

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios analiza la factibilidad de instalar un restaurante de lujo en la ciudad de Cuenca. La idea surgió al detectar la necesidad de locales de este tipo que permitan tener varias opciones al momento de llevar a cabo un almuerzo de negocios, una cena con ocasión de algún acontecimiento especial o simplemente para satisfacer el deseo de disfrutar de buena gastronomía acompañada de un servicio de calidad.

Para realizar el estudio de mercado definimos los siguientes segmentos: el primero conformado por empresarios, profesionales de nivel medio alto y cabezas de familias acomodadas (segmento empresarios); y el segundo constituido por turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad y cuentan con la capacidad económica para incluir dentro de su itinerario comidas en restaurantes elegantes (segmento turistas).

De una población de 7.000 empresarios y profesionales, considerando un error tolerado del 6% y un nivel de confianza del 95% se determinó que el tamaño de la muestra apropiado era de 182 entrevistas las mismas que se realizaron en forma aleatoria. Con respecto al segmento de turistas, con un proceso similar, se determinó un tamaño de muestra de 96 unidades.

Los resultados relevantes obtenidos de este estudio son los siguientes:

- Entre el 63% y el 73% del segmento de empresarios, acude 1.51 veces por semana y lo hacen acompañados por 3.77 personas, consumen en promedio \$13.58 por persona.
- Un 66% de los entrevistados dentro del segmento de empresarios, muestran interés en realizar eventos sociales en restaurantes.
- El restaurante mejor posicionado como restaurante de lujo en la ciudad y el de mayor preferencia es el "Villa Rosa" según el criterio del 42.31% y 19.23% de los encuestados, respectivamente. A continuación se encuentran los restaurantes de los hoteles Oro Verde, Dorado y Santa Lucía.
- Seis de cada diez turistas, nacionales o extranjeros, visitan restaurantes de lujo dentro de sus itinerarios.

En base a estos resultados se calculó el tamaño del mercado global: 1'674.632 personas por año. De este total, basándonos en la capacidad de nuestras instalaciones y considerando que los encuestados mencionaron aproximadamente 20 restaurantes, como sus favoritos en

la ciudad, decidimos que nuestro porcentaje de captación sea del 1,84%, que representa 85 personas diarias durante el primer año.

La compañía se constituiría como Compañía Limitada, contaría con alrededor de 20 empleados. Los horarios de atención serían de lunes a sábado de 11h00 a 23h00 y el domingo de 11h00 a 15h00. Su ubicación está prevista en el centro de la ciudad y contaría con servicio de parqueo seguro, como es la sugerencia de la mayoría de encuestados.

La inversión inicial requerida es de \$109.740, la cual se pretende financiar en un 54,44% con aportes de socios, y en un 45,56% con financiamiento externo. Para efectos de análisis del proyecto hemos adoptado el supuesto de la contratación de un crédito de \$50.000 a tres años plazo, a una tasa de interés del 12%.

Las ventas anuales proyectadas para los cinco años analizados son:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
426.036	449.681	474.693	497.165	520.763

Los insumos representan un 34% del total de ingresos y la mano de obra, que es el costo fijo más alto, está en el orden del 26% de las ventas. El margen de utilidad neta fluctúa entre el 13% y el 18% con tendencia ascendente.

Como resultado del análisis financiero se obtuvo un VAN de \$182.027, una TIR del 70% y un período de recuperación de la inversión de un año y cinco meses.

El punto de equilibrio obtenido es de:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
318.999	332.884	335.521	282.399	286.206

El principal riesgo que amenazaría a este emprendimiento sería la inestabilidad política y económica del país, que en el Ecuador es una realidad que no podemos desconocer.

En base de los resultados de este estudio, consideramos que el proyecto es factible desde los puntos de vista de mercado, técnico, económico y financiero y se constituye en una buena oportunidad de inversión, teniendo como factor negativo, el riesgo país, que naturalmente afecta a todos los negocios.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

1.1. Antecedentes.

La idea de montar un restaurante de categoría en la ciudad de Cuenca, estuvo latente desde hace muchos años en uno de los autores de este plan de negocios, impulsado posiblemente por su afición a degustar la buena cocina, acompañada por licores apropiados, de acuerdo a las tradiciones y costumbres internacionales.

La circunstancia de ser compañeros en la primera versión de la Maestría en Administración de Empresas, organizada por la Universidad del Azuay, facilitó el hecho de que padre e hija emprendan en un proyecto conjunto con una doble finalidad: cumplir con el trabajo de tesis que exige la maestría para otorgar el título correspondiente y disponer de un documento técnico, trabajado con responsabilidad e interés personal que nos indique con propiedad, la posibilidad de plasmar un proyecto acariciado por muchos años.

Las estadísticas que se refieren al montaje de nuevos restaurantes, son bastante frustrantes, las más pesimistas indican que únicamente el 5% de éstos subsisten después del primer año, las optimistas nos hablan de que anualmente la tercera parte de los nuevos restaurantes quiebran o cierran; estos datos son tomados de estudios a nivel internacional, nosotros consideramos que son aplicables a nuestro medio, ya que no disponemos de datos estadísticos locales.

Estas desalentadoras cifras las contrarrestamos, a través de la idea expuesta en el siguiente párrafo:

“La concepción, el establecimiento y la operación de un restaurante es una experiencia muy personal, construida alrededor de un sueño, cuya oportunidad de realizarse ha llegado. Un restaurante o un bar es un negocio pequeño de ventas al por menor, especializado en un producto o servicio que se le ofrece a un sector particular del mercado. Sin duda, antes de que usted decidiera investigar la factibilidad de convertir en realidad su sueño de tener un restaurante, entretuvo un concepto que le produjo satisfacción y le abrió perspectivas de felicidad, y esperamos que también de lucro, a su vida” (Cooper, Foody & McNeill. Introducción)

Los autores de este proyecto estamos conscientes, de estar analizando la posibilidad de ingresar en un negocio en el cual no tenemos experiencia, sin embargo, en el libro: Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas de Rodrigo Varela, se desarrolla una visión histórica del concepto de empresario, recopilando definiciones de diferentes autores de distintas nacionalidades, desde 1803 hasta 1999; destacando al final ciertas propiedades comunes que nos han permitido proponer la siguiente definición de empresario, con la que nos identificamos totalmente:

El empresario es la persona, capaz de identificar una oportunidad de producción o servicio, que con creatividad y decisión, participa en la elaboración del proyecto de factibilidad, asignando tiempo y recursos económicos para montar una empresa, en la que arriesga inversiones financieras, tiempo, prestigio personal, conocimiento y energía, con el fin de conseguir generación de empleos, satisfacciones personales y por supuesto beneficios monetarios. (Varela, 60 - 65)

En el mismo libro de Rodrigo Varela, se cuestionan una serie de mitos sobre el empresario, nosotros consideramos que nos encasillamos en algunos de ellos y coincidimos con los criterios planteados.

- Los empresarios nacen, no se hacen.

En nuestro medio es común considerar que un empresario nace, hay muchos ejemplos de personas que son dueñas de empresas por herencia, sus antepasados han sido exitosos empresarios y las actuales generaciones han continuado con el negocio, pero debemos acotar que estos nuevos hombres y mujeres dedicados a los negocios, han sido capacitados en universidades nacionales y del extranjero, para que puedan afrontar con mayor posibilidad de éxito, la globalización y la competitividad existentes en el mundo actual.

También podemos citar ejemplos de nuevos empresarios, que en base de capacitación, visión y trabajo, han conseguido un lugar respetable, en el difícil campo del liderazgo empresarial.

Nosotros consideramos, que las personas para cumplir con las características del empresario que definimos anteriormente, necesitan capacitación, decisión, persistencia, visión, iniciativa, creatividad, saber asumir riesgos, trabajar sin limitaciones; estas virtudes, en su mayoría son innatas o se adquieren, no se heredan.

- La mayoría de negocios fallan rápidamente.

En el país, sobretodo en la ciudad de Cuenca, creemos que esta afirmación es real, ya que es frecuente constatar la apertura de negocios de diferente índole, que no prosperan y en

poco tiempo desaparecen; en otros casos, pecamos de ser personas sin iniciativa: vemos que un negocio cualquiera tiene éxito y de inmediato asoman un gran número de clones, que en su mayoría fracasan. Si analizamos las causas por las cuales estos negocios se cierran, con toda seguridad encontraremos razones lógicas que justifican esta situación. Consideramos que un alto porcentaje no ha hecho ningún análisis, proyecto de factibilidad o plan de negocios, que les permita tener una razonable seguridad, de que su inversión y trabajo serán rentables. Otras veces, son personas sin formación empresarial, que consideran que su inversión debe producirles réditos inmediatos, al no conseguirlos, el fracaso de la empresa en poco tiempo, es inevitable.

Pensamos que en todo proceso empresarial existe riesgo, el mismo que debemos reducirlo al mínimo, mediante un plan de negocios responsablemente elaborado, un trabajo sin claudicaciones por varios años y la decisión de utilizar todas las herramientas administrativas, financieras y de marketing, complementadas con la mística y la fe de conseguir materializar un sueño y los objetivos que nos hemos propuesto.

1.2. Diagnóstico del sector al que pretendemos ingresar.

La ciudad de Cuenca desde su declaratoria como Patrimonio Cultural de la Humanidad, ha experimentado un constante crecimiento en el número de turistas tanto extranjeros como nacionales. Por otro lado la pujanza de sus hijos, la mantienen como el tercer polo de desarrollo del país, generando numerosas empresas comerciales, de servicios e industriales, sus hospitales y clínicas receptan una gran cantidad de pacientes a nivel regional, los eventos culturales y artísticos, los congresos, seminarios y encuentros, reuniones gremiales, los programas universitarios; le dan un gran movimiento de personas, que requieren la prestación de servicios en áreas básicas como el hospedaje, la alimentación, el transporte, la diversión y toda la industria sin chimeneas que gira alrededor de los visitantes.

Esta coincidencia de circunstancias, nos impulsó a considerar la existencia de una oportunidad para emprender en el montaje de un restaurante, que atienda los requerimientos de un número respetable de personas, que aspiran un servicio en un local elegante, con un menú preparado por personal especializado, acompañado por bebidas que satisfagan sus exigencias, con una atención esmerada y de categoría.

La ciudad, a nuestro criterio, dispone de un solo local con estas características, el Villa Rosa como restaurante independiente, por supuesto que los restaurantes de los mejores hoteles de la ciudad: Mansión Alcázar, El Dorado, Oro Verde, Santa Lucía, también tienen este nivel. En la siguiente categoría se encuentran: El Jardín, Jordán, Red Crab, El Franciscano,

Hoteles: Crespo, Conquistador, Patrimonio, Pinar del Lago; hosterías Durán, Caballo Campana y El Molino.

Estos establecimientos constituyen la competencia directa, de los cuales aspiramos captar una parte de su mercado; mediante innovación en los servicios, utilizando entre otras estrategias la organización de eventos, tanto para las empresas como para las familias.

Si bien la situación política, jurídica, económica y social del país en los últimos años, no ha sido favorable para emprender en la creación de nuevas empresas, consideramos que naciendo en épocas de crisis, el futuro puede presentarse promisorio, si mantenemos un mesurado optimismo que nos permita creer en nuestro país y sobre todo en el futuro de nuestra ciudad.

De hecho, una de nuestras mayores deficiencias, es la falta de experiencia en el negocio que pretendemos iniciar, probablemente lo podamos superar mediante la asociación con un chef de prestigio, o con un empresario que tenga experiencia en este campo; de todas formas, son retos que en el desarrollo del estudio, tendremos que resolver. Por otro lado, consideramos como nuestras principales virtudes, las relaciones humanas y la decisión de que el negocio resulte exitoso.

1.3. Análisis de la industria utilizando las “Cinco Fuerzas de Porter”.

Con el objeto de entender mejor, la relación de la empresa con el medio ambiente en el que tendrá que desenvolverse, decidimos aplicar una valiosa herramienta conocida como las cinco fuerzas de Porter. El creador de este modelo asegura que permite determinar una estrategia competitiva y eficaz, al conocer las principales características estructurales de la industria y determinar la fortaleza de las fuerzas competitivas. Indica también que este estudio puede ser aplicado por igual, a las industrias de producción como a las empresas de servicios y sirve para diagnosticar la competencia en cualquier país.

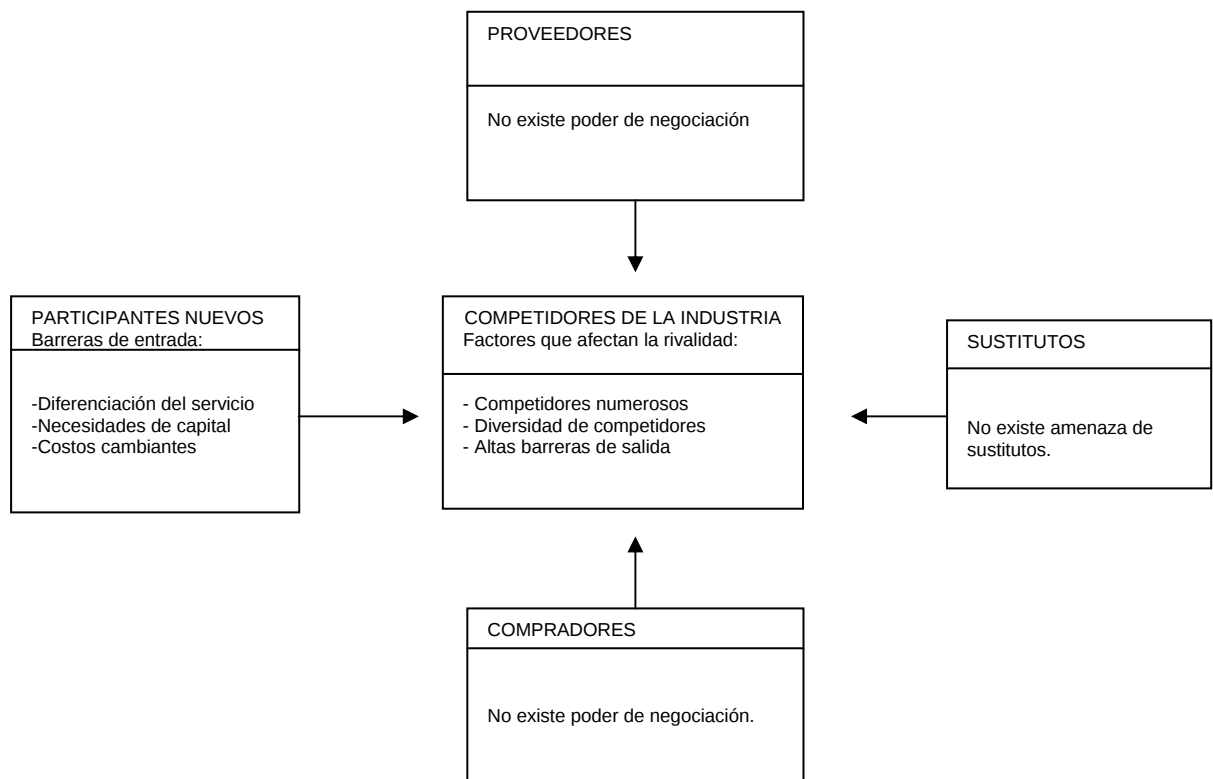
“La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.” *Alfred D. Chandler. Jr.*

De acuerdo al libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, la intensidad de la competencia en una industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa.

