



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ECONOMÍA

**Estudio de factibilidad para la implementación del restaurante “Pampamesa” en el
Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca**

Monografía previa a la obtención del título de:

ECONOMISTA EMPRESARIAL

Autores:

Marco José Ramos Sigüencia

Fabián Alberto Sarmiento Pesántez

Director:

Econ. Luis Tonon

Cuenca – Ecuador

2013

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo brindado durante toda mi vida estudiantil, sus enseñanzas, formación y consejos que me han guiado a ser una persona de bien y por haberme dado la oportunidad de llegar a tener una buena educación. Y en manera especial a María Elena por ser mi compañera durante este trayecto estudiantil y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Marco

A mis padres por darme ejemplo, fortaleza e inculcarme valores que han influido significativamente en mi formación personal permitiéndome aprender y mejorar día a día.

A mis hermanos por compartir su entusiasmo y alegría que me han llenado de ánimo para seguir adelante.

Fabián

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores de la Escuela de Economía Empresarial, quienes nos han formado y guiado en nuestra carrera profesional, en especial al Econ. Luis Tonon Ordóñez por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta monografía.

Marco

Quiero agradecer principalmente a Dios por bendecirme siempre y darme sabiduría para avanzar en mis estudios, a toda mi familia por el inmenso cariño y apoyo brindado, a la universidad del Azuay y a mis profesores que supieron trazar mi camino hacia una vida profesional, al Econ. Luis Tonon por su dirección y consejos para la elaboración de esta monografía, a la Psicóloga Sofía Ordoñez por su gran ayuda y conocimientos aportados que hicieron posible la realización de este proyecto y a Belén Ortega por ser mi compañera incondicional que con su carisma encendió en mí el deseo y la ilusión de nuevas y grandes metas en mi vida.

Fabián

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Descripción del modelo de negocio.....	3
1.3 Visión y misión.....	4
1.4 Marca.....	5
1.5 Organigrama de la empresa.....	6
1.5.1 Funciones Específicas.....	7
1.6 Productos y servicios.....	9
1.6.1 Productos gourmet.....	9
1.6.2 Bebidas.....	13
1.7 Plaza.....	14
1.8 Competencia.....	17
1.8.1 Mercado Actual.....	17
1.8.2 Análisis FODA del restaurante Pampamesa.....	18
1.8.3 Estrategias para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.....	22
1.8.4 Estrategias para utilizar las fortalezas y evitar las amenazas.....	23
1.8.5 Estrategias para vencer las debilidades y aprovechar las oportunidades.....	24
1.8.6 Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.....	26
1.8.7 Análisis FODA de la competencia.....	26
1.8.8 Matriz de perfil Competitivo.....	28
1.8.9 Estrategias frente a la competencia.....	32
CAPÍTULO 2.....	36
Introducción.....	36

2.1	Objetivos de la Investigación de mercado.	36
2.2	Metodología.	36
2.3	Fuente de Datos.....	37
2.4	Diseño de la Muestra.....	37
2.5	Determinación del Tamaño de la Muestra.	40
2.6	Investigación exploratoria.....	41
2.7	Investigación Concluyente.....	45
CAPITULO 3.....		54
3.1	Financiamiento.....	54
3.2	Ventas primer año.	54
3.3	Estados Financieros.	55
3.4	Estado de Flujo de efectivo.....	57
3.4.1	Tasa de descuento.	57
3.4.2	Capital de Trabajo.....	59
3.4.3	VAN y TIR.	59
Conclusiones Generales.		67
Bibliografía General.....		68
Anexos.		70

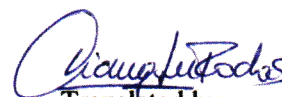
RESUMEN

El presente trabajo consiste en un estudio de factibilidad para la implementación de un restaurante en el centro histórico de la ciudad de Cuenca. Este documento determina la factibilidad de nuestro modelo de negocio en el mercado de la clase media y alta de la ciudad, incluyendo a la vez un plan estratégico que permita alcanzar ventaja competitiva.

Nuestro concepto apunta hacia la generación de un espacio donde el cliente pueda deleitarse con los exquisitos sabores de nuestra gastronomía típica, con recetas e ingredientes del Austro preparados en forma gourmet y a la vez disfrutar de un ambiente acogedor envuelto por el folklore del Austro Ecuatoriano.

ABSTRACT

The present work is a feasibility study for the implementation of a restaurant in the historical area of the city of Cuenca. The concept of the business aims to the development of a space where the client can try the exquisite flavors of the traditional gastronomy, with recipes and ingredients from the Southern part of the country, which are prepared in a gourmet style. The customers will be able to enjoy a cozy atmosphere filled with the folklore of this Ecuadorian region.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS
Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y competitivo constituye una parte fundamental para el funcionamiento de las empresas tomar las decisiones adecuadas; en este proceso se debe tener en cuenta todos los factores que nos permiten de alguna manera conseguir los resultados esperados.

Estos factores son el marketing, las finanzas, la producción, el talento humano, entre otros. Bajo esta premisa, lo que pretende esta monografía es determinar la viabilidad de la idea a través de un estudio de factibilidad que nos ayude a definir el camino correcto para la implementación del restaurante “Pampamesa” en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca.

A pesar de la gran expansión de restaurantes en el Ecuador, sentimos la necesidad de enfocarnos en un proyecto que cubra las necesidades de toda persona que busca algo novedoso basado en la cultura y tradición de los pueblos.

Dentro del capítulo I se plantea la descripción del modelo de negocio, competencia, los productos y estrategias a aplicar.

El Capítulo II contiene la investigación de mercado, donde se realiza un diagnóstico del sector con el objetivo de identificar las necesidades que tienen los consumidores y conocer la aceptación de nuestro modelo de negocio en el mercado cuencano.

El Capítulo III contiene el análisis financiero: inversión, determinación del capital de trabajo, estados de resultados, flujos de caja, VAN y TIR.

CAPITULO 1

FUNDAMENTACION Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

1.1 Antecedentes.

La ciudad de Cuenca en la actualidad constituye el núcleo cultural, comercial y financiero más importante del sur del Ecuador. En los últimos años el Centro Histórico de la ciudad ha tenido un crecimiento de gran magnitud en el comercio, básicamente por la generación de negocios y empresas debido en gran medida al turismo nacional y extranjero.

El sector de los restaurantes en la ciudad de Cuenca tiene una gran acogida debido al estilo de vida actual de las personas que ha impulsado la aparición de una gran cantidad de competidores en el medio, exigiendo de esta forma una mayor diversidad y especialización. Además la connotación de Patrimonio Cultural de la Humanidad, es un referente muy importante en la concepción de la empresa, pues la atracción turística favorece nuestras proyecciones, las cuales orientan la implementación de un restaurante que integre características culturales como el arte, la artesanía y el folklore, brindando a los clientes una opción distinta a la que se puede obtener en un restaurante común.

