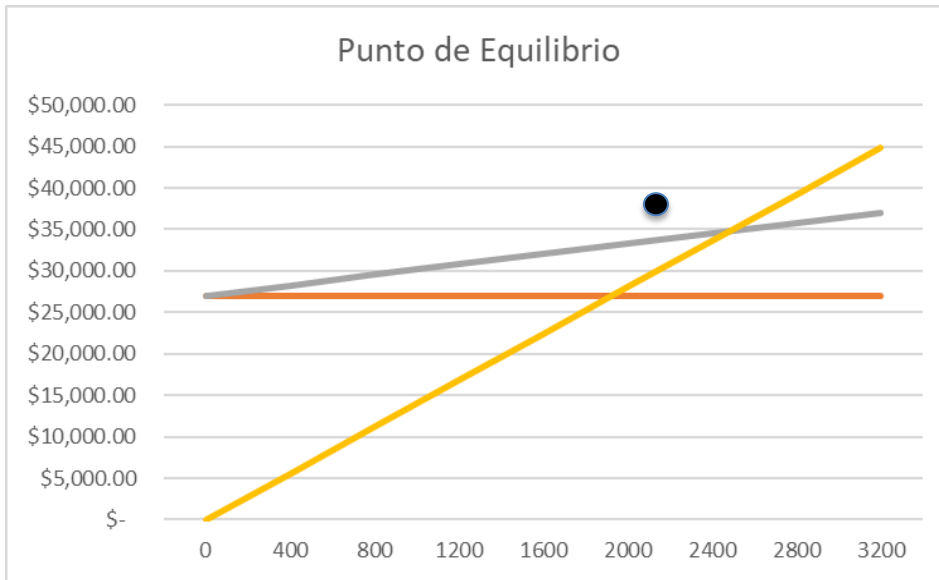
Tabla 18

*Datos necesarios para calcular el punto de equilibrio*

Datos agrupados para calcular punto de equilibrio.						
UNIDADES	COSTO FIJO		COSTO VARIABLE		COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL
0	\$	27,018.54	\$	-	\$ 27,018.54	0.00
400	\$	27,018.54	\$	1,255.09	\$ 28,273.63	\$ 5,600.00
800	\$	27,018.54	\$	2,510.17	\$ 29,528.72	\$ 11,200.00
1200	\$	27,018.54	\$	3,765.26	\$ 30,783.80	\$ 16,800.00
1600	\$	27,018.54	\$	5,020.35	\$ 32,038.89	\$ 22,400.00
2000	\$	27,018.54	\$	6,275.43	\$ 33,293.98	\$ 28,000.00
2400	\$	27,018.54	\$	7,530.52	\$ 34,549.06	\$ 33,600.00
2800	\$	27,018.54	\$	8,785.61	\$ 35,804.15	\$ 39,200.00
3200	\$	27,018.54	\$	10,040.69	\$ 37,059.24	\$ 44,800.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 21  
*Punto de Equilibrio*



Punto de equilibrio	2,930
Punto de equilibrio en ventas	53,009

Para identificar el punto de equilibrio del proyecto, se identificaron costos fijos, totales e ingresos totales en un periodo de estudio anual, donde con una demanda de 17,280 clientes se obtuvo que el punto de equilibrio es igual a 2,930 clientes, con un ingreso igual a \$53,009 dólares. El cual es un punto que indica el momento que la empresa cubre sus costos fijos y variables, al lograr vender lo que mismo que gasta.

#### 4.6 Definir el financiamiento

El financiamiento es una actividad fundamental en la administración financiera de las empresas, se encarga de obtener los recursos necesarios para financiar las operaciones, inversiones y proyectos de la organización.

El financiamiento será obtenido por medio de un préstamo bancario, y para la selección del banco se realizó un estudio o análisis de la oferta en referencia a la tasa de interés y los respectivos sistemas, los cuales son: el sistema alemán y el sistema francés. Luego de analizar estas opciones, se optó por utilizar el sistema alemán del Banco del Austro.

Figura 22  
Financiamiento

Tasa de Interés Nominal: 10.72%	Sistema de Amortización: Sistema Francés (Cuota Fija)	Plazo: 60
Tasa de Interés Efectiva: 11.26%	Interés: 18,854.30	Periodicidad: mes(es)
<b>Total:</b> 82,311.27	<b>Cuota mensual estimada:</b> 1,371.86	<b>Monto líquido:</b> 63,456.97
Seguro de desgravamen: 0.00	SOLCA: 317.28	Costos y Gastos: 0.00

#### 4.7 Realizar la tabla de amortización de la deuda

La tasa de amortización de la deuda es el porcentaje de dinero asignado para cubrir tanto el capital como los intereses de un préstamo durante un periodo específico. Este factor es crucial, ya que afecta la capacidad de un deudor para cumplir con sus obligaciones financieras y mantener su solvencia crediticia.

Utilizando el sistema de financiamiento alemán del Banco del Austro, donde el crédito ofrece una tasa de interés efectiva igual a 11,26% en un plazo de 60 meses.