Según Porter, la intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas que deben ser analizadas detenidamente, pues su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector. Estas cinco fuerzas son: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste, en encontrar una posición en el sector industrial, donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria de los restaurantes.



ELABORADO POR LOS AUTORES

Participantes nuevos. Barreras de entrada.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria, dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción de las empresas ya establecidas. En la industria de restaurantes en la ciudad de Cuenca, las principales barreras que deberían ser superadas para ingresar en el negocio son:

Diferenciación del servicio: los restaurantes ya establecidos tienen el privilegio de la identificación de su razón social y la lealtad de sus clientes, conseguidas por el tiempo que llevan en el negocio, el servicio brindado a sus hábitos y la inversión en publicidad especializada. La diferenciación, levanta una barrera contra el ingreso de otros negocios similares, pues éstos requerirán invertir grandes cantidades de dinero, para conseguir la atención y lealtad de los clientes de la competencia.

Necesidad de capital: para montar un restaurante, se requiere una fuerte inversión inicial y capital de trabajo, que limitan el número de empresarios interesados en este tipo de negocio. La inversión en publicidad, por ejemplo es un rubro que representa un riesgo, puesto que el monto requerido es alto y a veces no se puede recuperar.

Costos cambiantes: son los que paga una vez el proveedor del servicio, tales como entrenamiento y reentrenamiento del personal, la necesidad de ayuda técnica para la asesoría en la gestión de la empresa, etc. los negocios de la industria que se encuentran en funcionamiento meditan antes de incurrir en los mismos ya que normalmente son elevados.

Al analizar las barreras de entrada, para el servicio en el que pretendemos ingresar, concluimos que existen varias: la fuerte inversión requerida, el posicionamiento de los negocios instalados y los costos cambiantes significativos indispensables en los que deben incurrir los nuevos competidores, para ofrecer una mejora importante en el servicio, y así conseguir que los clientes los prefieran, con respecto a los restaurantes existentes.

Presión de los productos sustitutos.

“Un producto o servicio sustituto es aquel al que pueden recurrir los clientes para satisfacer la misma necesidad básica”. (Ghemawat, 29)

Luego de analizar en nuestra ciudad las posibilidades de sustitución para el servicio que estamos estudiando, llegamos a la conclusión de que los sustitutos existentes actualmente: bares de ejecutivos, clubes sociales, centros de diversión, alimentos de adquisición personal en supermercados o tiendas especializadas, no representan una amenaza significativa, para incursionar dentro de esta industria.

Poder de negociación de los compradores.

Las ventas de un restaurante dependen de decisiones individuales y personales de compra; entonces, consideramos que no existe un poder de negociación de precios por parte de los compradores, pero sí la posibilidad de que escojan otros restaurantes que les ofrezcan precios más económicos, lo cual debemos contrarrestar con calidad y servicio.

Poder de negociación de los proveedores.

En la mayoría de insumos que requiere este servicio, consideramos que no existe poder de negociación por parte de los proveedores, puesto que las alternativas disponibles son amplias.

En algunos productos tales como licores, carnes, mariscos y pescados especiales, puede existir alguna dificultad en las adquisiciones iniciales, pero con el mercado globalizado que existe en la actualidad, la situación es superable.

Grado de rivalidad entre los competidores de la industria.

Competidores numerosos: existe un gran número de restaurantes en la ciudad, consecuentemente representan un alto grado de rivalidad en la industria, sin embargo, el segmento al que nosotros nos enfocamos presenta un número limitado de competidores.

Diversidad de competidores: los restaurantes que conforman la industria, no solamente son numerosos sino que también son muy diversos: de diferentes categorías y especialidades, enfocados a distintos segmentos de mercado, etc.; y por ello, pueden constituirse en rivales difíciles, belicosos y hasta implacables para su respectivo sector.

Altas barreras de salida: la actividad propia del negocio de restaurantes, requiere de activos especializados con bajos valores de liquidación, los costos fijos son altos y en función de estos parámetros, pueden darse barreras emocionales tales como directivos que se niegan a salir por motivos económicos, lealtad a los empleados u orgullo personal. Estas barreras, de hecho, incrementan el grado de rivalidad.

1.4. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, consiguiendo de esta manera un diagnóstico preciso, que nos da la oportunidad de tomar decisiones acordes con las políticas y objetivos formulados con el objeto de lograr una gestión exitosa.

El término FODA, está conformado por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Entre estas cuatro variables, podemos encontrar variables controlables y variables no controlables.

Variables controlables: son internas o propias de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, aquí se encuentran las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Variables no controlables: son externas y dependen de factores en los que no tiene ingerencia la empresa, resulta muy difícil modificarlas y lo único que se puede hacer es tratar de preverlas; en esta clasificación están las oportunidades y amenazas. Se definen como oportunidades aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. Amenazas, en cambio, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación detallamos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de esta futura empresa. Es importante indicar que al tratarse de una compañía en creación y no en funcionamiento, hemos tenido que asumir las variables internas, pero al asumirlas hemos tratado de apegarnos con la mayor honestidad, al escenario planificado para nuestra propuesta y a las posibilidades reales de este emprendimiento.

Fortalezas:

- Exclusividad y elegancia.
- Ubicación del local.
- Local funcional.
- Parqueadero cómodo y seguro con costo asumido por la empresa.
- Chef profesional, socio de la empresa.
- Diferenciación en relación a los servicios de la competencia.

Debilidades:

- Negocio en su fase inicial.
- Inexperiencia del equipo administrativo en este negocio.

Oportunidades:

- Tendencia del turismo (clientes potenciales) a incrementarse.
- Pocos locales dedicados a los segmentos de mercado previstos (personas de ingresos medio-alto, turistas).

Amenazas:

- Escaso desarrollo de la industria gastronómica: reciente creación de escuelas de gastronomía, pocas instituciones que preparan y capacitan a chefs, asistentes de cocina, camareros, etc.
- Dificultades para obtener créditos para un proyecto nuevo.
- Inestabilidad política, económica y jurídica del país.

CAPITULO II

ANALISIS DE MERCADO.

“El objetivo central de este análisis es determinar: la existencia real de clientes para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válida”. (Varela, 170)

2.1. Metodología utilizada para la elaboración del estudio de mercado.

El primer paso en la elaboración de nuestro estudio de mercado, consistió en establecer las necesidades de información, para posteriormente proceder a la determinación de objetivos específicos. El resultado de estos dos primeros pasos se detalla a continuación:

Necesidades de información.

- Cuantificar el número de personas por semana que visitarían el restaurante.
- Determinar el rango de edad que tienen estas personas.
- Definir el porcentaje de hombres y mujeres dentro de ese grupo.
- Conocer qué días de la semana serían los más concurridos.
- Precisar cuál es la ubicación que las personas prefieren para un restaurante: el centro, la parte baja de la ciudad, o la periferia.
- Cuantificar qué valor están dispuestas a gastar las personas en un restaurante de lujo.
- Definir cuál es el tipo de comida que prefieren.
- Conocer qué tipo de alimentos no comerían en un restaurante.
- Determinar con qué bebida acompañan sus comidas.
- Averiguar qué tipo de música prefieren para acompañar sus comidas.
- Determinar los medios de comunicación de mayor penetración.
- Precisar cuál es la forma de pago que prefieren.
- Definir la frecuencia mensual con la que suelen visitar restaurantes.

- Averiguar si es que existe disposición por parte de las personas para realizar sus eventos sociales en un restaurante exclusivo.
- Conocer cuál es actualmente el restaurante favorito para los cuencanos.
- Determinar el horario preferido por los cuencanos para almorzar y cenar en restaurantes.
- Conocer qué servicios adicionales les gustaría a los usuarios que un restaurante ofreciera.
- Determinar cuáles son los problemas de salud que impiden a las personas comer en restaurantes.
- Determinar si prefieren ser atendidos por personal masculino, femenino o si les es indiferente.
- Definir qué restaurantes de la ciudad son considerados como de lujo.
- Conocer si es que es motivo de incomodidad el tener que hacer reservaciones en restaurantes.

Objetivos específicos.

1. Establecer la apertura del mercado de Cuenca para un nuevo restaurante de lujo.
2. Determinar los hábitos de consumo y comportamientos de compra del mercado cuencano con respecto a los restaurantes.
3. Medir el “Top of mind” (posicionamiento en la mente del consumidor) y el “Share of mind” (Preferencia) en cuanto a la competencia.
4. Medir los gustos y preferencias de los turistas que visitan la ciudad de Cuenca en lo referente a restaurantes de lujo.
5. Conocer cuál es el valor promedio que gastan los cuencanos y turistas que visitan la ciudad por concepto de alimentación en restaurantes.
6. Determinar la frecuencia con la que los cuencanos visitan restaurantes.

Al diseñar el estudio de mercado, se estableció que existían dos segmentos de mercado para el servicio que pretendemos ofrecer: un primer segmento y el más amplio que está compuesto por empresarios, profesionales, negociantes, funcionarios, cabezas de familia y personas en general que disponen de recursos económicos suficientes para el consumo en restaurantes de lujo; y un segundo segmento compuesto por turistas, tanto nacionales como extranjeros, quienes puedan incluir la visita a un restaurante de lujo dentro de su itinerario durante su permanencia en la ciudad de Cuenca. Además, se concluyó que el mejor método para obtener la información requerida, era la elaboración de encuestas.

Al ser una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo, el tamaño de la muestra fue estimado en función de la dispersión que se obtuvo al realizar un pretest. Se trabajó con un

error tolerado del 6% y un nivel de confianza del 95% sobre una población de 7000 ejecutivos aproximadamente, que incluían empresarios, gerentes, funcionarios y profesionales de la ciudad de Cuenca, puesto que éstos son potenciales usuarios del servicio que estaba siendo evaluado, de allí la importancia de conocer sus gustos y preferencias. Las bases de datos fueron obtenidas de la Superintendencia de Compañías, de la Cámara de Industrias de Cuenca y de la Cámara de Comercio de Cuenca. De esta forma, el tamaño de muestra obtenido fue de 182 unidades muestrales (Anexo 1). Las entrevistas fueron realizadas vía telefónica, pues la dificultad de entrevistar personalmente a la unidad muestral, implicaba la necesidad de una gran cantidad de tiempo para el levantamiento de la información.

De igual forma se procedió con el cálculo de la muestra de turistas (Anexo 2). Ante la imposibilidad de determinar el número exacto de turistas que ingresan en la ciudad en la actualidad y cuál es su estilo de vida o nivel de ingreso, se optó por calcular la muestra de población infinita, para así reducir el error. El muestreo fue por juicio, es decir a criterio del encuestador que debía levantar la información, en lugares turísticos de la ciudad de Cuenca. El tamaño de muestra fue de 96 unidades, pero se decidió hacer 100 entrevistas.

Los cuestionarios empleados en el presente trabajo pueden encontrarse en los anexos 3 y 4.

Una vez realizadas las encuestas y tabulados los datos se obtuvieron resultados que serán aplicados a lo largo de este estudio.

2.2. Análisis del entorno económico.

El Ecuador concluyó el siglo XX con una crisis económica sin precedentes. Al año 1999 se le recordará, por registrar una gran caída del PIB por habitante, que se redujo en casi un 32%. Entre el año 1995 y el año 2000, el número de pobres en el Ecuador creció de 3,9 a 9,1 millones y en términos porcentuales del 34% al 71%.

Sin duda estas cifras demuestran la gravedad de una crisis, explicable por una serie de factores mutuamente interrelacionados, de orden natural -el fenómeno de El Niño-, de orden económico -el servicio de la deuda externa, la caída de los precios del petróleo, la desestabilización financiera internacional, el salvataje bancario- y de orden político, cinco gobiernos en cinco años.

Sin embargo, a partir de enero de 2000, fecha en la que el Ecuador se convierte en el primer país de Latinoamérica en aplicar la dolarización plena de su economía, la situación

económica del país parece haber experimentado una mejoría, así lo demuestran indicadores como el ritmo de crecimiento económico, la reducción de la inflación, las tasas de interés y otros datos del mercado financiero, como el incremento de los depósitos y de los créditos otorgados. Por ejemplo, la inflación que en el año 2000 fue de 95%, en el 2001 bajó al 40,3%, en el 2002 al 12,6%, en el 2003 al 8% y en el año 2004 registró 1,95%.

Otro indicador importante, es la tasa de interés que actualmente bordea el 15%, manteniéndose aún en niveles elevados para una economía dolarizada, pero sin duda ha permitido mayor accesibilidad al financiamiento, por parte de empresarios y particulares en general.

Estos indicadores son alentadores, demuestran que existe mayor estabilidad económica. Posiblemente algunos factores que han colaborado para su consecución son coyunturales o merecen mayor análisis, tal es el caso de los altos precios del petróleo, las remesas de los emigrantes, el alto endeudamiento externo privado, etc.