Los antecedentes de la cocina tradicional del Azuay evocan culturas andinas, europeas, africanas y asiáticas¹. Los platos, en la actualidad, se equilibran con manjares diversos, todos ellos atesorados en la memoria de las generaciones y que componen la identidad actual Ecuatoriana. Existen platos que figuran entre las primeras noticias escritas por los conquistadores españoles del siglo XVI, relacionadas con los alimentos de los indígenas andinos. Estos se mezclaron, y se enriquecieron con la preparación, los aliños y los lácteos introducidos por los españoles.

¹GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador* 2012. Segunda Edición; Quito Ecuador; 98p; Página 5.

Los árabes introdujeron en España la caña de azúcar y el caldo de la planta llegó a nosotros en forma de alfeñique y azúcar. La miel de esta se alió con la masa de tamales y tiene trascendencia en el sinnúmero de platos que ahora forman parte de nuestra cultura.

La ciudad de Cuenca y el Austro en general se ha caracterizado por las bondades de la cultura gastronómica, en la cual se pueden apreciar matices múltiples de sabores exóticos. Nuestro modelo de restaurante basará su oferta en la gran variedad de recetas tradicionales de Cuenca y el Austro preparados en forma gourmet.

1.2 Descripción del modelo de negocio.

La oferta culinaria que tiene el Austro es extensa, despierta el interés por sus texturas y sabores, a través de productos que aportan a una cocina diversa y original.

Nuestro modelo de restaurante ofrece un registro culinario de la zona austral y su mérito reside en el redescubrimiento de su rica cocina. La parte diferenciadora de nuestros productos constituye en realizar platos típicos con recetas e ingredientes del Austro presentados en novedosas propuestas gourmet. Los ingredientes utilizados para la elaboración de estos, serán los mismos que se utilizan en la tradicional gastronomía azuaya.

Además la empresa se dirige a ofrecer un lugar donde el cliente pueda apreciar una decoración basada en la herencia y tradiciones de los pueblos azuayos y su cultura.

El local estará ambientado en bajareque (tejido de madera, carrizo unido con cabuya y relleno con barro, paja de monte), recubierto con tierra arcillosa mezclada con guano de caballo que le da una consistencia y acabado ideal. Los tumbados de carrizo finamente unido con hebras de cabuya de penco blanco; las puertas y elementos adicionales confeccionados con rechazos de madera rústica finamente trabajados con elementos vinculados con la naturaleza; el piso de ladrillo decorativo.

Estos elementos en su conjunto permitirán un ambiente colonial y acogedor con recuerdos de nuestras raíces ancestrales donde la tradición se unirá con la naturaleza.

También se utilizarán plantas ornamentales nativas en vasijas grandes que combinarán el espacio con una decoración basada en artesanías de cerámica, de paja toquilla y pucón con figuras de la siembra, escenas de la vida cotidiana del campo, religiosidad popular y fiestas tradicionales; los cuadros con pinturas sobresalientes de los sitios tradicionales de la ciudad, las festividades y mitos que brinden al visitante un sorbo de la cultura de nuestros pueblos a la vez que disfruta de la deliciosa oferta gourmet del restaurante.

Sin lugar a dudas el diseño dará al local un ambiente acogedor que con una melodía de antaño transmitirán un mensaje unísono para que el cliente se sienta satisfecho y despertar un sentimiento de apego hacia nuestra cultura, enriqueciendo así la marca.

Los empleados brindarán un cordial saludo, vestidos con prendas típicas de la zona y camisas con diseños bordados de elementos culturales precolombinos andinos.

1.3 Visión y misión.

Visión:

La meta es posicionar el negocio en el futuro como la mejor opción en restaurante dentro del segmento de mercado y como líderes en cuanto a calidad y nivel de servicio.

Misión:

Constituirnos como una empresa que brinda variedad y calidad en productos y servicios, sobrepasando las expectativas de nuestros clientes con conceptos únicos e integrales de alimentos, bebidas y ambientación del local. Donde además se integre un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de quienes colaboran en el grupo.

1.4 Marca.

Una imagen de compañía o de marca debe comunicar los beneficios distintivos del producto. Un aspecto fundamental de la marca es el nombre, a través de este, la empresa debe: 1. Sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto. 2. Fácil de pronunciar, reconocer y recordar. 3. Ser distintivo. 4. Fácil de traducir a otros idiomas. 5. Poder registrarse legalmente.²

En base a ello, hemos escogido para nuestro restaurante el nombre de “Pampamesa Restaurante”.

El significado de Pampamesa, palabra quechua, hace referencia a una forma de comida comunitaria tradicional en los pueblos andinos, en donde, todos los habitantes de la comunidad se reunían y formaban una mesa grande formada con manteles de bordados típicos. Cada familia llevaba diferentes platillos y productos para llenar la mesa y compartir con todos. Los alimentos variaban desde antojitos como humitas y quimbolitos hasta frijoles, papas cocinadas y carnes. La bebida característica era la chicha de jora.

Este nombre caracteriza a nuestra empresa como un lugar típico del Austro, pues su comida será exclusivamente propia y con un ambiente cálido para que todas las personas que acudan al lugar se sientan dentro de la cultura ecuatoriana.

Gráfico #1

Logo Pampamesa Restaurante.



Fuente: Diseños Ortegráfica.

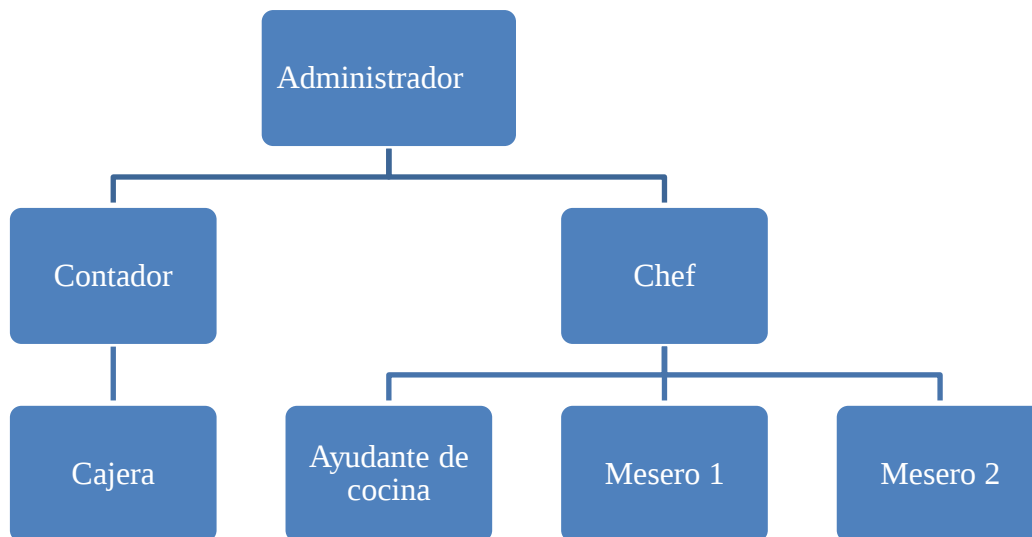
² KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Pontones, Lorena (trad.). Octava edición. Edición adaptada a Latinoamérica. Ciudad de México -Prentice Hall: 2003. 750 p. Página. 254

1.5 Organigrama de la empresa.

Es primordial en cualquier empresa contar con personas eficientes y sobre todo que tengan la mentalidad de un excelente servicio al cliente y espíritu de trabajo en equipo, con los objetivos sólidamente establecidos en base a los cuales se va a actuar en bien de la compañía.