Tabla 19  
Amortización de la deuda

No. de Pago	Fecha	No. de Días	Capital	Interés	Valor Cuota	Saldo Capital
1	2023-06-19	32	767.19	604.67	1371.86	63456.97
2	2023-07-19	30	811.83	560.03	1371.86	62689.78
3	2023-08-18	30	819.08	552.78	1371.86	61877.95
4	2023-09-18	31	808.22	563.64	1371.86	61058.87
5	2023-10-17	29	851.56	520.30	1371.86	60250.65
6	2023-11-16	30	841.23	530.63	1371.86	59399.09
7	2023-12-18	32	813.87	557.99	1371.86	58557.86
8	2024-01-15	28	890.40	481.46	1371.86	57743.99
9	2024-02-14	30	863.97	507.89	1371.86	56853.59
10	2024-03-15	30	871.69	500.17	1371.86	55989.62
11	2024-04-15	31	863.06	508.80	1371.86	55117.93
12	2024-05-14	29	903.34	468.52	1371.86	54254.87
13	2024-06-13	30	895.25	476.61	1371.86	53351.53
14	2024-07-15	32	872.01	499.85	1371.86	52456.28
15	2024-08-12	28	941.76	430.10	1371.86	51584.27
16	2024-09-11	30	919.45	452.41	1371.86	50642.51
17	2024-10-14	33	883.25	488.61	1371.86	49723.06

---

18	2024-11-11	28	964.64	407.22	1371.86	48839.81
19	2024-12-10	29	958.43	413.43	1371.86	47875.17
20	2025-01-09	30	952.74	419.12	1371.86	46916.74
21	2025-02-10	32	933.87	437.99	1371.86	45964.00
22	2025-03-10	28	996.41	375.45	1371.86	45030.13
23	2025-04-09	30	978.49	393.37	1371.86	44033.72
24	2025-05-09	30	987.23	384.63	1371.86	43055.23
25	2025-06-09	31	983.53	388.33	1371.86	42068.00
26	2025-07-08	29	1017.07	354.79	1371.86	41084.47
27	2025-08-07	30	1013.92	357.94	1371.86	40067.40
28	2025-09-08	32	999.72	372.14	1371.86	39053.48
29	2025-10-06	28	1054.58	317.28	1371.86	38053.76
30	2025-11-05	30	1041.33	330.53	1371.86	36999.18
31	2025-12-05	30	1050.64	321.22	1371.86	35957.85
32	2026-01-05	31	1049.63	322.23	1371.86	34907.21
33	2026-02-03	29	1079.48	292.38	1371.86	33857.58
34	2026-03-05	30	1079.04	292.82	1371.86	32778.10
35	2026-04-06	32	1069.80	302.06	1371.86	31699.06
36	2026-05-04	28	1116.48	255.38	1371.86	30629.26
37	2026-06-03	30	1108.21	263.65	1371.86	29512.78
38	2026-07-03	30	1118.11	253.75	1371.86	28404.57
39	2026-08-03	31	1119.98	251.88	1371.86	27286.46
40	2026-09-01	29	1145.90	225.96	1371.86	26166.48
41	2026-10-01	30	1148.34	223.52	1371.86	25020.58
42	2026-11-04	34	1130.17	241.69	1371.86	23872.24
43	2026-11-30	26	1195.79	176.07	1371.86	22742.07
44	2026-12-30	30	1179.38	192.48	1371.86	21546.28
45	2027-01-29	30	1189.92	181.94	1371.86	20366.90
46	2027-03-01	31	1194.84	177.02	1371.86	19176.98
47	2027-03-30	29	1216.57	155.29	1371.86	17982.14
48	2027-04-29	30	1222.09	149.77	1371.86	16765.57
49	2027-05-31	32	1223.75	148.11	1371.86	15543.48
50	2027-06-28	28	1252.47	119.39	1371.86	14319.73
51	2027-07-28	30	1255.13	116.73	1371.86	13067.26
52	2027-08-27	30	1266.34	105.52	1371.86	11812.13
53	2027-09-27	31	1274.51	97.35	1371.86	10545.79
54	2027-10-26	29	1291.80	80.06	1371.86	9271.28
55	2027-11-25	30	1300.58	71.28	1371.86	7979.48

---

56	2027-12-27	32	1308.22	63.64	1371.86	6678.90
57	2028-01-24	28	1327.08	44.78	1371.86	5370.68
58	2028-02-23	30	1335.74	36.12	1371.86	4043.60
59	2028-03-24	30	1347.67	24.19	1371.86	2707.86
60	2028-04-21	28	1360.19	11.34	1371.53	1360.19
TOTAL:			63456.97	18854.30	82311.270.00	

Fuente: Elaboración propia

## 4.8 Flujo de efectivo

En la siguiente tabla podemos apreciar el estado de flujo de efectivo, en el cual se definen todos los factores que lo componen.

Tabla 20  
*Estado de flujo de efectivo*

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN</b>	
<b>INGRESOS</b>	
VENTAS	\$ 312,595.20
TOTAL INGRESOS	\$ 312,595.20
<b>EGRESOS</b>	
PAGO A PROVEEDORES	\$ 87,596.88
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 77,675.83
VARIOS	\$ 15,002.33
GASTO INVERSIONES	\$ 61,095.64
TOTAL EGRESOS	\$ 241,370.68
SALDO INICIAL	\$ 61,095.64
<b>SUPERAVIT</b>	<b>\$ 132,320.16</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.9 Estado de Resultados

El estado de resultados es un informe financiero que muestra los ingresos y gastos de una empresa durante un período específico, y permite determinar la utilidad neta de la compañía.