Si bien el entorno económico del país no es el más apropiado para la instalación de un nuevo negocio, tampoco es el menos conveniente. Una cifra que proporciona la prensa local, indica que en el primer semestre del año 2005, ha habido un incremento del 12% en las visitas al país, con respecto al primer semestre del año precedente; datos como este nos alientan a asumir el riesgo, con el convencimiento de que podremos aportar de acuerdo a nuestras posibilidades, al mejoramiento socio-económico de la ciudad y del país, sin renunciar por supuesto, a la lícita aspiración de obtener un beneficio monetario.

2.3. Definición del Servicio.

Los resultados del estudio de mercado, no solo indican que existe demanda insatisfecha para el servicio que pretendemos ofrecer, sino que también proporcionan sugerencias y datos interesantes al respecto, los cuales han sido tomados en cuenta, para obtener la siguiente descripción del servicio que ofreceremos:

Estableceremos un restaurante de lujo, ubicado en el centro histórico de la ciudad, contará con servicio de parqueadero, puesto que el local en el que se planea instalar el restaurante está ubicado junto al parqueadero privado inaugurado recientemente, frente a la iglesia de Santo Domingo. Pretendemos establecer un convenio con los dueños de dicho parqueadero, para garantizar el servicio a los clientes del restaurante.

El local será amplio y cómodo, la decoración será de estilo colonial, coincidiendo con la estructura arquitectónica de la casa en la que emplazaremos el negocio, contaremos para ello con la asesoría de un profesional de la ciudad. Los muebles y accesorios serán adquiridos dentro de la ciudad y el país, pues consideramos que Cuenca se caracteriza por la habilidad de sus artesanos y el prestigio de sus fábricas de muebles y en el Ecuador se pueden conseguir accesorios y mobiliario de gran belleza, buena calidad, apropiados y funcionales.

La comida que ofreceremos será una variedad de comida internacional, dentro de la cual incluiremos platos de comida italiana, francesa, española y por supuesto la comida nacional, que es lo que atrae principalmente a los turistas. Contaremos con platos para vegetarianos y se pondrá especial énfasis en los ingredientes frescos y saludables para la preparación de nuestros menús.

Consideramos que el trabajo del chef es la clave de este negocio, por lo que buscaremos que éste no sea únicamente un empleado de nuestro restaurante sino que sea también socio del mismo, consiguiendo así que esta área esté a cargo de una persona que no solamente trabaje por un salario, sino que tenga interés personal en el buen funcionamiento de la empresa.

Contaremos con una carta de vinos surtida y apropiada para acompañar los distintos platos, incluyendo vinos chilenos, argentinos, franceses. También ofreceremos otras clases de licores como whisky, coñac, ron, y otros que permitan brindar tipos especiales de cócteles.

Procederemos a la adquisición de una gran selección de música instrumental y buscaremos la posibilidad de ofrecer música en vivo durante los fines de semana y para grupos de turistas, con el objeto de amenizar el ambiente.

Con respecto a las reservaciones se decidirá de acuerdo a la demanda que tenga el negocio.

Trataremos de complementar la actividad normal de un restaurante, brindando la posibilidad de organizar eventos por solicitud de las empresas y reuniones sociales para atender compromisos de bautizos, graduaciones, cumpleaños, matrimonios civiles, etc.

A continuación exponemos los resultados obtenidos con relación al servicio, luego de la tabulación de las encuestas:

- Los comentarios en términos generales indican que la mayoría de personas considera acertada la apertura de un nuevo restaurante de lujo, pues los pocos que existen en la ciudad, no permiten tener variedad de opciones a la hora de elegir.
- Por parte del segmento constituido por los potenciales clientes de la ciudad, no existe un gusto preponderante por algún tipo de comida en particular, pues más del 40% indicó que creen que un restaurante de lujo debe tener “variedad” de platos internacionales. Sin embargo, algo de preferencia puede notarse por la comida Italiana (66%) y nacional (64%); lo que sí resultó evidente fue la tendencia a consumir alimentos más sanos, pues el 38% de encuestados indicó que evitaría la comida rica en grasa y el 36% no es afecto a la comida rápida.
- Los turistas muestran una marcada preferencia por la comida típica (65.36%). La opinión de los turistas en cuanto a la comida que evitaría consumir es similar al grupo anterior, pero además de evitar el consumo de comida rica en grasa (45.54%) y comida rápida (35.64%), éstos evitan comer vísceras (36.63%) y carnes crudas (42.57%).
- La bebida preferida por excelencia por los clientes locales es el vino, lo cual es normal, considerando el tipo de restaurante y el mercado al cual éste está dirigido.
- Los turistas nacionales prefieren acompañar sus comidas con vino (40.58%) y jugo (46.38%), mientras que los extranjeros además del vino (50.00%) y jugo (56.67%), gustan beber agua (53.33%).
- La música preferida es la instrumental, situación que se confirma al encontrar que las radioemisoras de mayor preferencia (Cosmos y Concierto) transmiten este tipo de música.
- Posiblemente la influencia de otras culturas, los viajes, la televisión, etc., han logrado que el mercado considere como un servicio especial la música en vivo que el restaurante pueda ofrecer a sus clientes. Siete de cada diez personas consideran este como un servicio adicional que un restaurante debería ofrecer.
- Un hallazgo interesante es el hecho de que el 66% de los entrevistados muestra apertura a realizar la celebración de ocasiones especiales en restaurantes, especialmente eventos de orden personal tales como onomásticos y cumpleaños, así como también reuniones o compromisos empresariales. Esto abre la oportunidad para diseñar y desarrollar un nuevo servicio para este mercado. Los principales

- La hora promedio del almuerzo está entre las 13h00 y 14h00 mientras que las cenas son usualmente entre las 19h00 y 21h00.
- Seis de cada diez entrevistados consideran necesario y apropiado que un restaurante de lujo trabaje con reservaciones.
- El encanto del centro histórico es la opción número uno para la ubicación óptima de un nuevo restaurante de lujo, tomando en cuenta que para los potenciales consumidores es de gran importancia la seguridad y comodidad en el parqueo.
- La tarjeta de crédito se ha constituido en el instrumento de pago número uno para tres de cada cuatro personas dentro de este segmento de mercado. (Preferida por el 77% de los encuestados).
- Otros comentarios que fueron reiterados, hacen referencia a la calidad humana de las personas que van a atender dentro del establecimiento; características como la cultura, amabilidad, rapidez, tranquilidad y la presentación del personal en general. También se mencionó reiteradamente la importancia de un servicio rápido y la calidad de la comida, haciendo hincapié en que ésta debe mantenerse y no decaer, una vez que se haya logrado cierto prestigio.

2.4. Análisis de los Clientes.

Como lo hemos mencionado anteriormente, nuestro mercado está constituido por empresarios, profesionales, negociantes, funcionarios, cabezas de familia y personas en general que disponen de recursos económicos suficientes para el consumo en restaurantes de lujo, así como por turistas, tanto nacionales como extranjeros, quienes puedan incluir la visita a un restaurante de lujo dentro de su itinerario durante su permanencia en la ciudad de Cuenca.

Una de las principales características de nuestros potenciales clientes es que son muy exigentes en lo que respecta a la atención del personal: cortesía, aseo, acuciosidad, agilidad en el servicio; así como también: en la calidad de la comida, funcionalidad y comodidad del local.

A continuación exponemos los resultados obtenidos con relación a los clientes, luego de la tabulación de las encuestas:

- La edad del empresario cuencano varía entre los 24.5 y 70.0 años de edad.
- Los empresarios y ejecutivos de acuerdo a la información obtenida muestran un comportamiento de compra regular (semanal). A un nivel de confianza del 95%, se puede afirmar que entre el 63% y el 73% de este segmento de mercado, visita restaurantes 1.51 veces por semana.
- Los clientes que semanalmente acuden, lo hacen acompañados por aproximadamente cuatro personas (intervalo entre 1.2 y 6.3 personas al 95% de confianza) y consumen en promedio \$13.58 por persona. Aquí se debe hacer hincapié en que el intervalo es demasiado amplio para poder definir un punto medio estimado, pues se encontraron consumos que van desde los \$4.00 hasta los \$50.00.
- Los días de mayor concurrencia son los fines de semana.
- La sociedad machista cuencana se pone de manifiesto, pues tan sólo el 16.5% de los empresarios son mujeres, es decir, una de cada seis.
- Un dato que debe tratarse con cuidado por su naturaleza, es el que se refiere al nivel de ingresos. Aparentemente un buen porcentaje de los encuestados (20,33%) genera ingresos entre \$1,200 y \$1,500 mensuales, aunque consideramos que este informe no es muy confiable, puesto que al realizar las encuestas, los entrevistados se mostraron reticentes a proporcionar la información real. Creemos que el ingreso promedio es un monto mayor al indicado.
- Los turistas, tanto nacionales como extranjeros, constituyen un segmento que debemos captar, pues su apertura y costumbre de probar comida en restaurantes “de lujo”, los hace atractivos. Seis de cada diez turistas, sean nacionales o extranjeros, incluyen visitas a restaurantes de lujo dentro de sus itinerarios.
- En lo que respecta a los turistas extranjeros tan solo 1 de cada cuatro viaja en tour (26.67%), y de éstos, tan sólo el 16.67% tomó un tour que incluyó alimentación.

2.5. Análisis de la Competencia.

A continuación exponemos los resultados obtenidos con relación a la competencia, luego de la tabulación de las encuestas:

- Los competidores principales de nuestro negocio son: Villa Rosa, Oro Verde, Dorado y Santa Lucía.

- Un aspecto que desde el punto de vista del mercadeo es de suma importancia es la dependencia que tiene el posicionamiento en la mente del consumidor con la preferencia por un determinado restaurante. Una prueba de Chi Cuadrado de relación de dependencia así lo demostró (Anexo 5). En este caso, es evidente que cuando un restaurante tiene una alta recordación e imagen de marca en la mente de las personas, será el de mayor demanda en el mercado. Es así que el “Top of Mind” lo ocupa “Villa Rosa” como el restaurante de lujo en la ciudad de Cuenca (42.31% de los encuestados lo consideran así y 19.23% lo prefiere). A continuación se encuentra el restaurante del “Hotel Oro Verde” (posicionamiento de 12.64% y preferencia de 8.79%), y en tercer lugar se encuentran los restaurantes de los hoteles El Dorado y Santa Lucía (posicionamientos del 10.44% y 9.89% y preferencias del 3.30% y 4.40% respectivamente). Por consiguiente, será de vital importancia para nuestro restaurante el construir una fuerte imagen de marca y darla a conocer.

- Es interesante analizar que el restaurante “La Herradura”, a pesar de no ser considerado un local de lujo en la ciudad, tiene una gran preferencia dentro del segmento estudiado (9.89%). Esto podría explicarse por el tipo de comida que ofrece y la diversidad de gustos de los encuestados y no sería un dato preocupante, pues en un restaurante de lujo no se acostumbra servir parrilladas ni asados.

2.6. Cálculo del tamaño del mercado global y participación de mercado.

Parámetros para el cálculo del Mercado Global.

Segmento de empresarios, cabezas de familia y otros.

Universo	7.000
Acompañantes promedio	3,77
Frecuencia semanal de visita a restaurantes	1,5
Porcentaje de personas que visitan restaurantes con la frecuencia y número de acompañantes indicados	63% - 73%

63% del universo que acude 1,5 veces por semana 4.410

Total de personas con compañía que visitan restaurantes por semana 21.035,7
(4,77 x 4.410)

Total de personas que visitan restaurantes por mes 126.214,2
(4 x 1,5 x 21.036)

Total de personas que visitan restaurantes por año 1.514.570,4

Segmento de turistas

Los datos para este cálculo los hemos obtenido de un estudio realizado por el Ministerio de Turismo, en el período comprendido entre julio/02 a junio/03 sobre turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Cuenca. (*Anexo 6*)

Total de visitas a Cuenca de turistas internacionales al año 63.116

Total de visitas a Cuenca de turistas nacionales al año 203.653

Total de visitas anuales turistas nacionales e internacionales 266.769

*6 de cada 10 turistas visitan restaurantes de lujo

Total anual de turistas que visitan restaurantes de lujo (60%) 160.061

Total mensual de turistas que visitan restaurantes de lujo 13.338

Mercado global anual 1.674.631

Mercado global mensual 139.553

Parámetros para el cálculo de la participación de mercado.

Los porcentajes de participación dentro del mercado global han sido determinados bajo las siguientes consideraciones:

-El estudio de mercado indica que entre el 63% y el 73% de los encuestados dentro del segmento de empresarios visitan restaurantes 1,5 veces por semana, acompañados por 3,77 personas. Nosotros hemos tomado el dato más conservador para el cálculo del mercado global, es decir el 63%.

-Suponemos una captación del mercado global de aproximadamente el 1,84% durante el primer año, esto representa 85 personas diarias, lo cual tiene concordancia con los datos proporcionados por el estudio de mercado, pues los potenciales clientes mencionaron aproximadamente 20 restaurantes, incluyendo los considerados de lujo, como sus favoritos en la ciudad, es decir, cada uno podría captar hasta un 5% de participación de mercado. Nuestra intención es ser uno más de este grupo con una participación inicial menor al 2%, porcentaje que no es ambicioso, sino más bien realista y un tanto conservador. La capacidad instalada de nuestro local es de ochenta plazas, considerando almuerzo y cena existirían 160 plazas, sin tener en cuenta la posible rotación, de acuerdo a estos números podríamos cubrir fácilmente el porcentaje que pensamos captar.

-Ajustándonos a un criterio conservador no hemos incrementado el mercado global durante los cinco años considerados para el estudio, únicamente hemos determinado un crecimiento anual del 5% con respecto al porcentaje de captación del restaurante del año anterior a partir del segundo año, esto se justifica en base al crecimiento demográfico, a la tendencia del turismo a incrementarse en nuestra zona, al supuesto de que para entonces el restaurante habrá ganado prestigio y tendrá clientela cautiva que visite el local con cierta frecuencia, y a las campañas publicitarias que serán constantes y agresivas.