Se requiere de una organización administrativa fuerte y competente, para que de esta forma, la implementación de la misma sea exitosa y logre un crecimiento sostenible. La estrategia organizativa de la empresa es la siguiente:

Gráfico #2
Organigrama estructural de la empresa Pampamesa restaurante.



Fuente: Los Autores.

1.5.1 Funciones Específicas.

Como se puede apreciar en el organigrama presentado, el control directivo de la empresa lo asume el Administrador; los demás colaboradores tienen responsabilidades claramente determinadas.

Administrador:

- Es la persona encargada de manejar a todo el personal de la empresa y en cuyas funciones están: pagar salarios, seguridad laboral, adiestramientos, y en general todos los aspectos relacionados con las personas que laboran en la empresa.
- Responsable del área creativa, ideará cada promoción y producto de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes, una vez ideado el servicio se hará cargo de establecer el trato con cada uno de los proveedores con los que cuenta la empresa, para la realización del mismo.
- Es también el encargado de mercadotecnia, se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los servicios de la compañía, al igual que ayudarle a la misma a difundirse dentro del mercado en el que incursiona, mediante anuncios en radio, diarios, entre otras cosas.

Contador:

- Responsable del área de financiamiento y contabilidad, establecerá formas, tiempo de cobros y pagos que sean más convenientes. Por otro lado, tendrá la tarea de llevar la contabilidad de la empresa y cumplir con las obligaciones fiscales de ésta.

Chef:

- Administra la cocina. Su trabajo consiste en el planeamiento, inspección, compras, preparación y servicio.

Ayudante de cocina:

- Tiene como labor disponer todo para el chef, desde la preparación de la materia prima, utensilios de cocina e ingredientes hasta lavar todo lo utilizado para la cocción de los alimentos; también ayudar y realizar todos los platos que se preparen; puede cubrir en casos necesarios al Chef.

Cajera:

- Persona encargada de realizar los cobros de cuentas a los clientes por los servicios brindados en el restaurante.

Meseros:

- Los meseros son aquellas personas que ofrecen, indican, sugieren y toman la orden directamente del cliente.

1.6 Productos y servicios.

La parte diferenciadora de nuestros productos constituye en realizar platos típicos con recetas e ingredientes del Austro presentados en forma de novedosas propuestas gourmet.

Pampamesa recupera la diversidad de comida de esta zona del país y rinde un reconocido homenaje a las expresiones y mezclas de las distintas culturas que han ido esculpiendo la identidad azuaya.

La propuesta del restaurante consiste en brindar:

- Platos tradicionales en presentaciones gourmet.
- Licores típicos.
- Postres típicos.
- Se implementará un espacio con información turística de los lugares más visitados del austro y anuncios de eventos culturales en la ciudad.

1.6.1 Productos gourmet.

Para la propuesta gourmet de nuestro restaurante se tomó en cuenta una línea alternativa de cocina, en la que se dará un toque internacional gourmet, pero respetando la tradición ecuatoriana del Austro.

Entre los platos que incluirá nuestra oferta estarán los siguientes:

Llapingachos Willians: Puré de papás en forma de pera, relleno de pernil u hornado, acompañado de salsa de ají.

Foto #1



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

Sancocho: Es una sopa que se compone de yuca, choclo, plátano verde, arveja (guisante) y zanahoria. Puede ser elaborado con carne de res, pollo, gallina o pescado.

Foto #2



Fuente: Libro Chefs del Ecuador 2012³.

Crepé de choclo tierno: Tortilla fina con relleno de choclo en dobladillo y salsa de ají.

Foto #3



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

³ GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2012*. Segunda Edición; Quito Ecuador; 98p; Página 16.

Ají de Cuy: Cuy asado preparado con variedad de condimentos y ajíes tradicionales de la serranía Ecuatoriana.

Foto #4



Fuente: Libro Chefs del Ecuador 2011⁴.

Caldo de patas: Sopa cocinada con patas de res trozadas, se la sirve con mote y picado de cebolla y perejil.

Foto #5



Fuente: Libro Chefs del Ecuador 2011⁵.

Hornado de cerdo: Es el cerdo hornado entero a altas temperaturas, se la sirve con llapingachos, mote y ensalada. Puede acompañarse con ají.

Foto #6



Fuente: Libro Chefs del Ecuador 2011⁶.

⁴ GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2011*. Primera Edición; Quito Ecuador; 84p. Página 37

⁵ GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2011*. Primera Edición Quito Ecuador; 84p. Página 45

Motepata: Mote servido en un plato hondo. Caldo acompañado de carne de cerdo, tocino, chorizo y papas.

Foto #7



Fuente: Libro Chefs del Ecuador 2011⁷.

Motepillo: Consiste de mote o maíz pelado y cocinado que se fríe con cebolla blanca, ajo, achiote, huevos, leche, cebolletas y cilantro o perejil. Se acompaña con rodajas de queso y ají.

Foto #8



Fuente: Libro Chefs del Ecuador 2011⁸.

⁶ GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2011*. Primera Edición Quito Ecuador; 84p. Página 46

⁷ GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2011*. Primera Edición Quito Ecuador; 84p. Página 69

⁸ GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2011*. Primera Edición Quito Ecuador; 84p. Página 71

Locros: Guiso a base de zapallo, porotos y maíz puede prepararse con múltiples recetas e ingredientes.

Foto #9



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

Cascaritas: Cuero de cerdo dorado rebanado; se acompaña con mote, sal y ají.

Foto #10



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

1.6.2 Bebidas.

Chahuarmishqui: Bebida compuesta a base del dulce del cabuyo con avena o arroz de cebada.

Foto #11



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

El Canelazo: consiste en la mezcla de agua de anís, aguardiente, jugo de limón, canela y azúcar.

Foto #12



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

La Chicha de Jora: su elaboración consiste en la mezcla del maíz convertido en jora, cebada, agua, clavo de olor y panela.