Por lo tanto, este estado proporciona información importante sobre la capacidad de la empresa para generar ingresos y administrar sus gastos. A continuación, se da a conocer el estado de resultado proyectado para los próximos cinco años de actividad.

Tabla 21  
*Estado de resultados del restaurante*

ESTADO DE RESULTADOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>VENTAS</b>	\$ 312,595.20	\$ 362,610.43	\$ 420,628.10	\$ 487,928.60	\$ 565,997.17
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 153,266.50	\$ 177,789.14	\$ 206,235.40	\$ 239,233.07	\$ 277,510.36
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 159,328.70	\$ 184,821.29	\$ 214,392.70	\$ 248,695.53	\$ 288,486.82
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$ 27,008.54	\$ 31,329.91	\$ 36,342.70	\$ 42,157.53	\$ 48,902.73
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	\$ 27,008.54	\$ 31,329.91	\$ 36,342.70	\$ 42,157.53	\$ 48,902.73
<b>BENEFICIO OPERATIVO (BAII)</b>	\$ 132,320.16	\$ 153,491.38	\$ 178,050.00	\$ 206,538.00	\$ 239,584.09
<b>INTERESES</b>	\$ 6,356.88	\$ 5,178.79	\$ 3,907.10	\$ 2,493.02	\$ 918.51
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	\$ 125,963.28	\$ 148,312.59	\$ 174,142.90	\$ 204,044.98	\$ 238,665.58
<b>IMPUESTOS + UTILIDADES DE TRABAJADORES</b>	\$ 42,449.62	\$ 49,981.34	\$ 58,686.16	\$ 68,763.16	\$ 80,430.30
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 22,417.52	\$ 98,331.25	\$ 115,456.75	\$ 135,281.82	\$ 158,235.28

Fuente: Elaboración propia

La utilidad neta para el primer año es de \$22,417.52 dólares, mientras que para el quinto año se espera una utilidad neta de \$158,235.28 dólares.

## 4.10 Balance General

El Balance General es un documento financiero que muestra la situación patrimonial de una empresa en una fecha específica. Proporciona una visión clara de los activos y pasivos de la empresa, así como del patrimonio neto. Es una herramienta fundamental para evaluar la salud financiera de la empresa y facilita la planificación y toma de decisiones.

Por otra parte, refleja de manera detallada los activos, que representan los recursos y propiedades de la empresa, así como los pasivos, que son las obligaciones y deudas pendientes. La diferencia entre los activos y los pasivos es el patrimonio neto, que es una medida de la inversión y valor acumulado por los accionistas o propietarios de la empresa

Tabla 22  
*Balance General*

BALANCE GENERAL INICIAL	
ACTIVO	
CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	\$ 132,320.16
CUENTAS POR COBRAR	\$ -
INVENTARIOS	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 132,320.16
ACTIVO FIJO	
LOCAL-ADECUACION	\$ 23,168.50
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 8,415.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1,900.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6,568.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 890.00
MENAJE DE RESTAURANTE	\$ 3,875.00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 44,816.50
DIFERIDO	
GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 3,800.00
TOTAL ACTIVO	\$ 93,433.00
PASIVO	
CORRIENTE	
PROVEEDORES	\$ -
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	\$ 32,337.36
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 32,337.36
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 61,095.64
TOTAL PATRIMONIO	\$ 61,095.64
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 93,433.00

Fuente: Elaboración propia

#### **4.11 Costo de capital (TMAR)**

La Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), es el costo al que una empresa incurre al obtener financiamiento para sus proyectos de inversión. Se refiere a la tasa de rendimiento mínima que una empresa necesita ganar en un proyecto para compensar el costo de los fondos invertidos en él.



Para el proyecto se consideró como tasa de rendimiento mínima para que el proyecto pueda obtener ganancias y así pueda compensar los costos de los fondos invertidos un valor igual a 0,3.

#### **4.12 Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)**

El tiempo de recuperación de la inversión (TRI) es el período de tiempo que una inversión tarda en generar suficientes flujos de efectivo para recuperar el monto de la inversión inicial.

En función de los cálculos se obtuvo que el tiempo de recuperación de la inversión del proyecto es igual a 1.4 años, lo que representa 16,82 meses.

#### **4.13 Análisis del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)**

##### **4.13.1 Valor actual neto (VAN)**

Para el proyecto, se consideró las inversiones, las ventas en los cinco años en función de una tasa de descuento igual a 30%, y se obtuvo un Valor Actual Neto igual a \$ 156,868.07 dólares.

##### **4.13.2 Tasa interna de rendimiento (TIR)**

Para el proyecto se obtuvo un valor igual a 103.22% posible para recuperar la inversión del proyecto.

#### **4.14 Análisis de sensibilidad del VAN y la TIR**

El método presupone que se va a aplicar una sola tasa de descuento a todos los flujos, es decir, presupone una tasa de descuento que puede igualarse al costo de capital y lo aplica a los ingresos y egresos futuros de la inversión a fin de llegar a obtener su valor actual neto. Si el valor actual neto es positivo, significa que la inversión tendrá una tasa de rendimiento mayor que la tasa de descuento elegida; en consecuencia, el proyecto de inversión será aceptable.