Bajo estas consideraciones los porcentajes de participación serían los siguientes:

Captación del mercado global para el primer año	1,84%
Captación de mercado para el 2º año	1,93%
Captación de mercado para el 3º año	2,03%
Captación de mercado para el 4º año	2,13%
Captación de mercado para el 5º año	2,23%

PARTICIPACION DE MERCADO PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS.

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Mercado Global (Unidades)	1'674.632	1'674.632	1'674.632	1'674.632	1'674.632
Volumen De ventas (Unidades)	30.768	32.308	33.924	35.620	37.401
Fracción de Mercado (%)	1,84%	1,93%	2,03%	2,13%	2,23%

ELABORADO POR LOS AUTORES

2.7. Plan de Mercadeo.

Estrategia de precio.

Los precios serán similares a los de la competencia ya que pensamos que la calidad y el servicio serán las fortalezas para ganar la atención de los clientes. No consideramos que el precio sea un factor que nos permita captar una parte del mercado, por cuanto en este tipo de negocio la utilidad no se consigue en función del volumen de personas que atrae un precio bajo, sino más bien por la lealtad del grupo humano que constituya nuestra clientela y el crecimiento de la misma, gracias a la publicidad boca a boca que certifique la categoría del restaurante.

Estrategia promocional.

En función de los resultados del estudio de mercado, hemos determinado que los medios de comunicación de mayor penetración para el segmento que ha sido estudiado y que debemos utilizar son: diario El Mercurio (cobertura del 86.26%) y las radioemisoras Cosmos (12,09% audiencia) y Concierto (9.89% audiencia). Esta última salió del aire con fecha posterior a la realización de las encuestas. También utilizaremos los servicios de las páginas amarillas de la guía telefónica de la ciudad por considerarlo un medio eficiente para llegar a los clientes.

El pautaaje y contratación de estos medios de información deberá mantenerse durante un periodo largo, con el objeto de generar recordación y preferencia de marca en los clientes.

Debido al nivel de ingresos y estilo de vida de este segmento de mercado consideramos que es importante combinar los medios de información tradicionales con el uso de medios de publicidad no tradicionales (BTL. Below the line), tales como publicidad escrita en el interior de estados de cuenta de tarjetas de crédito, anuncios en revistas especializadas, etc. La combinación de estos elementos permitirá llegar a un mayor número de clientes oportuna y constantemente, de manera que éstos recuerden el nombre de nuestro restaurante cuando surja la necesidad.

En cuanto al segmento de turistas, concluimos que la negociación con una agencia de viajes local para que incluya el servicio del restaurante dentro de sus paquetes turísticos, no es un medio de promoción adecuado, pues pocos turistas nacionales viajan a través de agencias, y los turistas internacionales que sí lo hacen, prefieren no incluir la alimentación en el paquete. La forma de llegar a ellos es entonces a través de publicidad escrita, por intermedio de los counters de hoteles, aeropuerto y lugares de afluencia turística.

El comportamiento cíclico de la afluencia de clientes durante la semana indica que debería pensarse en ciertos “actos” o “eventos”, como festivales, degustaciones, cursos u otros; durante los días de menor demanda que son lunes, martes y miércoles.

Para las horas picos de afluencia de clientes durante los fines de semana, se piensa contratar artistas locales que interpreten música instrumental.

2.8. Planes de Contingencia.

Al analizar las acciones correctivas que podríamos tomar en caso de que nuestras estrategias no se pudiesen llevar a cabo o no fuesen efectivas, llegamos a los siguientes planteamientos:

- Menús ejecutivos y dominicales.
- Atención en té-juegos durante los días de la semana.
- Servicio de catering.
- Organización de festivales gastronómicos

Nota: Los gráficos relacionados con el estudio de mercado constituyen el [anexo 7](#)

CAPITULO III

ANALISIS TECNICO.

“El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. Para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Este análisis indudablemente va coordinado con el análisis de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis” (Varela, 179).

3.1. Análisis del Producto.

Materias primas básicas.

Las materias primas básicas para nuestro negocio son alimentos de distintos tipos, los cuales deberán ser frescos y de la mejor calidad. Todos los proveedores con los que negociemos deberán contar con los permisos sanitarios respectivos. Los insumos serán tratados en forma higiénica, lavándolos y desinfectándolos en los casos que así se requiera. La materia prima que utilizaremos será, entre otras, las que se enumeran a continuación:

Carnes, mariscos, pescados, vegetales, hortalizas, verduras, tubérculos, granos, hongos, salsas, huevos, pastas, embutidos, condimentos, aderezos, especies lácteos, esencias, mantecas, aceites, panes, frutos secos, harinas, frutas, cereales, licores, etc.

La mayor parte de estos serán adquiridos en los supermercados de la ciudad. En el caso de las carnes existen proveedores como Pronaca que ofrecen variedad y buena calidad. Para la adquisición de mariscos se ha pensado también en comprarlos directamente desde las distribuidoras ubicadas en Machala o Guayaquil y para la compra de carne de res se puede optar por adquirir carne producida en Argentina, mediante importación directa o utilizando los servicios de importadores especializados.

Para la compra de materias primas, es importante la selección y la negociación con los proveedores, con el objeto de sincronizar la adquisición y la utilización de las mismas. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

- La compra de materias primas y auxiliares es una de las áreas clave en el éxito de un restaurante. Un mal manejo de inventarios puede causar que la comida se desperdicie, que las utilidades bajen y que el negocio fracase, por lo que se debe tratar de desarrollar un oportuno programa de compra con los proveedores.
- Los elementos más importantes a considerar son la calidad, los precios y la disponibilidad de los productos.
- Es preferible comprar los insumos localmente, pero la naturaleza de este restaurante (comida internacional), muchas veces obligará a adquirir productos en otras ciudades del país y si los volúmenes lo ameritan, inclusive a importarlos.
- Cuando la compra se hace a distribuidores o mayoristas es importante negociar las mejores condiciones de crédito, pues esto contribuye a la liquidez del negocio.

Política de Inventarios.

La administración y el control de los inventarios tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y el tipo de insumos para hacer frente a la demanda del producto, minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo.

La inversión que representan los inventarios es un aspecto muy importante para la empresa en la administración financiera. En consecuencia, es importante estar familiarizado con los métodos para controlarlos con certeza y asignar correctamente los recursos financieros.

De acuerdo con un reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, las empresas están obligadas a llevar algún sistema de inventarios. En el giro de restaurantes, el más apropiado para la valoración de inventarios es el sistema PEPS (primero en entrar primero en salir). Los primeros insumos que entran a la despensa, deben ser los primeros que se utilicen al preparar la comida.

3.2. Facilidades.

Para la instalación del negocio se arrendará un local en una casa que se encuentra en proceso de restauración, situada en el centro de la ciudad de Cuenca, en la calle Padre Aguirre entre las calles Gran Colombia y Mariscal Lamar, ubicación que en el estudio de mercado se determinó como la mejor alternativa. (*Anexo 8*)

El área en la que se ubicará el restaurante cuenta con todos los servicios necesarios para el buen funcionamiento del mismo: agua potable, energía eléctrica, alcantarillado, recolección de basura, teléfono, internet, televisión por cable, parqueadero, seguridad, etc. Es importante recalcar que junto al local seleccionado, existe un parqueadero privado de servicio público con capacidad para 120 vehículos.

Este sector es el centro administrativo, económico, financiero, comercial y turístico de la ciudad, allí se asientan instituciones bancarias, comercios, servicios profesionales, hoteles, restaurantes, iglesias, museos, instituciones gubernamentales, empresas de servicio público, etc.

Estamos concientes de que la ubicación es importante y consideramos que la planteada es muy apropiada, pero no perdemos de vista los criterios vertidos en el libro: *Cómo iniciar y administrar un restaurante* de Cooper, Floody, Mc Nelly, quienes manifiestan que para un restaurante fino lo prioritario no es la ubicación sino el chef y el servicio, y se ratifican diciendo que la clientela acudirá sin importar la ubicación sino el prestigio y reputación del restaurante.

El montaje del restaurante se tiene previsto en la parte frontal de la segunda planta de la casa antes mencionada. Es un inmueble inventariado en la oficina Municipal respectiva como patrimonio de la ciudad, cuenta con paredes gruesas de adobe y techo de teja que data de los primeros años del siglo anterior. El piso inferior será destinado a locales comerciales. En la parte posterior existirán cuatro plantas de estructura nueva de hormigón armado y ladrillo, las dos primeras están planificadas para destinarlas a un pequeño patio de comida rápida. En los pisos superiores de la parte posterior existirán dos grandes locales sugeridos para negocios que requieran áreas internas amplias.

El local para el restaurante estará constituido por un gran salón, cuyo frente dispondrá de balcón y ventanas hacia la calle Padre Aguirre, con vista a la iglesia de Santo Domingo. Además, existirán corredores limitados por paredes antiguas y por un rectángulo formado por

pasamanos con sus respectivas barandillas, sostenidos por pilares, todo el conjunto será trabajado en madera y conservará el estilo original. Estos espacios tendrán vista al patio central de la planta baja, el mismo que estará cubierto de techo de vidrio.

Esta área tendrá capacidad para atender con total confort en calidad de restaurante hasta 80 comensales, para eventos sociales este número podrá incrementarse a 120 personas cómodamente sentadas.

Obviamente será necesario realizar ciertas adecuaciones en el local como la colocación de estanterías, instalación de cuarto frío, etc. Es importante indicar, sin embargo, que este espacio está siendo remodelado con la visión de instalar allí un restaurante, razón por la cual en su restauración ya se han considerado aspectos como la existencia de baños amplios, etc.

El local dispondrá de un acceso exclusivo para clientes y otro para los insumos y el personal, que en situaciones de riesgo podrá cumplir la función de salida de emergencia.

El área administrativa ocupará una oficina en la tercera planta del mismo edificio, parte de este local servirá como bodega de licores e insumos no perecibles.

La decoración del local estará bajo la responsabilidad de un profesional en la rama. Por supuesto, esta persona deberá plasmar en su trabajo la idea con la que fue concebido este negocio. Se buscará una decoración elegante, sobria, pero que a la vez cree un ambiente acogedor, que permita al comensal sentirse a gusto. Deberá estar acorde al entorno, pues no hay que olvidar que se trata de una casa de tipo colonial, en la cual se resaltarán los aspectos arquitectónicos propios de la época. Se recomendará aprovechar la hermosa vista hacia la iglesia Santo Domingo y la iluminación que ofrece el ventanal de la parte frontal. Lo que se busca es causar la mejor impresión en el visitante desde el momento mismo en el que ingrese al local, a través de la combinación de elementos como las mezclas apropiadas de colores, plantas y flores naturales y el entorno de tipo colonial.

Área disponible para el restaurante (Anexo 8)

Área Total: 300 metros cuadrados

Área para mesas: 177 metros cuadrados

Área para cocina: 34 metros cuadrados (incluye cuarto frío y bodega)

Área para personal de servicio: 4 metros cuadrados (vestidor y baño)

Área para bar: 10 metros cuadrados

Área para baños: 20 metros cuadrados

Área de circulación, gradas, caja: 55 metros cuadrados

3.3. Equipos y mobiliario.

El equipo y mobiliario requerido será adquirido en su mayor parte dentro del país y ciertos elementos serán adquiridos en el exterior, por cuanto no se ofertan en el Ecuador.

El listado de equipo y mobiliario se encuentra detallado en el Anexo 9

CAPITULO IV

ANALISIS DE GESTION.

En este capítulo hemos fusionado el análisis administrativo y el análisis legal y social del proyecto.

4.1. Análisis Administrativo.

“El objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos los elementos” (Varela, 186).

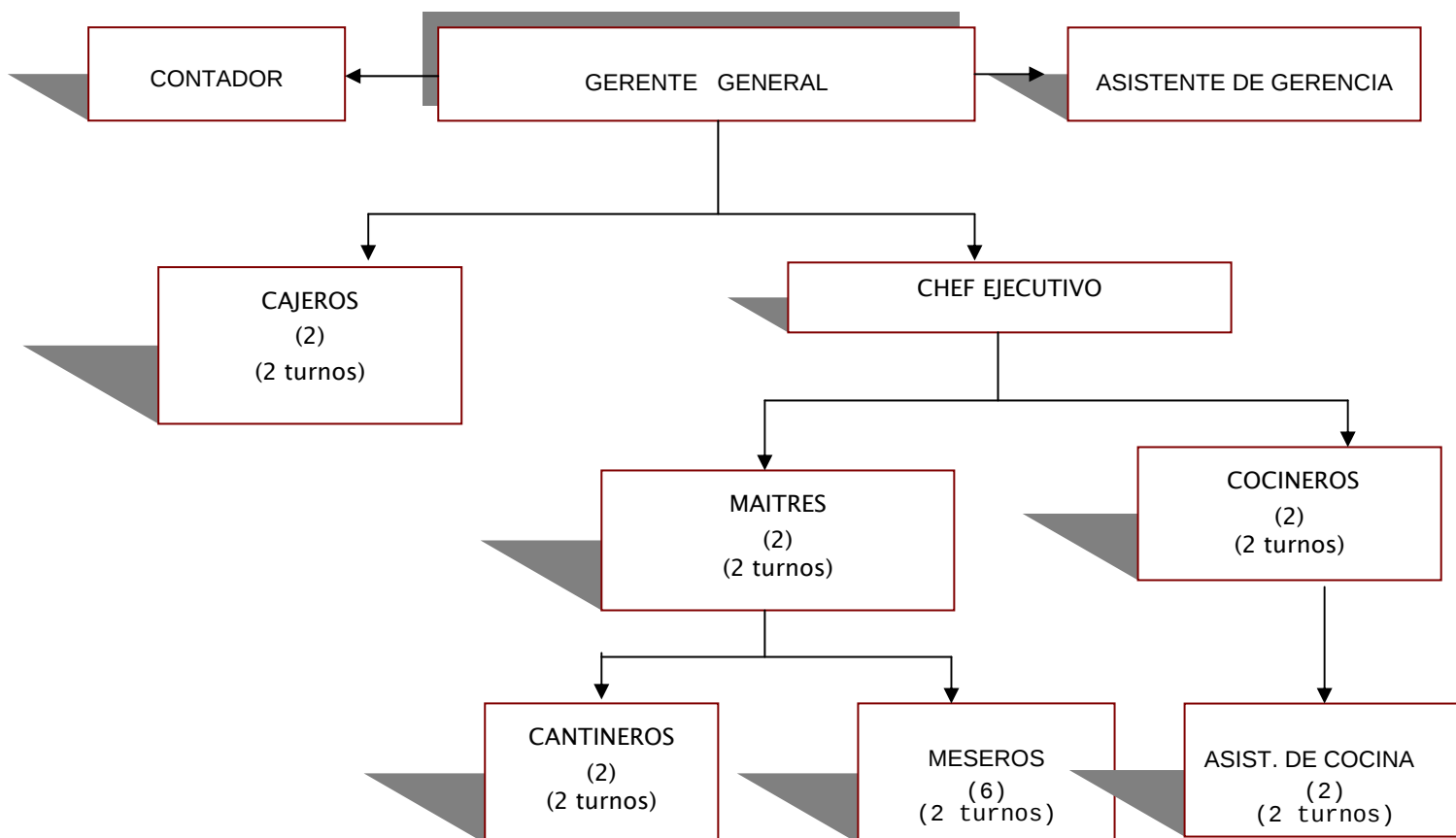
De acuerdo al estudio de mercado, a los textos consultados y a la experiencia personal, podemos manifestar que un buen servicio es el punto clave para el éxito de un restaurante, algunos textos afirman que sobre el ambiente, la decoración o incluso la calidad de la comida, los clientes se sienten atraídos por un buen servicio.