Foto #13



Fuente: Chef Andrés Jiménez.

1.7 Plaza.

Los competidores directos de nuestro restaurante reflejan ambientes con un estilo casual, contrastando con nuestro restaurante que se destaca por su estilo más tradicional, cálido, y familiar.

En las visitas que se realizaron a los diferentes restaurantes se pudo notar que la gente que visita este tipo de lugares va en su mayoría en parejas o en grupos grandes ya sea de amigos o familia.

En cuanto a la ubicación, la mayoría de competidores se encuentran en el centro histórico de la ciudad, en áreas comerciales, cerca o dentro de centros comerciales y en áreas de alta exposición y plusvalía.

En un estudio realizado para conocer las preferencias de los consumidores cuencanos y visitantes en general, se observa que los lugares con mayor aceptación en la ciudad son: La Calle Larga, parque Abdón Calderón, Av. Remigio Crespo; Av. 12 de Abril o lugares próximos a esta, es decir se prefiere al centro histórico por encima de los demás lugares de la ciudad.

Para el establecimiento de Pampamesa es importante un buen lugar que garantice el flujo de clientes. Por lo que es una decisión estratégica que tendrá una influencia vital para nuestras operaciones.

El restaurante pretende estar presente en un lugar de gran afluencia de público nacional y extranjero, que acoja a importantes hoteles, restaurantes, bares, agencias de viajes y turismo, bancos, etc. en una zona de gran movilidad que permita estar en cercanía a la ciudadanía cuencana en general; en un lugar estratégico funcional de fácil llegada y acceso, con cercanía con los proveedores ya sean de materia prima o de cualquier producto o servicio que se necesite para el correcto funcionamiento de la empresa.

Por estas características se ha considerado que el local debería ubicarse en el corazón de la Atenas del Ecuador y del área bancaria en una de las calles más transitadas de la ciudad; en las calles Antonio Borrero y Presidente Córdova, en una plaza que ofrece todas las oportunidades para crear un excelente ambiente tradicional cuencano; en su exterior se instalará mesas rústicas con tapices folklóricos para la ambientación de tipo tradicional del restaurante.

Independientemente del público al que estamos dirigidos y debido a la bendecida ubicación nos encontramos rodeados por un área hotelera inmensa que alberga a cientos de turistas que visitan cada año nuestro país; es una zona que tiene un gran flujo de visitantes, en especial los fines de semana. En este sector, con el tiempo se han ido

instalando restaurantes, discotecas y bares de muy buen nivel apetecidos por los turistas que desean ver - además de la riqueza colonial de la ciudad- un lugar de esparcimiento.

Este sector se ha convertido en un atractivo porque los locales brindan música en vivo, con grupos de jóvenes, adultos y turistas que, en las noches, son la atracción de los que acuden al lugar. En definitiva es un sector que brinda todos los aspectos necesarios para que los clientes tengan una experiencia en verdad memorable.

Foto #14

Local Pampamesa Restaurante.



Fuente: Los Autores.

1.8 Competencia.

Concepto: “Una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos o servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares”⁹

Tomando en cuenta este concepto realizaremos un análisis que nos permita en primer lugar identificar los potenciales competidores de la compañía, luego, evaluar las estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción o comportamiento de la competencia y decidir cómo hacer frente a nuestro mercado objetivo.

1.8.1 Mercado Actual.

Concepto: “Mercado es un conjunto de compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio”¹⁰

En la ciudad de Cuenca la competencia en el sector destinado es bastante alta, pues los negocios de restaurantes y cafeterías se han incrementado notablemente en los últimos años, muchos de estos se hallan ya establecidos en el mercado y con clientes fieles.

En un estudio que se realizó para conocer los principales restaurantes en el centro histórico de Cuenca, se identificó aproximadamente 90 establecimientos, de los cuales 20 se enfocan a la cocina tradicional ecuatoriana. Los restaurantes más visitados enfocados a este tipo de cocina son: “Tiesto’s”, “El Maíz restaurante”, y “Raymipampa”, quienes por su trayectoria, calidad y servicio se encuentran posicionados en el mercado, lo que hace que sea difícil atraer clientes a un nuevo concepto de negocio.

Para introducirnos en esta plaza, debemos desarrollar estrategias que nos permitan ser competitivos y poder ganar participación mercado. Para esto realizaremos un análisis FODA de Pampamesa y posteriormente de nuestra potencial competencia, luego,

⁹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *Marketing Versión para Latinoamérica*, Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación, Página 531.

¹⁰ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *Marketing Versión para Latinoamérica*, Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación, Página 7.

elaboraremos una matriz de ponderación de factores para determinar el grado de competitividad que tiene nuestra empresa ante nuestros competidores.

1.8.2 Análisis FODA del restaurante Pampamesa.

Concepto: “El análisis FODA nos permite conocer los factores que pueden favorecer (Fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos para la empresa”¹¹

Tabla #1
FODA Pampamesa Restaurante.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación estratégica.	Clientes fieles a competidores.
Personal capacitado.	Dificultad de parqueo.
Decoración y ambientación.	Sin capacidad de expansión del local.
Comida especializada.	Nuevos en el mercado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buena Afluencia de turistas.	Incertidumbre económica.
Presencia de instituciones públicas y privadas.	Alta competitividad de precios.
Convenios con artesanos de Sígsg.	Competencia establecida.
Convenios con productores de Sígsg.	Alto costo de arriendos en la plaza.

Elaborado por: Los Autores.

¹¹ Marketing Publishing; *El plan de Negocios*, Ediciones Díaz de Santos.450p. Página 173.

1.8.2.1 Matriz de Evaluación para factores externos.

Los valores que serán asignados para la ponderación de cada variable significan:

Tabla #2
Amenazas y oportunidades.

Amenaza de mayor importancia.	1
Amenaza de menor importancia.	2
Oportunidad de menor importancia.	3
Oportunidad de mayor importancia.	4
Amenazas:	
Incertidumbre económica.	2
Alta competitividad de precios.	1
Competencia establecida.	1
Alto costo de arriendos en la plaza.	1
Oportunidades:	
Buena Afluencia de turistas.	4
Presencia de instituciones públicas y privadas.	4
Convenios con artesanos de Sígsig.	3
Convenios con productores de Sígsig.	3

Elaborado por: Los Autores.

El grado de ponderación se asigna de acuerdo a la experiencia de un especialista en el tema de la industria de la restauración, basado en el concepto del restaurante, plaza y otros factores.

Tabla #3

Matriz de Evaluación de Factores externos.