Tabla 23

*Análisis de sensibilidad de VAN y TIR para el restaurante.*

<b>I</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
-61,095.64	22,417.52	98,331.25	115,456.75	135,281.82	158,235.28
<b>TMAR = 30.00%</b>					
<b>TRI = 1.40 años</b>					
<b>16.82 meses</b>					
<b>VAN<sub>5</sub> = \$ 156,868.07</b>					
<b>TIR = 103.22%</b>					

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El estudio de mercado reveló que hay una demanda considerable de carne de cordero en la ciudad de Cuenca. Los consumidores muestran interés en probar platos con carne de cordero, y existe un segmento de mercado dispuesto a pagar un precio Premium por alimentos de calidad.

Aunque la competencia en el sector de restaurantes de carne de cordero es inexistente, existen establecimientos que ofrecen platos similares. Sin embargo, con una propuesta de valor diferenciada y una estrategia de marketing adecuada, "*Lamb House*" puede destacarse en el mercado y atraer a los clientes.

La ubicación seleccionada para el restaurante según el resultado de las encuestas está determinada en una zona céntrica y accesible de Cuenca, es favorable para atraer tanto a residentes locales como a turistas. La cercanía a lugares de interés puede aumentar el flujo de clientes potenciales.

El estudio técnico determinó los requisitos de infraestructura y equipos necesarios para el funcionamiento del restaurante "*Lamb House*". Es crucial contar con una cocina bien equipada y espacios adecuados para la preparación de la carne de cordero y la elaboración de los platos. También se deben considerar las normas de seguridad alimentaria y las regulaciones locales.

El estudio técnico identificó posibles proveedores de materia prima donde es importante establecer relaciones sólidas con proveedores confiables. Además de que es fundamental para garantizar un suministro constante y de calidad para el restaurante.

Se determinó que se requiere personal capacitado en la preparación y cocción de carne de cordero, así como en la gestión de un restaurante. La contratación de un chef experimentado y un equipo comprometido es esencial para mantener la calidad de los platos y brindar un servicio excepcional a los clientes.

Los resultados de ambos estudios indican que hay una oportunidad viable para establecer el restaurante "*Lamb House*" en la ciudad de Cuenca. La demanda de carne de cordero, combinada con una estrategia de marketing efectiva y una atención cuidadosa a los aspectos técnicos del negocio, puede llevar al éxito del restaurante. Sin embargo, se

debe prestar atención a la competencia y asegurarse de diferenciarse en términos de calidad, oferta gastronómica y experiencia del cliente.

Al finalizar el estudio económico financiero, se ha llegado a la conclusión de que el monto necesario de inversión inicial para establecer y operar el restaurante, que también incluye el capital de trabajo para el primer mes, y los gastos pre operacionales lo cual asciende a la cantidad de \$61,095.94 dólares. Este monto se ha calculado considerando diversos factores, como el costo de equipos y utensilios de cocina, la remodelación del local, la adquisición de mobiliario y decoración, la contratación de personal, los suministros iniciales y otros gastos relacionados con el arranque del negocio. Es importante destacar que este cálculo ha sido realizado de manera minuciosa y se recomienda contar con esta cantidad de capital para asegurar un inicio exitoso y fluido de las operaciones del restaurante.

Por otra parte, después de realizar el análisis, se ha determinado los costos totales y fueron proyectados para cinco años. Estos costos representan los gastos necesarios para mantener el restaurante en funcionamiento de manera eficiente y rentable.

Respecto a los ingresos, se proyecta que el restaurante generará un ingreso de \$312,595 dólares en el primer año de operación. Esta proyección se basa en análisis y estimaciones realizadas considerando diversos factores, como la capacidad del restaurante, la demanda esperada, los precios de los productos y servicios, así como las estrategias de marketing y promoción. Es importante tener en cuenta que estas proyecciones son una referencia inicial y pueden estar sujetas a variaciones en función de la dinámica del mercado, la competencia y otros factores externos. Es fundamental monitorear de cerca el desempeño del restaurante y realizar ajustes en las estrategias según sea necesario para alcanzar y superar las metas de ingresos establecidas.

Respecto al financiamiento, se han elaborado los principales estados financieros del restaurante y se ha definido el financiamiento necesario para llevar a cabo el proyecto. Se ha determinado que el monto total de la inversión requerida para poner en funcionamiento el restaurante, incluyendo el capital de trabajo del primer mes, asciende a \$61,095.94 Para cubrir esta inversión, se ha decidido buscar financiamiento a través de una entidad bancaria. Este enfoque permite obtener los recursos necesarios de manera eficiente y

aprovechar las ventajas que ofrece el financiamiento externo, como plazos de pago flexibles y tasas de interés competitivas.

Por otro lado, según los cálculos realizados, se estima que el tiempo de recuperación de la inversión del proyecto del restaurante es de aproximadamente 1,4 años o 16,82 meses. Este indicador es un factor importante a considerar, ya que representa el tiempo necesario para que los ingresos generados por el restaurante cubran el monto total de la inversión inicial. Un tiempo de recuperación de la inversión de 1,4 años indica que se espera que los flujos de ingresos del restaurante sean suficientes para cubrir los costos iniciales y comenzar a generar utilidades en un plazo relativamente corto. Esto es positivo, ya que indica que el negocio tiene un potencial viable y que se espera obtener retornos económicos en un período razonable.