Al contratar a los empleados, hay que poner énfasis en la disposición y la buena actitud que tenga el candidato para este tipo de trabajo, pues éstas son virtudes que no pueden ser enseñadas. Las destrezas pueden adquirirse a través de capacitación.

Los empleados en el área de la cocina de un restaurante usualmente resisten la presión y tensión de trabajar en habitaciones cerradas, permanecer de pie por horas, levantar pesadas ollas, y trabajar cerca de hornos y parrillas. Los riesgos de trabajo incluyen resbalones y caídas, cortes y quemaduras. Los meseros trabajan también bajo presión, deben ser pacientes para poder lidiar con clientes exigentes, aptos para presentar disculpas por cualquier inconveniente que pueda presentarse. Su trabajo requiere un buen estado físico, prolijidad en la atención y habilidad en el manejo de platos, vasos, cubiertos, charoles, etc. pero lo más importante es la jovialidad y don de gentes.

4.1.1. Organigrama y descripción de puestos.

La empresa tendrá el siguiente organigrama:



GERENTE: El gerente será el encargado de abrir y cerrar el restaurante, comprar los alimentos y bebidas, controlar el trabajo de caja, hacer seguimiento de los inventarios, entrenar y manejar al personal, negociar con proveedores. Será responsable de la publicidad. Revisará la información generada por el contador y tomará las decisiones más convenientes para el buen funcionamiento del restaurante. Coordinará con el chef las decisiones que sean competencia de ambos. Controlará conjuntamente con el maitre el buen desempeño de meseros y cantineros. Es muy importante que el gerente sea una persona con carisma para cumplir las funciones de anfitrión del negocio, debe conocer el medio, de tal manera que pueda brindar un trato personalizado a los clientes.

CONTADOR (A): Será un profesional contratado a tiempo parcial, quien tendrá a su cargo el manejo contable del negocio, de acuerdo a las normas legales. Se encargará de elaborar roles de pago, planillas de pago al IESS, formularios de declaración de impuestos. Será un asesor del gerente en lo referente a la interpretación de la información contable.

ASISTENTE DE GERENCIA: Será la persona que se encargue de la atención a proveedores, manejo de facturas y elaboración de cheques. Atención a clientes que deseen contratar eventos y coordinación de los mismos. Será una persona que trabaje a tiempo completo con el horario que el gerente considere apropiado.

CAJERO (A): El cajero del restaurante estará a cargo de la caja registradora. Esto incluye recepción de pagos en efectivo y transacciones con tarjetas de crédito, distribución de propinas, cuadre de la caja al final del turno. El cajero deberá atender el teléfono y monitorear el equipo de sonido. Deberá estar capacitado en lo relacionado a sistemas de computación y tener habilidad para el manejo de efectivo. Deberá contar con experiencia en ventas, ser profesional, amable y confiable.

CHEF: Será responsable de todo lo que sucede en la cocina, de contratar, entrenar y evaluar al personal de cocina. Planeará los menús, comprará los insumos. Asegurará el control de la calidad, participará en la elaboración del presupuesto de comidas y bebidas, estará a cargo del control del costo de la comida y del personal. Mantendrá comunicación abierta con el maitre y con los meseros. Coordinará eventos y promociones especiales.

COCINERO (A): Será la persona encargada de preparar guarniciones bajo la supervisión del chef, asistirá en todas las actividades que ejecuta el chef. En casos especiales podrá sustituirlo.

MAITRE: Receptará reservaciones, organizará asientos, recibirá a los clientes y los ubicará en las respectivas mesas acomodando a cada uno de los comensales, entregará la carta. Algunas veces operará la caja registradora, ocasionalmente tomará órdenes y actuará como conexión entre la cocina y el comedor.

MESERO (A): Tomará las órdenes de los clientes, servirá comida y bebidas, proporcionará información para la emisión de facturas. Podrá desempeñar tareas adicionales, las cuales pueden incluir escoltar a los clientes a las mesas, servir a los clientes sentados en el bar, aseo el local, preparar y limpiar mesas. Deberá ser capaz de describir los platos eficientemente. Tendrá que ser profesional, amable y confiable.

ASISTENTE DE COCINA: Mantendrá al personal de la cocina provisto de utensilios, ollas, platos y sartenes limpios. Realizará las labores que le encomienden el chef o el cocinero. También será responsable de mantener la cocina limpia, sacar la basura, limpiar los pisos, etc.

CANTINERO: Atenderá las órdenes de bebidas que los meseros tomen a los clientes. Preparará bebidas mezcladas estándar y cócteles solicitados por los clientes. Limpiará después de que los clientes del bar se hayan ido. Será responsable de ordenar y mantener un inventario de licores, insumos para mezclas y otros suministros para bar.

Para completar el equipo humano que formará esta empresa debemos mencionar la necesidad de contar con un guardia de seguridad permanente, quien se encargará de controlar a las personas que ingresan al local y en general de garantizar protección y seguridad a todos los clientes y empleados del restaurante. Este puesto no consta en el organigrama, pues pensamos que para satisfacer este requerimiento, deberemos recurrir a los servicios de una empresa especializada en esta rama. Consideramos que podría existir la posibilidad de celebrar un convenio con la administración general del edificio, que seguramente también estará interesada en contratar este servicio.

4.1.2. Estructura organizativa y política de manejo de personal.

Como se puede observar en el organigrama, esta empresa tendrá una estructura jerárquica con cuatro estratos administrativos. El tamaño del equipo humano que colaborará en este negocio es un factor que permitirá crear una cultura organizacional sin fronteras, cuya razón principal es el deseo de los autores de este proyecto de que el restaurante se convierta en una organización en la cual los empleados no se identifiquen o se sientan responsables de una sección del negocio, sino que interactúen con quienes sea necesario para desempeñar su trabajo, conscientes de que el éxito del mismo es responsabilidad de todos y cada uno de ellos. Esta idea implica, por supuesto, que se les debe conceder poder de decisión de manera que puedan servir al cliente y solucionar inconvenientes oportuna y solícitamente.

Será responsabilidad de la gerencia crear este compromiso por parte de los empleados, a través de la implementación de políticas sencillas, que se basarán principalmente en lograr un paquete salarial satisfactorio y en el que se consideren todos los aspectos legales. Además, un requisito indispensable para enriquecer la motivación de los colaboradores, es un trato respetuoso y justo, que les permita sentirse parte importante del negocio.

Consideramos que una de las estrategias más importantes para ganar participación de mercado es construir una ventaja competitiva a través de una fuerza de trabajo eficiente y comprometida. Por esta razón, se pondrá atención especial al proceso de reclutamiento y selección de personal, esto obligará a aplicar todas las pruebas que sean necesarias, se realizarán cuantas entrevistas se consideren convenientes, se investigarán los antecedentes de los candidatos, etc.; todo con el objeto de garantizar una adecuada selección. Este proceso será utilizado para cubrir cada uno de los puestos a excepción del de chef, quien, como se indicó anteriormente, deberá integrarse al equipo en calidad de socio. Algunos contactos en la ciudad de Quito, indican que si bien no es del todo fácil, tampoco es imposible conseguir la participación de un chef, con la preparación y la experiencia necesarias para el proyecto.

Otro aspecto relacionado con el personal en el que deberemos enfocar nuestra atención, es en la capacitación. Buscaremos no solamente su preparación sino también su desarrollo, es decir que la persona que decida iniciarse en este trabajo, sienta que cuenta con el apoyo para hacer una carrera y una forma de vida a través del mismo, pues estamos convencidos de que el crecimiento del empleado es también el crecimiento del negocio. Por ejemplo, el manejo del idioma Inglés es una habilidad con la que deben contar los maitres y meseros de nuestro restaurante. La empresa estaría dispuesta a apoyar el aprendizaje o mejor manejo de esta lengua, financiando un porcentaje del costo del curso y estableciendo una mejor remuneración para quienes sean bilingües.

Será política del restaurante contar con un programa de capacitación, pues este es un proceso que debe ser constante, que no se realiza una sola vez cuando se contrata al empleado, sino todas las veces que se consideren necesarias. Nuestro programa de capacitación y desarrollo seguirá los cinco pasos que expone el libro de Gary Dessler:

- 1.- Análisis de las necesidades.
- 2.- Diseño de la instrucción.
- 3.- Validación.
- 4.- Aplicación.
- 5.- Evaluación y seguimiento. (Dessler, 251).

Actualmente, existen en la ciudad escuelas de gastronomía que preparan a sus estudiantes en todos los aspectos relacionados con el negocio de hotelería y restaurantes. Además, la Cámara de Turismo del Azuay y ciertas empresas como las tercerizadoras, para complementar sus servicios, organizan cursos de capacitación en distintas áreas, tales como entrenamiento de meseros, cantineros, cocineros, etc. Un trabajo conjunto con estas

empresas nos permitirá hacer uso de su experiencia y conocimiento en el diseño y aplicación de los cursos deseados.

Existe también la posibilidad de hacer uso de un derecho adquirido como patrono que aporta al IESS, entidad que a través del Consejo Nacional de Capacitación, debe financiar en un 80% el costo de cursos de capacitación.

4.2. Análisis Legal.

“El análisis legal y social tiene como objetivos definir la posibilidad legal y social, para que el negocio se establezca y opere, la definición del tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos” (Varela, 189)

4.2.1. Tipo de sociedad.

Luego de analizar las distintas posibilidades que ofrece la ley ecuatoriana para constituir una compañía, hemos decidido que nuestra empresa por su objeto social será una sociedad turística, por la responsabilidad será una sociedad con responsabilidad limitada, por el origen del capital será una sociedad nacional y en consideración a las personas será de responsabilidad limitada, ya que en ésta prevalece la consideración de las personas que la conforman antes que el capital. En cambio, en las sociedades de capital, interesa más el capital que la calidad de los socios.

El montaje de cualquier restaurante es un negocio de alto riesgo, el monto de inversión que requerirá el tipo de restaurante que estamos proponiendo hace que ese riesgo se incremente aún un poco más, es por esto que el compromiso y la calidad de los socios tienen gran importancia. Es indispensable, a nuestra manera de ver, que las personas que aportan con capital, y en el caso del chef, con trabajo, compartan el concepto con el cual este negocio fue concebido. Esta concepción se resume en el siguiente párrafo: montar un negocio en el cual ofrecer un servicio de calidad es lo más importante, esto se logra únicamente con una fuerza laboral motivada y comprometida. Se requiere tiempo, trabajo y paciencia para llegar a este escenario, lo cual nos lleva a concluir que si bien el objetivo principal es la obtención de rédito, este no será inmediato.

Nuestra empresa se regirá principalmente por las disposiciones de la Ley de Compañías y Ley de Turismo y supletoriamente por las del Código de Comercio y el Código Civil.

A continuación se exponen algunas de las características importantes de la compañía de responsabilidad limitada, las mismas que han sido tomadas del Manual Legal del Empresario y el Ejecutivo, de la corporación MYL:

- Se constituye entre tres o más personas, que responden por las obligaciones de la sociedad únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales.
- Tiene un máximo de quince socios.
- Las aportaciones de los socios son en forma de participaciones y no de acciones.
- Las participaciones pueden ser cedidas a otro socio o a un tercero, siempre y cuando se obtuviese el consentimiento unánime del capital social.
- Cada participación otorga derecho a un voto.
- Un socio puede ser excluido cuando ha faltado gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.
- El capital mínimo que se requiere para su constitución es de 400 dólares
- Aunque es importante el factor personal y se lo toma en cuenta para varios aspectos, para efectos fiscales y tributarios se la considera como una sociedad de capital.
- Puede actuar bajo una razón social o bajo una denominación objetiva, referida a sus actividades comerciales.

La compañía se constituirá por medio de una escritura pública, con la participación de tres socios, con un capital social de mil dólares de los Estados Unidos, dividido en mil participaciones de acuerdo al siguiente detalle:

Socio A (Gerente General)	550 participaciones.
Socio B (Chef)	300 participaciones.
Socio C (Inversionista)	150 participaciones.

La razón social será “Restaurante Arcángel Miguel Cía. Ltda.” y el nombre del restaurante será la razón social sin las abreviaturas de compañía limitada.

Para realizar todos los trámites de constitución, se designará a un abogado de confianza de los socios.

4.2.2. Regulaciones locales y permisos requeridos.

El Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo, en el título II, capítulo I, artículo 42, literal b, menciona servicio de alimentos y bebidas que es el objetivo principal de nuestra

empresa. El artículo 43, literal b, define la actividad de turismo llamada servicio de alimentos y bebidas: “se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento”.