Factores externos.	Ponderación.	Clasificación.	Resultado Ponderado.
Incertidumbre económica.	0.05	2	0.1
Alta competitividad de precios.	0.1	1	0.1
Competencia establecida.	0.15	1	0.15
Alto costo de arriendos en la plaza.	0.1	1	0.1
Buena Afluencia de turistas.	0.2	4	0.8
Presencia de instituciones públicas y privadas.	0.15	4	0.6
Convenios con artesanos de Sigsig.	0.1	3	0.3
Convenios con productores de Sigsig.	0.15	3	0.45
	1		2.6

Elaborado por: Los autores.

El resultado ponderado de 2.6 mayor a 2.5 indica que el desarrollo de la empresa en el entorno sería favorable.

1.8.2.2 Matriz de Evaluación para factores Internos.

Los valores que serán asignados para la ponderación de cada variable significan:

Tabla #4
Debilidades y Fortalezas.

Debilidad de mayor importancia.	1
Debilidad de menor importancia.	2
Fortaleza de menor importancia.	3
Fortaleza de mayor importancia.	4
Fortalezas:	
Ubicación estratégica.	4
Personal capacitado.	3
Decoración y ambientación.	3
Comida especializada.	4
Debilidades:	
Cientes fieles a competidores.	1
Dificultad de parqueo.	1
Sin capacidad de expansión del local.	2
Nuevos en el mercado.	2

Elaborado por: Los autores.

El grado de ponderación se asigna de acuerdo a la experiencia de un especialista en el tema de la industria de la restauración, basado en el concepto del restaurante, plaza y otros factores.

Tabla #5
Matriz de Evaluación de Factores internos.

Factores internos.	Ponderación.	Clasificación.	Resultado Ponderado.
Ubicación estratégica.	0.15	4	0.6
Personal capacitado.	0.1	3	0.3
Decoración y ambientación.	0.15	3	0.45
Comida especializada.	0.15	4	0.6
Clientes fieles a competidores.	0.15	1	0.15
Dificultad de parqueo.	0.15	1	0.15
Sin capacidad de expansión del local.	0.05	2	0.1
Nuevos en el mercado.	0.1	2	0.2
	1		2.55

Elaborado por: Los autores.

El resultado ponderado de 2.55 mayor a 2.5 indica que la empresa tendrá un desarrollo interno fuerte.

1.8.3 Estrategias para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Excelente servicio.

Una de las formas en que una compañía puede diferenciarse de la competencia, es entregando una calidad consistentemente más alta que el resto (marketing interno). La retención de clientes quizá sea la mejor medida de la calidad: la capacidad de una compañía para conservar a sus clientes depende de la consistencia con que les proporciona valor. Es por esto que Pampamesa ha decidido aplicar el concepto de “La cadena servicio-utilidades”.

La cadena servicio-utilidades vincula las utilidades de una compañía con la satisfacción de los empleados y los clientes.¹² Esta cadena tiene cinco eslabones:

¹² KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *Marketing Versión para Latinoamérica*, Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación, Página 203.

Calidad de servicio interna: Capacitación superior de nuestros empleados, ambiente de trabajo de calidad, y firme apoyo para quienes tratan con los clientes; lo que redundará en:
Empleados de servicio productivos y satisfechos: empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que redundará en:

Mayor valor del servicio: creación de valor para el cliente y entrega de servicio más eficaces y eficientes, lo que redundará en:

Clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes; lo que redundará en:

Utilidades y crecimiento saludables: un desempeño superior de la compañía.

Por tanto, para alcanzar las metas de utilidades y crecimiento, hay que comenzar por capacitar y motivar a quienes atienden a los clientes.

Eficiencia.

Para una mejor atención al cliente se requiere un ágil ensamble de cada plato o bebida, y esto se logra, además de la preparación inicial, por un software especializado para la industria restaurantera el cual ofrece programas para control y análisis de las funciones de cada área. Por ejemplo, control de inventarios, ingreso de órdenes, ventas, manejo de personal, etc. Dicho software permite un ingreso rápido de comandos al sistema, el cual incorpora pantallas e impresoras remotas acorde a cada pedido. De esta forma el área de cocina obtiene la orden correspondiente impresa y prepara el pedido. Inmediatamente, el mesero lo recoge y distribuye a la mesa.

1.8.4 Estrategias para utilizar las fortalezas y evitar las amenazas.

Control de calidad.

Como forma de control nuestro restaurante evaluará lo siguiente:

- Proveedores: Requerimiento de toda la materia prima. Esto se planificará diariamente o semanalmente acorde a la proyección de ventas y a las exigencias de calidad de cada insumo.

La mejor manera de controlar dicha calidad es en primer lugar la creación de contratos con proveedores previamente evaluados en lo que a calidad se refiere para que así formen parte de nuestra cartera, y así nuestra empresa tenga la plena confianza de que todo estará bien hecho. También se estará en todo momento verificando la calidad de los productos (platillos) elaborados para la plena satisfacción del cliente.

- Producción: Empleados del restaurante se encargarán de semi-procesar la materia prima, para que al momento de la preparación del pedido se cuente con todos los requerimientos de ingredientes.

La estrategia implica que la mayor parte del trabajo en cocina se lleva a cabo en el área de ensamble. Dicha área está constituida por un cocinero y un ayudante de cocina, que preparará la materia semi-procesada y elaboran de manera rápida y sencilla cada plato, con el mínimo requerimiento de cocción.

El objetivo es que el plato quede bien sazonado, con recetas estandarizadas y acorde a la presentación definida. Con esto, se asegurará una estandarización del producto, y una reducción en cuanto al tiempo de espera del cliente y gasto operativo (sueldos u horas extras) en mano de obra.

Todo lo anteriormente mencionado tendrá total supervisión a manera de minimizar lo mejor posible las deficiencias que alteren la calidad.

1.8.5 Estrategias para vencer las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Diferenciación.

- Por imagen: Una imagen de compañía o de marca debe comunicar los beneficios y el posicionamiento distintivos del producto.¹³

¹³ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *Marketing Versión para Latinoamérica*, Octava Edición. Editorial Pearson Educación, Página 229.

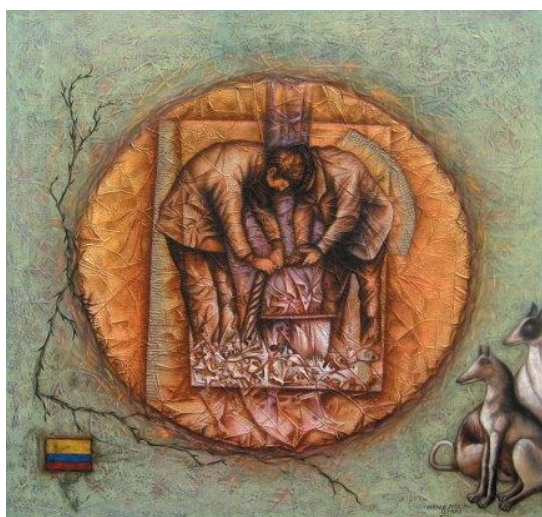
Pampamesa restaurante brindará una imagen y un ambiente de tipo tradicional con artesanías, cerámicas y decoraciones típicas para que el extranjero se deleite con el arte ecuatoriano y el cliente nacional redescubra lo nuestro. Para la decoración se utilizará obras de artesanos de Sigsig (provincia del Azuay), con quienes se posee acuerdos de mutuo beneficio en los que los artesanos se favorecen dando a conocer sus obras a los clientes del restaurante y la empresa logra crear un ambiente basado en el folklore del austro. Para la decoración de las paredes se ha escogido cuadros del renombrado pintor cuencano Hernán Illescas, quien en sus obras manifiesta un apego por la cultura autóctona de la zona austral:

Foto #15



Fuente: Hernán Illescas.