Finalmente, el proyecto del restaurante ha demostrado ser altamente rentable con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 103,22% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$156,868.07 dólares. La TIR del 103,22% indica que el proyecto generará un rendimiento significativo sobre la inversión inicial. Este porcentaje supera ampliamente la tasa de rendimiento mínima requerida, lo cual es una señal positiva de viabilidad financiera. El VAN de 108,449.91 dólares muestra el valor presente de los flujos de efectivo netos generados por el proyecto a lo largo de su vida útil. Un VAN positivo indica que el proyecto generará un retorno económico favorable, superando los costos de inversión y los gastos operativos.

## RECOMENDACIONES

Aprovechar la demanda de carne de cordero en la ciudad de Cuenca y destacarse en el mercado a través de una propuesta de valor diferenciada. Se recomienda desarrollar una estrategia de marketing efectiva para promover las ventajas competitivas del restaurante "*Lamb House*" y atraer a los clientes, resaltando la calidad de los alimentos y la experiencia gastronómica única que se ofrece.

Es crucial contar con una cocina bien equipada y espacios adecuados para la preparación de la carne de cordero y la elaboración de los platos. Se recomienda cumplir con las normas de seguridad alimentaria y las regulaciones locales para garantizar la calidad de los alimentos y la satisfacción de los clientes.

Contratar con un chef experimentado y un equipo comprometido en la preparación y cocción de carne de cordero, así como en la gestión del restaurante. Se recomienda brindar capacitaciones continuas, para mantener la calidad de los platos y ofrecer un servicio excepcional a los clientes.

Finalmente, se recomienda realizar un seguimiento cuidadoso de los costos y los ingresos del restaurante a lo largo del tiempo. Comparar los resultados reales con las proyecciones iniciales y realizar ajustes según sea necesario para mantener la rentabilidad del negocio. Además de mantenerse informado y actualizado respecto a los cambios políticos y económicos que se puedan presentar en la situación del país.

## REFERENCIAS

- Barajas, A., & Sánchez, M. (2010). Evaluación de proyectos de inversión. Pearson.
- Córdoba, M. (2013). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Flórez, J. A. (2014). Proyecto de inversión para las Pymes. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN) | Conexión ESAN. (s. f.). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van>
- INEC. (2018). Estudio de nivel socio económico.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Principios de marketing. Pearson
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. Pearson
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). Marketing: An Introduction. Pearson
- Mankiw, N. G. (2014). Principios de economía. Cengage Learning
- Moyano, O. (2014). El plan de negocios para la industria restaurantera. México: Editorial Trillas S.A.
- Osterwalder&YvesPigneur, A. (2011). Generación de modelos de negocio.
- Pedraza, O. (2014). Modelo de plan de negocios para la micro y mediana empresa. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Pindyck, R. S. y Rubinfeld, D. L. (2013). Microeconomía. Pearson
- Rendón, O. H. P. (2014). Modelo del Plan de Negocios: Para micro y pequeña empresa. Grupo Editorial Patria.
- Ross, S. A. (2016). Ross, SA/Westerfield, RW/Jaffe, JF. Corporate Finance, 5.
- Thompson, I. (11 de junio de 2015). El estudio de mercado. Recuperado el 11 de julio de 2018.
- Tracy, B (2015) Estrategias eficaces de ventas.

## ANEXOS

### Anexo 1. Inversión inicial, maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo				
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total	
1	Cocina Industrial	\$250		\$250
3	Licadoras	\$75		\$225
1	Refrigeradora	\$600		\$600
2	Congeladores	\$750		\$1,500
1	Parrilla	\$800		\$800
3	Batidoras	\$280		\$840
1	Extractores de olores	\$280		\$280
2	Balanzas	\$35		\$70
1	Máquina de café	\$490		\$490
1	Procesador de alimentos	\$984		\$984
1	Freidora Industrial	\$700		\$700
1	Alarma de humo	\$300		\$300
2	Extintores	\$32		\$64
1	Detectores de gas	\$50		\$50
1	Alarmas y sistema de videovigilancia	\$550		\$550
1	Horno Industrial	\$400		\$400
6	Tanques de gas	\$52		\$312
<b>TOTAL</b>				<b>\$8,415</b>

### Anexo 2. Inversión inicial, muebles y encerres

Muebles y encerres				
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total	
6	Mesas para clientes pequeñas	\$78		\$468
6	Mesas para clientes medianas	\$130		\$780
4	Mesas para clientes grandes	\$180		\$720
4	Mesas de trabajo cocina	\$150		\$600
60	Sillas	\$35		\$2,100
4	Muebles de recepción	\$160		\$640
30	Mantelería	\$6		\$180
10	Lámparas	\$80		\$800
10	Delantales	\$13		\$130
2	Espejos de baños	\$75		\$150
<b>TOTAL</b>				<b>\$6,568</b>

### Anexo 3. Inversión inicial, menaje de restaurante

Menaje de Restaurante				
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total	
2	Utencilios de cocina	\$700		\$1,400
20	Vajilla (12)	\$8		\$160
5	Cubiertos (60)	\$45		\$225
20	Cristalería (12)	\$12		\$240
1	Juegos de olla	\$1,600		\$1,600
5	Sartenes (5)	\$50		\$250
<b>TOTAL</b>				<b>\$3,875</b>