En el capítulo II de este mismo reglamento, en el artículo 47 se indica la obligación de obtener previo al inicio de la actividad, el registro único de turismo que consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos en el catastro o registro público de empresarios y establecimientos turísticos en el Ministerio de Turismo. Este trámite se lo realizará por una sola vez pagando el valor de \$11,33 por cada mesa, se consideran mesas de cuatro personas (20 mesas en nuestro caso).

En el título IV, artículo 142 del mismo reglamento, se indica que las personas naturales o jurídicas para registrarse y clasificarse en el Ministerio de Turismo, deberán presentar la correspondiente solicitud en el formulario entregado por la corporación, acompañada de los siguientes documentos:

- Copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía.
- Nombramiento del representante legal.
- Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual de no encontrarse registrada la razón o denominación social o nombre comercial.
- Registro Único de Contribuyentes.

Una vez recibida la solicitud se hará la visita de inspección previa a la clasificación.

En el capítulo IV indica que se debe obtener una licencia única anual de funcionamiento, requisito indispensable para poder operar, tendrá vigencia durante el año en que se la otorgue y los 60 días calendario del año siguiente. El valor es el mismo que se paga por el registro único de turismo y esta competencia está delegada a la Municipalidad de Cuenca, tiene un valor de \$60.

Por afiliación a la Cámara de Turismo local se debe pagar un valor de \$560 y \$20 por concepto de cuotas mensuales como socio de la misma.

El permiso de funcionamiento por parte de los bomberos, tiene un costo anual de \$50

4.2.3. Implicaciones tributarias.

Las obligaciones tributarias del restaurante serán las siguientes:

Obtener el registro único de contribuyentes RUC (formulario 01-A) a más tardar 30 días posteriores al inicio de la actividad económica.

Contratar la impresión de facturas y comprobantes de retención del IVA y del Impuesto a la renta, para lo cual se requiere la respectiva autorización del SRI.

Impuesto al valor agregado (IVA)

- La empresa deberá emitir una factura por cada consumo que realicen sus clientes.
- En cada factura cargará el 12% por concepto de IVA.
- En calidad de Compañía Limitada existe la obligación de retener IVA en las compras que se realicen a personas naturales no obligadas a llevar Contabilidad (proveedores de servicios: 70% del IVA causado, proveedores de bienes: 30% del IVA causado, honorarios profesionales: 100% del IVA causado.)
- Deberá presentar mensualmente el formulario 104 con la declaración del IVA correspondiente al mes inmediato anterior. En dicha declaración se efectuará la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas y del impuesto liquidado se restará el valor de crédito tributario, en caso de existir.

Impuesto a la renta

- Una vez concluido el correspondiente ejercicio impositivo, la empresa tendrá plazo para realizar su declaración anual del impuesto a la renta a partir del 1 de febrero del año siguiente siendo la fecha tope para ello el mes de abril, el día que corresponda de acuerdo al noveno dígito de su RUC. Para esta declaración se deberá utilizar el formulario 101.
- Existe también la obligación de declarar simultáneamente y en el mismo formulario el anticipo del impuesto a la renta del ejercicio impositivo corriente, que será igual al 50% del impuesto a la renta causado en el ejercicio anterior, valor del cual se restará el monto de las retenciones en la fuente que les hayan sido practicadas en el mismo ejercicio. Este anticipo deberá ser cancelado en un 50% en el mes de julio y el 50% restante en el mes de septiembre.

- El impuesto a la renta se calcula aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que se reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de las utilidades.
- La empresa será también agente de retención, por lo que tendrá la obligación de emitir el comprobante de retención y presentará la declaración mensual de retenciones en la fuente, en el formulario 103.

4.2.4. Implicaciones laborales.

Como modalidad para contratar personal de servicio (meseros, cantineros, cocineros, asistentes de cocina, maitres y cajeros) se aplicará un contrato a plazo fijo con duración de un año, con un período de prueba de tres meses, el mismo que se convertirá en contrato de tiempo indefinido, si no se notifica su terminación treinta días antes del vencimiento.

Para el trabajo nocturno y en fin de semana, se reconocerá los derechos laborales que contempla la ley.

Cuando se requiera personal extra para eventos y compromisos especiales, se recurrirá a contratos ocasionales de acuerdo a las normas estatuidas para el efecto.

El Gerente General, el Chef y el Asistente de Gerencia tendrán un contrato a plazo fijo, con duración de un año y a tiempo completo. Los cargos de Gerente General y de Chef, serán funciones de confianza y por esta razón no quedarán sometidos al límite de la jornada ordinaria de trabajo y no tendrán derecho a la remuneración correspondiente al trabajo suplementario.

El contrato para el contador será un contrato de prestación de servicios profesionales por horas, sin relación de dependencia.

El guardia de seguridad será contratado a través de una empresa especializada.

4.3. Análisis Social.

Un proyecto de esta naturaleza, que involucra la contratación de 20 personas, tiene un efecto social importante pues si consideramos que por cada empleado se beneficiarán cuatro personas en promedio, este proyecto contribuiría a obtener un mejor estándar de vida para 80 personas.

Por otro lado, las relaciones con proveedores, artistas, y otras personas relacionadas con este negocio, ocasionarán que el beneficio social se multiplique.

Desde el punto de vista turístico será un aporte para la ciudad que ostenta el título de patrimonio cultural de la humanidad, facilitando un servicio de calidad a los grupos de turistas importantes que visitan la urbe.

Para los ejecutivos de la actividad pública y privada y para las familias interesadas constituye una nueva opción de servicio en este campo.

Desde el punto de vista del impacto ambiental, dadas las características de la actividad, no se visualizan problemas de afección al medio. La empresa procesará prácticamente todos los ingredientes de los alimentos y su nivel de desperdicios será mínimo, adicionalmente, su ubicación dentro de la zona urbana, no alterará el medio ecológico.

CAPITULO V

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO.

5.1. Análisis económico.

Este análisis tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto. (Varela, 190)

Todos los datos que constan en este capítulo son producto de una concienzuda investigación, en la cual se han combinando análisis de precios vigentes en el mercado, consultas por medio del internet, asesoría de personas con experiencia en el área laboral y legal, averiguaciones en las oficinas turísticas y municipales, bomberos, etc.

5.1.1. Inversión en Activos Fijos.

La inversión en activos fijos asciende a \$ 84.038 y esta dividida en activos fijos depreciables, equipo de operación y activos intangibles.

En el activo fijo depreciable constan las inversiones por áreas: cocina con todos lo equipos; adecuación del local, ya que el mismo será arrendado y requerirá de muebles apropiados para funcionar como restaurante; bar, con su respectivo equipamiento, estantería y mobiliario; comedor, con sus mesas, sillas, etc.; oficina en la que constan escritorios, computadora y archivadores fundamentalmente.

El equipo de operación está compuesto por los utensilios de cocina como ollas y sartenes, el menaje para el comedor: vajilla, cristalería, cubiertos, etc., y también se incluye la señalización y la decoración.

Finalmente en los activos intangibles se consideran los gastos de constitución de la compañía, el software y los gastos preoperativos. (*Anexo 10*)

5.1.2. Inversión en Capital de Trabajo.

En este rubro constan los gastos que permitirán el funcionamiento del restaurante durante un mes. Hemos considerado que este período es conveniente, puesto que en este tipo de negocio los pagos son prácticamente al contado y la recuperación del capital de trabajo es rápida. La inversión requerida en capital de trabajo es de \$25.702. (Anexo 11).

5.1.3. Presupuesto de Ingresos.

Los ingresos que percibirá el restaurante provendrán de los consumos de clientes y de los eventos que se lleven a cabo. Hemos realizado una proyección de los mismos a cinco años

Para determinar los precios de venta promedio por plato que permitieron elaborar el presupuesto de ingresos, se realizaron visitas y consumos en diferentes restaurantes de la ciudad, que atienden al segmento de mercado que nosotros pretendemos captar. Esto nos permitió conocer los precios de la competencia y fijar precios acordes al mercado de nuestra ciudad.

Los datos referentes a los hábitos de consumo, se tomaron de las encuestas realizadas como parte de la investigación de mercado.

Para realizar la proyección de ingresos por eventos se tomó en cuenta, las tendencias y costumbres de la sociedad cuencana, los fechas del año que son propicias para realizar celebraciones, etc. (Anexo 12).

5.1.4. Presupuesto de Materias primas e insumos.

Este presupuesto se concibió mediante un minucioso trabajo que consistió, en definir y valorar el costo de varias alternativas, para entradas, sopas, platos fuertes y postres, determinando en base de esto un costo promedio para cada uno de ellos. Un cálculo similar se aplicó para fijar el costo por copa de vino, tragos de licores fuertes y bebidas refrescantes. Los porcentajes de consumo de bebidas son resultado de las encuestas realizadas. (Anexos 13 y 14)

Se hizo una evaluación especial, para proyectar el costo por menú, para el servicio que prestaremos en la realización de eventos sociales. (Anexo 15)

5.1.5. Presupuesto de Personal.

Se definieron remuneraciones superiores a las fijadas como mínimas en las tablas sectoriales respectivas y a partir de éstas se calcularon los recargos correspondientes a las jornadas nocturnas y de fines de semana.

Se decidió trabajar con dos turnos de seis horas cada uno, con el objeto de cubrir las doce horas diarias que funcionará el restaurante. Los turnos se han dividido en jornadas de 11h00 a 17h00 la primera y de 17h00 a 23h00 la segunda. (Anexo 16).

Para la atención en eventos, se llegó a determinar que será necesario contratar personal eventual y que la fuerza laboral representará un costo del 30% del precio del menú. (Anexo 17).

5.1.6. Presupuesto de Otros gastos.

En este se incluyen gastos como: adquisición de combustible, publicidad, uniformes, suministros de limpieza, lavandería, etc. (Anexo 18).

5.1.7. Inversiones y Financiamiento.

La inversión inicial requerida para este proyecto es de \$109.740 y será financiada en un 54,44% por capital de los accionistas (préstamo de socios y aporte a capital) y en un 45,56% por un crédito bancario de \$ 50.000 a una tasa del 12% anual, a tres años plazo. Los pagos se realizarán mensualmente de acuerdo a la tabla de amortización respectiva (Anexo 19).

Los socios son personas solventes, con patrimonios sólidos y con historial crediticio por lo que pueden ser considerados como sujetos de crédito, en caso de que el proyecto como tal no califique por políticas de las instituciones financieras.

CUADRO INVERSION VERSUS FINANCIAMIENTO				
Rubro	Monto	Capital Contable	Préstamo de socios	Financiado con bancos
Activos Fijos	78.240	1.000	58.740	18.500
Intangibles	5.798			5.798
Capital de trabajo	25.702			25.702
INVERSION TOTAL	109.740	1.000	58.740	50.000
PORCENTAJE	100%	0,91%	53,53%	45,56%

*Capital Contable: 1000 participaciones de \$1 c/u

ELABORADO POR LOS AUTORES

5.2. Análisis Financiero.

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. (Varela, 200)

Para este análisis hemos proyectado todos los estados financieros en forma mensual para el primer año de funcionamiento del restaurante y en forma anual para los cuatro siguientes

5.2.1. Flujo de Caja.

Este estado puede ser comparado con un video: muestra la manera como los flujos de efectivo entran y salen durante un determinado período. (Gallagher, 71). Este incluye partidas similares a las del estado de pérdidas y ganancias, con la diferencia de que no utiliza el principio de causación sino el de caja. Así, por ejemplo, las cifras de venta las registra en el momento del recaudo y no en el de la transacción. (Gutiérrez Marulanda, 35).

El flujo de caja para nuestro negocio fue elaborado en base a los datos de gastos e ingresos proyectados en el estudio económico. En el se registraron todos los ingresos y salidas reales de efectivo para cada período, lo que implica que no se consideraron las depreciaciones y amortizaciones. Es importante indicar que en los presupuestos de materias primas y ventas elaborados en el estudio económico, se observa que el inventario representa un 35% de las

ventas y para las proyecciones de compra de stock hemos considerado el 34%, puesto que al realizar las adquisiciones posteriores existirá un pequeño remanente de la adquisición original. Otro dato porcentual es el 4% de las ventas destinado a gastos de publicidad ya que una de las políticas más importantes para penetrar en el mercado es una agresiva publicidad. (Anexo 20).

5.2.2. Estado de Resultados.

Este estado al igual que el flujo de caja se puede comparar con un video: éste mide la rentabilidad de una firma durante un período. Muestra las ventas, los gastos y las utilidades. Las ventas representan los ingresos que la firma ha obtenido durante un período particular. Los gastos representan el costo de proporcionar bienes y servicios durante el mismo período. Los ingresos netos son los que quedan después de que se han restado los gastos de las ventas. (Gallagher, 64).

Para este estado financiero nos basamos en los presupuestos de ingresos, para determinar los ingresos por ventas. De este valor se restaron todos los costos y gastos que tendrá que asumir el restaurante, incluyendo el costo de los insumos y de la elaboración de los alimentos, gastos operativos (administrativos y de ventas); los costos financieros, y las obligaciones tributarias que tendrá la empresa, con la finalidad de determinar la ganancia o pérdida obtenida mensualmente durante el primer año y anualmente, durante los cinco años analizados. (Anexo 21).

5.2.3. Balance General.

El balance general, llamado también balance de situación, es un estado financiero que pretende medir en un momento determinado, lo que la empresa tiene y lo que ella adeuda, tanto a sus acreedores como a sus socios. (Gutiérrez Marulanda, 31). Gallagher y Andrew en su libro de Administración Financiera, describen gráficamente a este informe como una fotografía instantánea de la posición financiera de una compañía, que por lo tanto no indica nada sobre lo sucedido antes o después de ese momento en el tiempo.

En este reporte (Anexo 22) hemos detallado los activos, pasivos y el patrimonio con el que comenzará el restaurante (estado de situación inicial), y cómo éste se irá modificando con el pasar de los meses y los años, debido a los cambios ocasionados por la actividad del negocio; produciéndose variaciones en: las cuentas de activos circulantes principalmente por los movimientos del efectivo, en el valor de los activos fijos por las depreciaciones y

amortizaciones (Anexo 23), en los pasivos por los pagos del crédito y en el patrimonio por la retención de utilidades..