Foto #16



Fuente: Hernán Illescas.

El objetivo es brindar una buena imagen usando fotografías de la zona y cuadros de artistas locales para despertar un sentimiento de apego hacia nuestra cultura, enriqueciendo así la marca con un impacto de interés visual.

- Por productos: Nuestra oferta incluye una gran variedad de platillos típicos de la zona austral a los cuales se les aplicará un toque gourmet. Esto constituye un aspecto que nos caracteriza y nos diferencia de los principales competidores del mercado.

- Música ambiental y en vivo: La música debe ser seleccionada en base al concepto de nuestra empresa, por lo que ésta consistirá en música ambiental tipo chill out nacional. El grupo o solista será escogido previa selección y tendrá que estar en el restaurante por lo menos una hora antes.

1.8.6 Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Coordinación con agentes turísticos y entidades gubernamentales: dar a conocer nuestra empresa como una alternativa en restaurantes que brinda calidad y servicio con un enfoque tradicional y cultural. El objetivo es ocupar un lugar entre los restaurantes recomendados por dichas entidades encargadas de promocionar el turismo en Cuenca.

1.8.7 Análisis FODA de la competencia.

Para el análisis FODA de nuestro potenciales competidores nos hemos basado en información proporcionada de clientes habituales y proveedores de estos restaurantes y en visitas nuestras a estos establecimientos.

Tabla #6
FODA restaurante “Tiesto’s”.

FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
Chef Internacional.	Precios altos.
Trato personalizado por el Chef.	Espacio limitado.
Ambientación tradicional.	Regular atención de camareros.
Variedad de platillos	Pedidos por grupos.
OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
Comida Fusión novedosa.	Alto número de competidores.
Afluencia de turistas.	Productos sustitutos.
Promocionada por empresas de turismo.	Incumplimiento de proveedores.
Reconocido por empresarios.	Incertidumbre económica.

Elaborado por: Los autores.

Tabla #7
FODA “El Maíz restaurante”.

FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
Variedad de recetas.	Servicio lento.
Buena ubicación.	Escaza o nula capacitación colaboradores.
Precios moderados.	Poco conocimiento de los dueños en aspectos financiero-contables.
Ambientación tradicional.	Poca publicidad.
OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
Buena afluencia de visitantes.	Incertidumbre económica.
Propietaria multilingüe.	Competidores con mejor horario de atención.
Pocos restaurantes en la zona.	Alto número de competidores.
Creciente tendencia por el consumo de restaurantes tradicionales.	Productos sustitutos.

Elaborado por: Los autores.

Tabla #8
FODA restaurante “Raymipampa”.

FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
Excelente ubicación en el centro de la ciudad.	Zona de escaso parqueadero.
Abundancia de platos típicas y comida internacional.	Calidad del producto adecuada, pero con escasa diferenciación con la competencia.
Excelente ambientación tradicional.	Sin capacidad de expansión del local.
Adecuada estandarización de procesos de fabricación y venta del producto.	Precios altos.
OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
Promocionada por empresas de turismo.	Alto número de competidores.
Convenios con instituciones privadas.	Productos sustitutos a precios relativamente bajos.
Elevado número de turistas en el centro histórico.	Incertidumbre económica.
Creciente tendencia por el consumo de restaurantes tradicionales.	Pocas barreras de entrada.

Elaborado por: Los autores.

1.8.8 Matriz de perfil Competitivo.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual nos ayuda a contestar algunas interrogantes como: ¿Quiénes son nuestros potenciales

competidores?, ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria? y en general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor? ¹⁴

Es así que basándonos en el análisis FODA realizado de nuestros potenciales competidores, hemos definido nuestros factores claves de éxito que consideramos son determinantes para desarrollar las mejores estrategias ante la competencia.

- ¹⁴ DAVID, Fred R; Conceptos de Administración Estratégica; Octava Edición. Pearson Educación de México S.A. 2010. 450 p. Página 150.

Tabla #9
Matriz del perfil Competitivo.¹⁵

Factores clave de éxito	Ponderación	Pampamesa		Tiesto's		El Maíz		Raymipampa	
		Clasificación.	Resultado ponderado.	Clasificación.	Resultado ponderado.	Clasificación .	Resultado ponderado.	Clasificación.	Resultado ponderado.
Servicio al cliente.	0.15	4	0.6	1	0.15	2	0.3	3	0.45
Experiencia.	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Calidad del producto.	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Parqueo.	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Alianzas empresariales.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2
Ubicación del local.	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Personal apto.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Infraestructura adecuada.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Totales.	1		2.95		2.6		2.6		3.3

Elaborado por: Los Autores.

¹⁵ La ponderación en la matriz de perfil competitivo está dado de acuerdo al criterio de los autores.

Los valores utilizados para la ponderación de factores corresponden a:

Tabla #10

Factores.

4. Factor Fuerte.
3. Factor Bueno.
2. Factor Regular.
1. Factor Débil.

Elaborado por: Los Autores.

La Matriz de Perfil Competitivo, nos ayuda al análisis de cada competidor potencial. A continuación revisaremos los resultados obtenidos de cada restaurante:

Pampamesa: A pesar de que se trata de un estudio de factibilidad los resultados obtenidos muestran la buena perspectiva que tiene el restaurante debido principalmente al enfoque de calidad y servicio al cliente, factores que muestran la importancia que tiene este factor en el medio y la falta de aplicación del mismo entre la competencia. Por otro lado, también tiene una alta fortaleza con una clasificación de 3 en alianza con proveedores de materia prima a bajos costo. Su resultado ponderado es de 2.95 el cual se muestra como uno de los más altos (conjuntamente con el restaurante Raymipampa) consecuencia de que la mayoría de sus factores se encuentran altamente calificados.

Tiesto's: En este restaurante, podemos ver un factor alto en calidad del producto ya que posee un chef internacional excelentemente calificado que también es propietario del establecimiento, sus platos exquisitos se cimientan en la experiencia que tiene el restaurante, su ponderación total es de 2.6; uno de los más bajos a pesar la calidad de sus platillos pero tiene este resultado como consecuencia de la inadecuada atención y servicio al cliente con que cuentan.