#### Anexo 4. Inversión inicial, equipos de oficina

Equipos de Oficina				
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total	
1	Telefono fijo	\$50	\$50	
1	Data fast	\$55	\$55	
1	Impresora de tickets	\$160	\$160	
1	Lector de codigo de barra	\$275	\$275	
1	Caja Registradora	\$350	\$350	
<b>TOTAL</b>			<b>\$890</b>	

#### Anexo 5. Inversión inicial, equipos de computación

Equipos de Computación				
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total	
1	Impresora	\$300	\$300	
2	Computadora	\$800	\$1,600	
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,900</b>	

#### Anexo 6. Inversión inicial, otros activos.

OTROS ACTIVOS				
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total	
1	Adecuación del local	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	
1	Permisos de construcción menor	\$ 30.00	\$ 30.00	
1	Patente Municipal	\$ 25.00	\$ 25.00	
1	Permiso de Bomberos	\$ 13.50	\$ 13.50	
1	Decoración	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	
10	Uniformes	\$ 40.00	\$ 400.00	
1	Gastos de Constitución	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23,168.50</b>	

#### Anexo 7. Lista de máquinas y equipos para el restaurante

Maquinaria y Equipo	
Equipo	Descripción
Parrilla	Pasar y cocinar los cortes de carne
Campana extractora	Para eliminar los humos y olores generados por la parrilla
Cuchillos	Para cortar y preparar la carne de manera eficiente y segura
Tablas de cortar	Para evitar la contaminación cruzada
Refrigerador y Congelador	Para almacenar la carne y otros ingredientes perecederos
Utensilios de cocina	Utensilios como, pinzas, espátulas, tenedores, cucharas, etc.
Sartenes y ollas	Para cocinar guarniciones y otros platos complementarios.
Hornos	Para cocinar platos adicionales como postres
Licuadora	Para preparar salsas, aderezos y bebidas
Exprimidor	Para preparar jugos y cocteles de frutas frescas
Máquina de café	Para servir bebidas de café
Lavaplatos	Para limpiar y desinfectar los platos y utensilios de cocina
Sistema de Ventilación	Para mantener una temperatura agradable en el comedor y cocina
Sistema de punto de venta	Para procesar pagos y llevar un registro de las ventas
Mobiliario y vajilla	Mesas, sillas, vajilla, cubiertos, vasos y tazas para servir la comida
Sistema de sonido	Para reproducir música ambiental y crear un ambiente agradable
Sistema de iluminación	Para crear un ambiente acogedor y atractivo en el comedor
Sistema de cámaras de seguridad	Para monitorear la actividad en el restaurante y prevenir robos
Sistema de aire acondicionado	Para mantener una temperatura fresca y cómoda en el comedor
Estufa	Para preparar platos complementarios como arroz o vegetales
Batidoras	Para mezclar ingredientes y preparar salsas y aderezos
Caja Registradora	Para llevar un registro de las ventas y el dinero recibido
Extinguidores de incendios	Para evitar posibles incendios y proteger al personal y a los clientes
Dispensadores de bebidas	Para ofrecer bebidas frías y calientes, como refrescos, té, y café
Caja fuerte	Para almacenar el dinero y protegerlo de robos y hurtos
Taburetes y mesas altas	Para crear un ambiente informal y relajado
Utensilios para bar	Para el área del bar del restaurante