La depreciación es un movimiento contable que busca reflejar, el desgaste de algunos activos fijos por el uso, en el transcurso del tiempo. La depreciación es importante para los administradores de empresas ya que si bien no representa un egreso de efectivo, afecta directamente a los pasivos tributarios de la compañía. En nuestro caso hemos utilizado el método más común y sencillo, denominado depreciación en línea recta. El monto de depreciación anual con este método se calcula, dividiendo el costo de cada uno de los rubros (activos fijos) para el número de años de su vida útil.

Las amortizaciones son gastos que se difieren en varios períodos sin que signifiquen erogación de efectivo. En nuestro proyecto hemos definido como bienes amortizables, el equipo de operación: vajilla, cristalería, cubiertos, mantelería; y hemos considerado conveniente amortizarlos en tres años. También amortizamos los activos intangibles: gastos de constitución, software y los gastos de arranque, en el mismo período de tiempo.

CAPITULO VI

ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.

Según Varela, este analiza los efectos en las variables básicas del proyecto, que los cambios potenciales pueden generar en la factibilidad del mismo, y evalúa, al menos cualitativamente, las variables que no han podido ser incluidas en las etapas anteriores, con el propósito de identificar las dificultades que puedan presentarse en el futuro del negocio. La identificación de estos cambios es fundamental para el análisis de sensibilidad que se presentará más adelante.

Es un análisis que debe realizarse con la mayor honestidad, pues de éste saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas para esas flaquezas. Este análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le da al empresario la posibilidad de tener planes de contingencia alternos, para la dirección del negocio.

6.1. Riesgos de mercado.

A pesar de que según el estudio de mercado, existe suficiente demanda para todos los proveedores del servicio y de que existen barreras de entrada para este negocio, consideramos que es un riesgo de mercado, el surgimiento de un nuevo participante que esté en capacidad de realizar una inversión considerable y ofrecer un servicio más atractivo, o que tenga gran experiencia y conocimiento del negocio. Una estrategia que nuestro negocio deberá adoptar será el mantenerse constantemente actualizado y con personal motivado, buscando alternativas para ofrecer servicios de alimentación innovadores: organizando festivales de comida internacional, ofreciendo menús ejecutivos y turísticos, menús dominicales especiales, siendo una opción más para la realización de cafés y reuniones de señoras, etc. De esta manera siempre existirá alguna novedad que atraiga al público hacia nuestra empresa.

Pensamos que el negocio no es propenso a presentar cambios desfavorables, por el contrario, lo más probable es que en el futuro se presenten situaciones ventajosas para el sector de servicios de restaurantes de este tipo, pues la tendencia es que se incremente el flujo de turistas hacia la ciudad y exista mayor desarrollo empresarial, cultural, profesional y económico.

Existe un gran desafío al tratar de conseguir una posición importante en el mercado, compitiendo con negocios similares posicionados, con experiencia y prestigio.

6.2. Riesgos técnicos.

A nuestro criterio, el principal riesgo técnico que podría afrontar nuestro negocio, sería el perder a su chef, pues este es el principal responsable de la calidad del producto que se ofrecerá. Esta ha sido una preocupación constante en el análisis de esta idea de negocio y por eso creemos que es una estrategia clave conseguir que el chef se constituya en socio de la empresa.

6.3. Riesgos económicos.

Si en el país se mantiene la estabilidad económica generada por la dolarización, no existirían riesgos significativos de reducción del precio del producto, incremento en el costo de los insumos, o de los equipos nacionales e importados. Los costos laborales se incrementarán en porcentajes que pueden ser trasladados sin mayor impacto al consumidor.

Sin embargo, la inestabilidad política que caracteriza a nuestro país influye en la situación económica creando incertidumbre sobre el futuro financiero de cualquier negocio. El servicio que nosotros pretendemos ofrecer es un servicio suntuario, por lo que cualquier problema de tipo económico en el país afectaría inmediatamente al negocio, reduciendo sus ingresos a niveles preocupantes.

En este contexto, difícilmente existiría una estrategia que elimine este riesgo, la única opción que tenemos es ser optimistas, esperar que el futuro político del Ecuador se estabilice y permita un desarrollo sustentable de las actividades económicas del país.

CAPITULO VII

EVALUACION DEL PROYECTO.

Tiene como objetivo central determinar para el proyecto los principales indicadores de factibilidad, hacer un análisis sobre los efectos, que en esos indicadores tienen los cambios en las variables del proyecto y, en definitiva, dar una visión específica de la factibilidad del mismo. (Varela, 206)

Para el cálculo de los índices financieros de este proyecto hemos determinado el 15% como tasa de retorno esperada por los inversionistas, pues a nuestro criterio, esta resume el costo de capital promedio de la empresa que es de 11,65%, más un porcentaje del 3,35% para compensar el riesgo que el negocio de restaurantes implica.

7.1. Evaluación del proyecto sin financiamiento.

En primera instancia hemos realizado un análisis del proyecto, sin considerar factores externos de financiamiento, es decir, no tomamos en cuenta los préstamos, gastos financieros ni pagos de capital, presentándose las proyecciones financieras y los flujos de caja totalmente netos.

Una vez calculados los índices denominados valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), observamos que: el VAN es de \$182.027, la TIR es del 70% y el período de recuperación de la inversión es de un año y cinco meses. Estos valores reflejan el potencial que tiene el proyecto propiamente dicho. (*Anexo 24*).

7.2. Evaluación del proyecto con financiamiento.

Al incluir en las proyecciones financieras y flujos de efectivo, los valores que corresponden al crédito bancario propuesto por los inversionistas de este proyecto, los índices se presentan así:

El VAN es un valor positivo, lo cual indica que esta propuesta de negocio es financieramente factible, puesto que una vez cubierto el capital inicial, la empresa incrementará su valor en \$139.375 que representa un 127% de la inversión base. En términos de tiempo, el monto invertido originalmente, se recupera en un año y diez meses.

La TIR obtenida es de 55%, rédito muy superior al esperado por los inversionistas. (Anexo 25).

7.3. Análisis de Sensibilidad.

Hemos realizado también un análisis de escenarios, con el objeto de visualizar los diferentes resultados que se presentarían, al cambiar ciertos factores que pueden ser susceptibles de variación.

Primer escenario: Reducción de las ventas en 25%

En caso de que situaciones económicas o políticas afecten al país y las ventas se reduzcan en un 25%, el proyecto presenta resultados negativos: un VAN de - \$15.344 y una TIR de 10%, inferior en 5 puntos al retorno esperado por los socios inversionistas. El período de repago sería de cuatro años y dos meses. Estos resultados nos llevaron a buscar cuál sería el porcentaje de ventas que se podría disminuir, sin que el proyecto deje de ser atractivo. Este supuesto es analizado en el siguiente escenario. (Anexo 26).

Segundo escenario: Reducción de las ventas en 22%

Planteando una disminución de las ventas en un 22%, se obtiene un VAN positivo de \$3.223, una TIR del 16% y un período de recuperación de la inversión de tres años y nueve meses, indicadores que estarían prácticamente en los límites para la aceptación del proyecto. Esto nos da a entender que existe un colchón en la disminución de las ventas y nos permite suponer que el proyecto podría superar contingencias de carácter externo que limiten los ingresos por ventas. (Anexo 27).

Tercer escenario: Pago de un rédito del 10% por préstamo de socios

El proyecto se planteó considerando un préstamo de los socios de \$58.740, con la intención de que sea incluido dentro del patrimonio de la empresa, a través de incrementos de capital a lo largo del tiempo. Los socios en un principio están dispuestos a no percibir ningún rédito por este aporte, sin embargo, hemos analizado lo que sucedería en caso de que se decida reconocer un interés del 10% sobre este dinero. Bajo este supuesto el VAN es de \$126.822, la TIR es de 51,66%, y el período de repago es de dos años, resultados que mantienen el interés en el proyecto. (Anexo 28).

Cuarto escenario: Pago de dividendos a socios

Un escenario que resultaría atractivo para los socios es considerar el pago anual de dividendos en un monto del 50% de las utilidades netas. Los resultados que se presentan son un VAN de \$21.274, una TIR de 22% y tres años tres meses como período de recuperación de la inversión. Estos valores se consideran positivos. (Anexo 29).

7.4. Análisis del Punto de Equilibrio. (Anexo 30)

El punto de equilibrio es el monto que debe venderse en un determinado período de tiempo para que los ingresos sean iguales a los costos, es decir para que no exista ni pérdida ni utilidad. Al aplicar esta herramienta a nuestro análisis sin considerar los costos de financiamiento externo, observamos que el primer año las ventas no deberían ser inferiores a \$286.173, mensualmente representa una cantidad de \$23.848. El valor máximo de ventas exigidas como punto de equilibrio se presenta en el tercer año, con un monto de \$302.517 que corresponden a \$25.210 mensuales. Nuestras ventas proyectadas, en todos los años, superan los \$400.000, por lo tanto, los costos y gastos del negocio estarían cubiertos y existiría una ganancia considerable.

Al repetir este análisis, pero esta vez con un incremento en los costos fijos debido a los costos financieros, la conclusión también es positiva, pues las ventas siguen siendo superiores al monto de punto de equilibrio, y las utilidades se mantienen dentro de los parámetros deseados.

7.5. Análisis de Razones Financieras. (Anexo 31)

Razones de Rentabilidad

Estos ratios son positivos y nos permiten afirmar que éste sería un negocio rentable; la utilidad bruta representa un 66% de las ventas durante todos los años, es decir el costo de la materia prima absorbe un 34% de los ingresos por ventas.

La utilidad operativa tiene una tendencia a incrementarse en los cinco años, el primer año esta representa un 21% de las ventas y para el año cinco se observa un margen del 29%; esto se debe principalmente al incremento anual que presentarían las ventas debido a la captación de nuevos clientes y a la reducción de las depreciaciones y amortizaciones.

El margen de utilidad neta inicia en el primer año con un 13% de las ventas, se incrementa en el transcurso del tiempo y llega a un 18% en el quinto año. La razón para este comportamiento es la disminución de los gastos financieros que se pagan durante los tres primeros años iniciando el cuarto año sin deuda bancaria.

En cuanto al retorno sobre los activos, la tendencia es decreciente, los activos se incrementan en proporciones superiores a las de la utilidad neta, este incremento de activos, se debe principalmente al activo circulante, específicamente al efectivo que ingresa al restaurante por concepto de ventas. Esto significa un exceso de liquidez que debería ser reinvertida en el crecimiento del negocio hasta llegar al período de madurez en el ciclo de vida del negocio. Luego de lo cual los directores podrían tomar una decisión: distribuir utilidades a los socios, realizar nuevas inversiones abriendo sucursales, si el mercado lo permite o diversificando hacia otros negocios.

El retorno del capital contable nos indica que el monto en el que se incrementa el patrimonio es superior al incremento de las utilidades netas. Esto sucede debido a que las proyecciones se elaboraron con el supuesto de que las utilidades obtenidas cada año se reinvertirían en el negocio, por lo que la recomendación sería analizar oportunamente qué áreas del mismo requieren de cambios, mejoras, innovaciones, etc.

Razones de Liquidez

Como ya mencionamos anteriormente, el negocio tiene excesiva liquidez, la razón circulante indica que las obligaciones a corto plazo podrían ser cubiertas tres veces con el activo circulante en el primer año, llegando hasta ocho veces en el quinto año. Esta tendencia no es saludable puesto que corrobora la existencia de recursos en efectivo improductivos y la necesidad de reinvertir el efectivo generado por las ventas. Los resultados de aplicar el ratio de la prueba ácida son muy similares a los obtenidos con la razón circulante, puesto que el volumen de inventarios no es significativo.

Razones de Endeudamiento

Los activos fueron financiados en un 69,31% con deuda en el primer año, pero es importante indicar que aproximadamente el 50% de esta deuda se la contrajo con los socios, quienes no tienen las mismas exigencias que una entidad financiera, por lo que esta razón no es preocupante, incluso en el cuarto año, la deuda bancaria se encuentra totalmente cancelada y el 28,45% que registra el índice en ese año está constituido únicamente por la deuda a los socios.

El ratio de veces de interés ganado nos demuestra que la empresa puede asumir los gastos de financiamiento sin ninguna dificultad.

La relación deuda capital contable es de 2,26 a 1 en el primer año, y su tendencia es disminuir con el paso de los años, gracias al incremento del patrimonio como consecuencia de la retención de utilidades.

Razones de uso de los activos

La rotación de inventarios es de 43,26 veces, es decir aproximadamente cada 8 días, lo cual se considera normal para este tipo de negocio.

La rotación de activos se presenta decreciente, su causa es un mayor crecimiento de los activos en relación a las ventas. Nuevamente este efecto se origina por el exceso de efectivo, una vez que se realicen las inversiones sugeridas, este ratio tenderá a crecer.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. Conclusiones.

Luego de realizar los diferentes estudios concluimos que este negocio es factible y atractivo, en base a los siguientes argumentos:

Estudio de Mercado.

- Las encuestas realizadas en el estudio de mercado indican que existe demanda insatisfecha para el servicio que queremos ofrecer.
- Existe un gran número de restaurantes en la ciudad, pero el número es limitado en el segmento al que nosotros hemos apuntado.
- La tendencia de crecimiento del número de integrantes de los segmentos escogidos (empresarios y turistas) es positiva.
- La ubicación del local es apropiada ya que cumple con los criterios manifestados por la mayoría de encuestados.
- Es factible para el negocio ofrecer precios competitivos.

Estudio Técnico.

- Existe facilidad de adquisición del mobiliario y los equipos necesarios.
- Es posible disponer de un local apropiado para este servicio.
- La adquisición de materia prima e insumos no representa ninguna dificultad.
- La contratación de personal capacitado puede presentar alguna dificultad, sin embargo, consideramos que es superable.

Evaluación del Proyecto.