El Maíz: Su personal administrativo y sus colaboradores se muestran poco capacitados ya que su servicio no es totalmente satisfactorio, no posee alianzas con empresas, sin embargo su ubicación, infraestructura y su diversidad de productos hacen que el restaurante sea un lugar agradable para la degustación de la cocina tradicional Ecuatoriana así como un competidor a tomar muy en cuenta para Pampamesa.

Raymipampa: La ubicación de este restaurante en pleno centro turístico de la ciudad, su rica y variada comida, buena atención, infraestructura y múltiples alianzas empresariales tienen consecuencia directa en el excelente desempeño a lo largo de muchos años en la ciudad y han hecho de este un lugar tradicional para el cuencano y para el visitante que busca una buena comida típica Ecuatoriana. Su excelente calificación de 3.3, resultado de que todos los factores (a excepción del estacionamiento) sean bien valorados, hacen que sea considerado como el máximo competidor para Pampamesa.

1.8.9 Estrategias frente a la competencia.

Para hacer frente a la competencia debemos basarnos en los factores claves de éxito en los que nuestros potenciales competidores son relativamente débiles: servicio al cliente y publicidad adecuada:

1.8.9.1 Fuerza de ventas.

La empresa planea ofrecer un programa de calidad basado en los clientes, en el que los administradores puedan tomar las decisiones adecuadas apoyadas en la experiencia de los consumidores.

Se busca forjar relaciones sólidas con los clientes, para lo cual los colaboradores de la empresa deben estar capacitados y especializados acerca de los productos y servicios de la compañía, escuchar a los clientes, manejar problemas y quejas de los mismos, cómo obtener información y cómo manejar sus expectativas.

1.8.9.2 Publicidad.

Los objetivos generales de la publicidad serán:

- Informar sobre la empresa y el servicio que ofrecemos.
- Persuadir acerca de que ofrecemos el mejor servicio.
- Recordar a los consumidores o clientes la existencia de nuestra empresa.

Los objetivos específicos los podemos resumir en:

- Dar a conocer la empresa y nuestros servicios.
- Crear una buena imagen corporativa.
- Modificar hábitos, costumbres, actitudes o preferencias de los consumidores.
- Localizar clientes potenciales.

La estrategia comunicacional de Pampamesa es la clave para comunicar el valor agregado sobre los muchos servicios propuestos, diferenciándonos de nuestros potenciales competidores y comunicándonos de una manera directa, clara y atractiva.

Desarrollo publicidad creativa eficaz.¹⁶

Identificación del público meta: Por el tipo de concepto que busca la empresa, desde un inicio se pensó como mercado de esta, el de personas residentes de la ciudad de Cuenca, desde los 20 años en adelante pertenecientes al quintil 4 y 5 de ingresos y de manera especial al sector turístico ya que son éstas las que estarían en la capacidad de pagar un servicio acorde a nuestras características.

Determinar los objetivos de comunicación: La empresa tiene dos propósitos esenciales: darse a conocer como empresa y proporcionar valor a la marca.

Esta etapa requiere una campaña publicitaria intensiva por medios de comunicación relacionados con nuestro mercado meta, de esta forma conseguiríamos comunicar de un modo más rápido y efectivo a nuestros potenciales clientes.

Diseño del mensaje: Según Kotler el propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen en el producto o la compañía o reaccionen de cierta manera. La gente reacciona solo si cree que el producto o servicio lo beneficia. Pampamesa pretende destacar la importancia del servicio que presta y que sus beneficios para el cliente sean creíbles y distintivos, todo esto enfocado al estilo de vida de nuestros clientes y al conocimiento técnico de la empresa.

¹⁶ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Pontones, Lorena (trad.). Octava edición. Edición adaptada a Latinoamérica. Ciudad de México -Prentice Hall: 2003. 750 p. Página. 492

El mensaje de nuestra empresa enfocado a estos dos aspectos podría ser:

“Lo mejor de nuestras raíces en el mejor lugar”

Selección de los canales.

Esta etapa requiere una campaña publicitaria intensiva por medios de comunicación relacionados con nuestro mercado meta. La publicidad se haría mediante radios y diarios de la ciudad, además se utilizaran redes sociales como facebook, instagram, twitter, entre otros, facilitando de este modo el conocimiento del cliente sobre nuestra empresa, de esta forma conseguiríamos comunicar de un modo más rápido y efectivo a nuestros potenciales clientes.

Mediante una selección de las diferentes radios y diarios de la ciudad, se promocionará a la empresa por los siguientes medios:

Gráfico #3

Medios de Comunicación.



Elaborado por: Los Autores.

La publicidad “boca a boca” en un negocio en el que cuentan mucho los contactos es muy efectiva. En todo caso, se puede insertar anuncios en medios muy especializados y servirnos de formas de publicidad que lleguen más directamente al público objetivo, ya sea vía mail, redes sociales o ferias.

Tabla #11
Presupuesto medios de comunicación.

Medio	Frecuencia	Alcance	Impacto	Presupuesto
El Mercurio	1 publicación por 3 meses (Domingo)	Local y regional	Emociones y dudas	\$8.210,90
fm 88	8 cuñas diarias por 3 meses (Lunes - Viernes)	Local y regional	Emociones y dudas	\$1.321,12
Radio la voz de Tomebamba	10 cuñas diarias por 3 meses (Lunes - Sábado)	Local y regional	Emociones y dudas	\$1.848,00
				\$11.380,02

Fuente: Medios de comunicación.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Introducción.

Este capítulo contiene el estudio de mercado, el mismo que consiste en un análisis cuantitativo de la oferta y demanda de restaurantes de comida típica en la ciudad de Cuenca. Lo cual permitirá determinar la factibilidad de implementar el negocio en cuestión.

2.1 Objetivos de la Investigación de mercado.

- Determinar la frecuencia con que la gente asiste a los diferentes restaurantes de gastronomía típica en la ciudad de Cuenca.
- Identificar los restaurantes de gastronomía típica con mayor acogida en la zona.
- Determinar la aceptación de nuestro modelo de restaurante.
- Conocer el gasto promedio que el público objetivo estaría dispuesto a realizar en Pampamesa restaurante.

2.2 Metodología.

Tipo de Investigación.

La investigación que se realizará para conocer la factibilidad de “Pampamesa” restaurante implica 2 tipos: una investigación exploratoria y una concluyente.

Investigación Exploratoria.

Se realizará entrevistas a profundidad a 10 personas como parte de una investigación exploratoria al comienzo del proceso para identificar problemas, oportunidades e ideas. Con estos resultados se determinará la información necesaria para elaborar el cuestionario final de la encuesta.