## Anexo 8. Cálculo de horas y sueldo por empleado del año 1 y 2

Año 1				Horas Suplementarias				Horas Extraordinarias					
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Días Trabajados	Sueldo Devengado	Nr.	Valor	Nr.	Valor	Remuneración	Aporte Personal	Préstamo Quirografario	Valor a Pagar	
Área Administrativa	Gerente General	1	30	\$1,200.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$1,200.00	\$113.40	\$0.00	\$1,086.60	
Área de Producción	Cocinero	1	30	\$900.00	0	\$0.00	12	\$90.00	\$990.00	\$93.56	\$0.00	\$896.45	
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	30	\$225.00	0	\$0.00	8	\$15.00	\$240.00	\$22.68	\$0.00	\$217.32	
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	30	\$351.56	0	\$0.00	5	\$14.65	\$366.21	\$34.61	\$0.00	\$331.60	
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	30	\$225.00	0	\$0.00	8	\$15.00	\$240.00	\$22.68	\$0.00	\$217.32	
	Meseros - Turno 2	3	30	\$351.56	0	\$0.00	5	\$14.65	\$366.21	\$34.61	\$0.00	\$331.60	
	Recepcionista	1	30	\$450.00	0	\$0.00	12	\$45.00	\$495.00	\$46.78	\$0.00	\$448.22	
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Remuneración	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Beneficio	Costo de Trabajador	Costo Hora		
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	\$1,200.00	-	-	\$133.80	-	\$133.80	\$1,333.80	\$8.34		
Área de Producción	Cocinero	1	\$900.00	\$990.00	\$82.50	\$75.00	\$41.25	\$110.39	-	\$309.14	\$1,299.14	\$8.12	
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$225.00	\$240.00	\$20.00	\$18.75	\$10.00	\$26.76	-	\$75.51	\$315.51	\$1.97	
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$351.56	\$366.21	\$30.52	\$29.30	\$15.26	\$40.83	-	\$115.90	\$482.11	\$3.01	
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$225.00	\$240.00	\$20.00	\$18.75	\$10.00	\$26.76	-	\$75.51	\$315.51	\$1.97	
	Meseros - Turno 2	3	\$351.56	\$366.21	\$30.52	\$29.30	\$15.26	\$40.83	-	\$115.90	\$482.11	\$3.01	
	Recepcionista	1	\$450.00	\$495.00	\$41.25	\$37.50	\$20.63	\$55.19	-	\$154.57	\$649.57	\$4.06	
Año 2				Horas Suplementarias				Horas Extraordinarias					
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Días Trabajados	Sueldo Devengado	Nr.	Valor	Nr.	Valor	Remuneración	Aporte Personal	Préstamo Quirografario	Valor a Pagar	
Área Administrativa	Gerente General	1	30	\$1,200.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$1,200.00	\$113.40	\$0.00	\$1,086.60	
Área de Producción	Cocinero	1	30	\$900.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$900.00	\$85.05	\$0.00	\$814.95	
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	30	\$237.50	0	\$0.00	8	\$15.83	\$253.33	\$23.94	\$0.00	\$229.39	
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	30	\$371.09	0	\$0.00	5	\$15.46	\$386.56	\$36.53	\$0.00	\$350.03	
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	30	\$237.50	0	\$0.00	8	\$15.83	\$253.33	\$23.94	\$0.00	\$229.39	
	Meseros - Turno 2	3	30	\$371.09	0	\$0.00	5	\$15.46	\$386.56	\$36.53	\$0.00	\$350.03	
	Recepcionista	1	30	\$475.00	0	\$0.00	12	\$47.50	\$522.50	\$49.38	\$0.00	\$473.12	
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Remuneración	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Beneficio	Costo de Trabajador	Costo Hora		
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	\$1,200.00	-	-	\$133.80	-	\$133.80	\$1,333.80	\$8.34		
Área de Producción	Cocinero	1	\$900.00	\$900.00	\$75.00	\$75.00	\$37.50	\$100.35	\$74.97	\$362.82	\$1,262.82	\$7.89	
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$237.50	\$253.33	\$21.11	\$19.79	\$10.56	\$28.25	\$21.10	\$100.81	\$354.14	\$2.21	
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$371.09	\$386.56	\$32.21	\$30.92	\$16.11	\$43.10	\$32.20	\$154.55	\$541.10	\$3.38	
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$237.50	\$253.33	\$21.11	\$19.79	\$10.56	\$28.25	\$21.10	\$100.81	\$354.14	\$2.21	
	Meseros - Turno 2	3	\$371.09	\$386.56	\$32.21	\$30.92	\$16.11	\$43.10	\$32.20	\$154.55	\$541.10	\$3.38	
	Recepcionista	1	\$475.00	\$522.50	\$43.54	\$39.58	\$21.77	\$58.26	\$43.52	\$206.68	\$729.18	\$4.56	

## Anexo 9. Cálculo de horas y sueldo por empleado del año 3 y 4

Año 3					Horas Suplementarias		Horas Extraordinarias						
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Días Trabajados	Sueldo Devengado	Nr.	Valor	Nr.	Valor	Remuneración	Aporte Personal	Préstamo Quirografario	Valor a Pagar	
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	30	\$1,200.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$1,200.00	\$113.40	\$0.00	\$1,086.60
Área de Producción	Cocinero	1	\$925.00	30	\$925.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$925.00	\$87.41	\$0.00	\$837.59
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$250.00	30	\$250.00	0	\$0.00	8	\$16.67	\$266.67	\$25.20	\$0.00	\$241.47
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$390.63	30	\$390.63	0	\$0.00	5	\$16.28	\$406.90	\$38.45	\$0.00	\$368.45
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$250.00	30	\$250.00	0	\$0.00	8	\$16.67	\$266.67	\$25.20	\$0.00	\$241.47
	Meseros - Turno 2	3	\$390.63	30	\$390.63	0	\$0.00	5	\$16.28	\$406.90	\$38.45	\$0.00	\$368.45
	Recepcionista	1	\$500.00	30	\$500.00	0	\$0.00	12	\$50.00	\$550.00	\$51.98	\$0.00	\$498.03

Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Remuneración	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Beneficio	Costo de Trabajador	Costo Hora	
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	\$1,200.00	-	-	\$133.80	-	\$133.80	\$1,333.80	\$8.34	
Área de Producción	Cocinero	1	\$925.00	\$925.00	\$77.08	\$77.08	\$38.54	\$103.14	\$77.05	\$372.90	\$1,297.90	\$8.11
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$250.00	\$266.67	\$22.22	\$20.83	\$11.11	\$29.73	\$22.21	\$106.11	\$372.78	\$2.33
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$390.63	\$406.90	\$33.91	\$32.55	\$16.95	\$45.37	\$33.89	\$162.68	\$569.58	\$3.56
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$250.00	\$266.67	\$22.22	\$20.83	\$11.11	\$29.73	\$22.21	\$106.11	\$372.78	\$2.33
	Meseros - Turno 2	3	\$390.63	\$406.90	\$33.91	\$32.55	\$16.95	\$45.37	\$33.89	\$162.68	\$569.58	\$3.56
	Recepcionista	1	\$500.00	\$550.00	\$45.83	\$41.67	\$22.92	\$61.33	\$45.82	\$217.56	\$767.56	\$4.80