- Los índices del valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión, indican que el negocio es financieramente factible, rentable y recuperable en un período de tiempo aceptable.
- Las razones financieras, en su mayoría, son positivas.
- El punto de equilibrio es inferior a nuestra capacidad de ventas
- El análisis de escenarios permite visualizar la capacidad del proyecto para hacer frente a eventualidades.

8.2. Recomendaciones.

- Ubicar el restaurante en el local previsto.
- Ejecutar una publicidad agresiva manteniéndola hasta lograr el posicionamiento del negocio.
- Ofrecer una gastronomía atractiva para los clientes por su contenido, variedad, imaginación, innovación, cantidad, calidad y presentación.
- Ejercer un estricto control sobre la eficiencia del servicio, de manera que el trato al cliente sea amable y personalizado.
- Incluir el servicio de parqueo como un valor agregado.
- Procurar la participación del chef como socio de la empresa.
- Motivar y capacitar constantemente al personal.
- Mantener un grupo de proveedores de gran categoría.
- Brindar privacidad, discreción y buena alimentación a precios especiales para la realización de eventos.
- Tomar medidas oportunas para reinvertir el exceso de efectivo de manera que la liquidez se mantenga a un nivel apropiado.

DETALLE DE ANEXOS

- ANEXO 1. Pretest y cálculo de muestra para el segmento de empresarios.
- ANEXO 2. Cálculo de muestra para el segmento de turistas.
- ANEXO 3. Cuestionario para empresarios.
- ANEXO 4. Cuestionario para turistas nacionales. Cuestionario para turistas internacionales.
- ANEXO 5. Prueba Chi cuadrado.
- ANEXO 6. Datos para el cálculo de mercado global (turistas).
- ANEXO 7. Gráficos de estudio de mercado.
- ANEXO 8. Foto casa. Plano restaurante.
- ANEXO 9. Listado de muebles, maquinaria y equipo .
- ANEXO 10. Inversión fija (por área). Inversión fija (por grupo de activos).
- ANEXO 11. Cálculo del capital de trabajo.
- ANEXO 12. Presupuesto de ingresos por consumo constante. Presupuesto de ingresos por eventos e ingresos totales.
- ANEXO 13. Costo promedio por plato y por bebida.
- ANEXO 14. Presupuesto de materias primas e insumos.
- ANEXO 15. Proyección de eventos.
- ANEXO 16. Sueldos y salarios para el primer año. Proyección de sueldos y salarios.
- ANEXO 17. Presupuesto de gastos de personal
- ANEXO 18. Presupuesto de otros gastos.
- ANEXO 19. Tabla de amortización (crédito bancario)
- ANEXO 20. Proyección de flujo de caja.
- ANEXO 21. Proyección de estado de pérdidas y ganancias.
- ANEXO 22. Proyección de balance general.
- ANEXO 23. Depreciaciones y amortizaciones.
- ANEXO 24. Evaluación del proyecto sin gastos financieros.
- ANEXO 25. Evaluación del proyecto con gastos financieros.
- ANEXO 26. Primer escenario: reducción de las ventas en 25%
- ANEXO 27. Segundo escenario: reducción de las ventas en 22%
- ANEXO 28. Tercer escenario: pago de 10% de intereses a socios
- ANEXO 29. Cuarto escenario: pago de dividendos a socios.
- ANEXO 30. Análisis de punto de equilibrio
- ANEXO 31. Análisis de razones financieras.

-

ANEXO 1

PRETEST Y CÁLCULO DE MUESTRA PARA EL SEGMENTO DE EMPRESARIOS

GASTO PROMEDIO	
	\$
1	10
2	15
3	20
4	8
5	13.5
6	8
7	15
8	12
9	11
10	12.5
11	30
12	10
13	15
14	22.5
15	6
16	10
17	13.5
18	12
19	12
MEDIA=	13.47
DESVIACIÓN=	5.63
CV=	0.42
ERROR=	6%
ERROR=	0.81
Z=	1.96
FINITA	
UNIVERSO=	7000
n=	181.24
n=	182

ANEXO 2

CÁLCULO DE MUESTRA PARA EL SEGMENTO DE TURISTAS

P=	0.5	0.5	N=	96.0400	
Q=	0.5	0.5		96	Unidades maestras
E=	10	%	0.10		
Z=	95	%	1.96		

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información para determinar la factibilidad de instalar un restaurante de lujo en la ciudad de Cuenca. La información que usted proporcione será de gran utilidad para la consecución de esta finalidad. Agradecemos por anticipado su tiempo y colaboración.

DATOS DE CLASIFICACION

ES USTED:

Edad: _____

Empresario ☐
Profesional ☐

Funcionario ☐
Otros _____

Género: Masculino ☐
Femenino ☐

1. ¿Con qué frecuencia come usted en restaurantes? (Anotar número en recuadro)
Semanal Mensual Trimestral

2. ¿Con cuántas personas acude usted habitualmente a un restaurante? (Anotar número en recuadro)

Usualmente solo Acompañado por persona (s)

3. ¿Qué días usualmente usted utiliza los servicios de un restaurante?

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Indistinto

4. Señale cual es la ubicación que usted prefiere para un restaurante

Centro histórico ☐ Remigio Crespo ☐ Sector Estadio ☐ Periferia ☐ Otros (Especifique)

5. Cuando acude a un restaurante cuál es su consumo promedio en dólares **POR PERSONA**

US\$ _____

6. De acuerdo a su criterio qué tipo de comida debe ofrecer un restaurante de lujo

Nacional	Italiana	Española	China	Oriental	Mexicana	Persa	Francesa	Otros

7. ¿Qué tipo de alimento usted **NO CONSUMIRÍA** en un restaurante?

Vísceras ☐ Comida rápida ☐ Lechugas ☐ Carnes Crudas ☐
Comida típica ☐ Comida rica en grasa ☐ Mariscos ☐ Otros _____

8. ¿Qué bebida(s) prefiere usted para acompañar sus comidas en restaurante?

Vino Agua Cerveza Jugo Gaseosa Otros _____

9. ¿Qué tipo de música prefiere usted en un restaurante de lujo?

Clásica Moderna Semi clásica Jazz Instrumental Otros _____

10. ¿Qué radio o emisora escucha y en qué horario?

Emisora _____ Mañana ☐ Tarde ☐ Noche ☐

11. ¿Qué diario lee?

El Mercurio ☐ El Tiempo ☐ Ninguno ☐ Otros _____

12. ¿Cómo paga usted usualmente sus consumos en restaurante?

Tarjeta de crédito ☐ Efectivo ☐ Otros _____

13. ¿Ha considerado usted la posibilidad de celebrar sus eventos sociales en un restaurante?

SI ☐ NO ☐
Pase a la 14 Pase a la 15

14. ¿Qué eventos ha considerado?

Onomástico/Cumpleaños ☐ Aniversario ☐ Primera ☐ Bautizo ☐
Compromisos empresariales ☐ Grados ☐ Comunión ☐
Matrimonio Civil ☐ Otros _____

15. ¿Por qué?

16. ¿Anote cuáles son sus tres restaurantes favoritos en orden de importancia?

1	
2	
3	

17. Indique tres restaurantes de lujo en la ciudad de Cuenca

1	
2	
3	

18. Por favor señale a qué hora habitualmente almuerza y cena en restaurante

Almuerzo	
Cena	

19. Indique que servicios adicionales le gustaría que un restaurante de lujo ofrezca

Música en vivo ☐ Degustaciones ☐ Festivales ☐ De catering ☐ Otros _____

20. En un restaurante usted prefiere ser atendido por:

Hombre ☐ Mujer ☐ Le es indiferente ☐

21. Considera que un restaurante de lujo debería requerir reservaciones

SI ☐ NO ☐ Le es indiferente ☐

22. Por favor indique en que rango está su ingreso mensual

Menos de US\$ 600	
US\$ 601 a US\$ 900	
US\$ 901 a US\$ 1200	
US\$ 1201 a US\$ 1500	
US\$ 1501 a US\$ 1800	
US\$ 1801 a US\$ 2100	
US\$ 2101 a US\$ 2400	
US\$ 2401 a US\$ 2700	
US\$ 2701 a US\$ 3000	
Más de US\$ 3000	

23. Por favor anote algún comentario, sugerencia o recomendación que usted considere necesaria

Persona a la que se entrevistó: _____

Realizado por _____ Fecha: _____ Hora: _____

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA TURISTAS NACIONALES

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información para determinar la factibilidad de instalar un restaurante de lujo en la ciudad de Cuenca. La información que usted proporcione será de gran utilidad para la consecución de esta finalidad. Agradecemos por anticipado su tiempo y colaboración.

DATOS DE CLASIFICACION:

¿Viaja usted solo?

Si ☐
No ☐

Edad: _____
Género: Masculino ☐ Femenino ☐
Nacionalidad: _____

1. ¿Cuántas personas viajan con usted? _____

2. Durante sus viajes suele comer en restaurantes de lujo?

Si ☐

No ☐

3. ¿Qué tipo de comida piensa usted que un restaurante de lujo debería ofrecer?

Típica	Italiana	Española	China	Asiática	Mexicana	Persa	Francesa	Otras
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Qué tipo de comida usted **NO COMERIA** en un restaurante?

Vísceras ☐
Comida típica ☐

Comida rápida ☐
Comida rica en grasa ☐

Lechugas ☐
Mariscos ☐

Carne cruda ☐
Otras _____

5. ¿Qué bebidas prefiere para acompañar sus comidas?

Vino ☐

Agua ☐

Cerveza ☐

Jugo ☐

Cola ☐

Otras _____

6. ¿Cuando viaja dentro del país obtiene asesoría de una agencia de viajes?

Si ☐

No ☐

7. Por favor anote algún comentario, sugerencia o recomendación que usted considere necesaria

Persona a la que se entrevistó: _____

Realizado por _____

Fecha: _____ Hora: _____

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA TURISTAS INTERNACIONALES

The present form has as objective to gather information in order to determine the feasibility of setting up a new gourmet restaurant in Cuenca city. The information you proportion will be of great help for the success of this finality. Your time and collaboration will be deeply appreciated.

CLASIFICATION DATA:

Do you travel alone?

Yes ☐
No ☐

Age: _____

Gender: Male ☐

Female ☐

Nationality _____

How many people travel with
you? _____

1. During your trips do you use to eat at gourmet restaurants?

Yes ☐

No ☐

2. What kind of food do you think a gourmet restaurant should offer?

Typical	Italian	Spanish	Chinese	Asian	Mexican	Persian	French	Others
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. What kind of food you **WOULD NOT EAT** in a restaurant?

Kidney, liver ☐
Typical food ☐

Fast food ☐
Greasy food ☐

Lettuce ☐
Seafood ☐

Raw meat ☐
Others _____

4. What beverages do you prefer to accompany your meals?

Wine ☐

Water ☐

Beer ☐

Juice ☐

Soda ☐

Others _____

5. Do you prefer getting the advice of a travel agency when traveling?

Yes ☐

Please answer question number 6

No ☐

Please go to question number 7

6. Do you go to the restaurants the travel agency includes on the daily schedule?

Yes ☐

No ☐

7. Please write any comment or suggestion you have

Person who was interviewed: _____

Interviewer _____ Date: _____ Hour: _____

ANEXO 5

PRUEBA CHI CUADRADO

Tabla de Contingencia. Prueba de independencia

POSICIONAMIENTO	PREFERENCIA			Total
	VILLA	ORO	SANTA	
VILLA	26	4	3	33
ORO	1	8	1	10
SANTA	3	1	4	8
Totales	30	13	8	51

Frecuencias de la clasificación

POSICIONAMIENTO	PREFERENCIA			Total
	VILLA	ORO	SANTA	
VILLA	19.41	8.41	5.18	33
ORO	5.88	2.55	1.57	10
SANTA	4.71	2.04	1.25	8
Totales	30	13	8	51

$$\alpha = 5\%$$

$$\text{Chi calculado } \chi^2 = 28.533$$

$$\text{Valor de Chi} = \chi^2 = 9.488$$

H_0 = POSICIONAMIENTO y PREFERENCIA son independientes
 H_1 = POSICIONAMIENTO y PREFERENCIA no son independientes

Regla de decisión: No rechazar si $\chi^2 \leq 9.488$
Rechazar si $\chi^2 > 9.488$

Conclusión: Ya que $\chi^2 = 28.53$ **Rechazar**

ANEXO 6

DATOS PARA EL CALCULO DEL MERCADO GLOBAL (TURISTAS)

Cuenca: turismo receptivo internacional

Visitas	Total
Total Cuenca	63.116
Total Ecuador	915.748
% de Cuenca en Ecuador	6.89%

Fuente: Ministerio de Turismo, Unidad Ejecutora del Proyecto Cuentas Satélites del Turismo; Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador (julio 2002 – junio 2003), Elaboración: Estadísticas & Estudios

Cuenca: turismo receptivo nacional

Visitantes y pernoctaciones: totales y por turista
-estructura porcentual por trimestre de llegada-

Trimestre	Excursionistas	Turistas	Visitas	Pernoctaciones	Pernoctaciones por turista
Fines de semana					
jul sep 02	3.392	19.099	22.491	30.811	2
oct dic 02	1.658	9.719	11.377	14.799	2
ene mar 03	895	13.043	13.938	20.923	2
abr jun 03	272	6.266	6.538	11.096	2
jul 02 jun 03	6.217	48.127	54.344	77.629	2
Feriados					
	Excursionistas	Turistas	Visitas	Pernoctaciones	
jul sep 02	23.032	60.291	83.323	268.513	4
oct dic 02	6.866	35.955	42.821	177.007	5
ene mar 03	6.521	36.130	42.651	232.797	6
abr jun 03	1.282	23.150	24.432	97.331	4
jul 02 jun 03	37.701	155.526	193.227	775.648	5
Total fines de semana y feriados					
jul 02 jun 03	43.918	203.653	247.571	853.277	4

Fuente: Ministerio de Turismo, Unidad Ejecutora del Proyecto Cuentas Satélites del Turismo; Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador (julio 2002 – junio 2003), Elaboración: Estadísticas & Estudios

ANEXO 8