Año 4					Horas Suplementarias		Horas Extraordinarias						
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Días Trabajados	Sueldo Devengado	Nr.	Valor	Nr.	Valor	Remuneración	Aporte Personal	Préstamo Quirografario	Valor a Pagar	
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	30	\$1,200.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$1,200.00	\$113.40	\$0.00	\$1,086.60
Área de Producción	Cocinero	1	\$950.00	30	\$950.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$950.00	\$89.78	\$0.00	\$860.23
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$262.50	30	\$262.50	0	\$0.00	8	\$17.50	\$280.00	\$26.46	\$0.00	\$253.54
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$410.16	30	\$410.16	0	\$0.00	5	\$17.09	\$427.25	\$40.37	\$0.00	\$386.87
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$262.50	30	\$262.50	0	\$0.00	8	\$17.50	\$280.00	\$26.46	\$0.00	\$253.54
	Meseros - Turno 2	3	\$410.16	30	\$410.16	0	\$0.00	5	\$17.09	\$427.25	\$40.37	\$0.00	\$386.87
	Recepcionista	1	\$525.00	30	\$525.00	0	\$0.00	12	\$52.50	\$577.50	\$54.57	\$0.00	\$522.93

Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Remuneración	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Beneficio	Costo de Trabajador	Costo Hora	
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	\$1,200.00	-	-	\$133.80	-	\$133.80	\$1,333.80	\$8.34	
Área de Producción	Cocinero	1	\$950.00	\$950.00	\$79.17	\$79.17	\$39.58	\$105.93	\$79.14	\$382.98	\$1,332.98	\$8.33
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$262.50	\$280.00	\$23.33	\$21.88	\$11.67	\$31.22	\$23.32	\$111.42	\$391.42	\$2.45
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$410.16	\$427.25	\$35.60	\$34.18	\$17.80	\$47.64	\$35.59	\$170.81	\$598.06	\$3.74
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$262.50	\$280.00	\$23.33	\$21.88	\$11.67	\$31.22	\$23.32	\$111.42	\$391.42	\$2.45
	Meseros - Turno 2	3	\$410.16	\$427.25	\$35.60	\$34.18	\$17.80	\$47.64	\$35.59	\$170.81	\$598.06	\$3.74
	Recepcionista	1	\$525.00	\$577.50	\$48.13	\$43.75	\$24.06	\$64.39	\$48.11	\$228.43	\$805.93	\$5.04

## Anexo 10. Cálculo de horas y sueldo por empleado del año 5

Año 5						Horas Suplementarias		Horas Extraordinarias					
Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Días Trabajados	Sueldo Devengado	Nr.	Valor	Nr.	Valor	Remuneración	Aporte Personal	Préstamo Quirografario	Valor a Pagar	
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	30	\$1,200.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$1,200.00	\$113.40	\$0.00	\$1,086.60
Área de Producción	Cocinero	1	\$975.00	30	\$975.00	0	\$0.00	0	\$0.00	\$975.00	\$92.14	\$0.00	\$882.86
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$275.00	30	\$275.00	0	\$0.00	8	\$18.33	\$293.33	\$27.72	\$0.00	\$265.61
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$429.69	30	\$429.69	0	\$0.00	5	\$17.90	\$447.59	\$42.30	\$0.00	\$405.29
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$275.00	30	\$275.00	0	\$0.00	8	\$18.33	\$293.33	\$27.72	\$0.00	\$265.61
	Meseros - Turno 2	3	\$429.69	30	\$429.69	0	\$0.00	5	\$17.90	\$447.59	\$42.30	\$0.00	\$405.29
	Recepcionista	1	\$550.00	30	\$550.00	0	\$0.00	12	\$55.00	\$605.00	\$57.17	\$0.00	\$547.83

Trabajador	Nr. Trabajadores	Sueldo	Remuneración	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Beneficio	Costo de Trabajador	Costo Hora	
Área Administrativa	Gerente General	1	\$1,200.00	\$1,200.00	-	-	\$133.80	-	\$133.80	\$1,333.80	\$8.34	
Área de Producción	Cocinero	1	\$975.00	\$975.00	\$81.25	\$81.25	\$40.63	\$108.71	\$81.22	\$393.06	\$1,368.06	\$8.55
	Auxiliar de Cocina - Turno 1	1	\$275.00	\$293.33	\$24.44	\$22.92	\$12.22	\$32.71	\$24.43	\$116.72	\$410.06	\$2.56
	Auxiliar de Cocina - Turno 2	1	\$429.69	\$447.59	\$37.30	\$35.81	\$18.65	\$49.91	\$37.28	\$178.95	\$626.54	\$3.92
Área de Atención al Público	Meseros - Turno 1	3	\$275.00	\$293.33	\$24.44	\$22.92	\$12.22	\$32.71	\$24.43	\$116.72	\$410.06	\$2.56
	Meseros - Turno 2	3	\$429.69	\$447.59	\$37.30	\$35.81	\$18.65	\$49.91	\$37.28	\$178.95	\$626.54	\$3.92
	Recepcionista	1	\$550.00	\$605.00	\$50.42	\$45.83	\$25.21	\$67.46	\$50.40	\$239.31	\$844.31	\$5.28