Investigación Concluyente.

Para iniciar la investigación concluyente se realizará una investigación descriptiva a través de encuestas a un número determinado de muestra. Con estos resultados, se procederá a una investigación causal, la cual implica el análisis de variables dependientes e independientes y relaciones causa-efecto.

2.3 Fuente de Datos.

Las fuentes de información utilizadas para esta investigación son:

- Primarias: Incluyen una entrevista a profundidad y encuestas realizadas.
- Secundarias: Incluyen datos de población obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

2.4 Diseño de la Muestra.

Método de Muestreo.

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003). El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se

obtiene la información. La selección correcta de la muestra implica crear una que represente a la población con la mayor fidelidad posible. Esto conlleva utilizar unas técnicas específicas de selección de la muestra, así como la necesidad de determinar su tamaño óptimo.

Se analizará la población tomando en cuenta los ingresos de los hogares en la ciudad de Cuenca, con el objetivo de identificar a los hogares de medio alto y altos ingresos que constituirían nuestro mercado objetivo. El método de muestreo a utilizar es no probabilístico, ya que las encuestas se realizarán a criterio de los encuestadores, considerando lugares que frecuentan personas con dichas características de ingresos. Por lo tanto no todas las personas de la población tienen la misma probabilidad de ser encuestadas. Los métodos de muestreo no probabilísticos no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto, no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población.

El tipo de muestreo no probabilístico que se ajusta más a lo necesario para esta investigación es el muestreo por cuotas. También denominado en ocasiones, "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación.

En el muestreo por cuotas se escogen personas con las características deseadas (digamos, niños rurales de primer año) pero no se selecciona aleatoriamente de la población un subconjunto de todos esos niños, como ocurriría en un muestreo estratificado. Más bien, el investigador continuaría reclutando niños hasta cumplir con la cuota de 120. El 176° niño rural de primer año no tiene posibilidad de ser escogido, y ésta es la principal razón por la que esta técnica de muestreo es no probabilística.¹⁷

¹⁷ SALKIND, Neil J.; *Métodos de Investigación*; Tercera Edición; Ciudad de México -Prentice Hall: 2006. 330 p. Página. 103

Tamaño de la muestra.

El modelo de negocio “Pampamesa” está dirigido a un segmento de personas de ingresos medio altos y altos. El INEC a través de la encuesta ENIGHU proporciona datos de ingresos por hogares, divididos en quintiles según el nivel de ingresos, donde el quintil 1 lo constituyen los hogares de menor ingreso y el quintil 5 los de mayor. Puesto que la última encuesta ENIGHU es del 2003 – 2004, se realizará una estimación al 2010 de los hogares pertenecientes a los quintiles 4 y 5. El cálculo se realiza obteniendo el porcentaje de dichos quintiles con respecto al total de hogares según la encuesta ENIGHU, estos porcentajes se multiplican por el total de hogares resultado del censo INEC 2010; de esta forma se obtiene los valores estimados.

Tabla # 12
Estimación de los quintiles 4 y 5 (2010).

	Total Hogares	%	Quintil 4	%	Quintil 5	%
ENIGHU 03-04	70 955	100	14 237	20,1	14 126	19,9
Censo 2010	89 129		17884*		17744*	

*Valores estimados en base a la encuesta ENIGHU 03 - 04

Fuente: Los autores.

Por lo tanto, para obtener el tamaño de la muestra partimos de una población conformada por los hogares pertenecientes a los quintiles 4 y 5 (valores estimados 2010) de la zona urbana de Cuenca.

Definimos el marco de la siguiente forma:

- Población: todos los hogares pertenecientes a los quintiles 4 y 5.
- Unidad de muestreo: cada hogar perteneciente a los quintiles 4 y 5.
- Alcance: zona urbana de Cuenca.
- Fuente de datos: ENIGHU 2003-2004; Censo de Población y Vivienda INEC 2010.

En base a esta información, una vez determinada la población, el siguiente paso será determinar el tamaño de la muestra para posteriormente aplicar el método de muestreo no probabilístico.

2.5 Determinación del Tamaño de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, el investigador habrá de tener en cuenta la representatividad, las variables, el tipo de muestreo, el proceso y medios de recogida de datos, etc¹⁸. Con esta base se tendrán los referentes necesarios para determinar el tamaño de la muestra.

En el tipo de muestreo por cuotas, se eligen las personas más representativas de la población que cumplen las cualidades deseadas, es por eso que hemos determinado un nivel de confianza del 90%, a este nivel se reduce el número de encuestas exigiendo a los investigadores determinar y escoger aquellos individuos más representativos.

Los datos de la población se detallan a continuación:

Tabla #13
Total hogares quintiles 4 y 5 en la ciudad de Cuenca.

	Total Hogares
Quintil 4	17 884
Quintil 5	17 744
TOTAL	35 628

Fuente: Encuesta ENIGHU 2003-2004; Censo INEC 2010.

Tamaño de la población: $N = 35\,628$

Nivel de Confianza: 90%

Estadístico z en base al nivel de confianza: $z = 1.65$

Probabilidad de ocurrencia: $p = 0.5$

¹⁸ ANDERSON, David; SWEENEY, Deniss; *Estadística para Administración y Economía* ; Décima Edición; Trad. Ma. del Carmes Hano Roa; Cengage Learning Editores S.A.; 2008; 1056p; Página 316.

Error tipo 1: $e = 0.06$

Tamaño de la muestra: $n = ?$

Fórmula:

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

Reemplazando:

$$n = \frac{(35628)(1,65^2)(0,5)(1-0,5)}{(35628-1)(0,06^2) + (1,65^2)(0,5)(1-0,5)}$$

$n = 188, 06$

El tamaño de la muestra es de **188** hogares, es decir, tenemos que realizar un total de 188 encuestas.

2.6 Investigación exploratoria.

Para realizar las entrevistas a profundidad, se seleccionaron a 10 extranjeros con el objetivo de que los entrevistadores tengan la oportunidad de hacer referencia a los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción del visitante con respecto a los restaurantes que se encuentran en la ciudad de Cuenca, además de determinar deficiencias en el cuestionario y obtener información relevante sobre la oferta y demanda de restaurantes de gastronomía tradicional en la ciudad. Las preguntas que se efectuaron en la entrevista se detallan en la encuesta piloto (Anexo 1).

En la siguiente tabla se resume la información obtenida.

Tabla #14 Respuestas de la investigación exploratoria.								
Sujeto	Pregunta1	Pregunta2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta6	Pregunta7	Pregunta8
1	Sí	Sí	1 vez	Tiestos, Monjas	Tamales, Locro de papas	Sí	\$12	Música en vivo, Obras de arte para comprar, Vajilla personalizada, Personal uniformado
2	Sí	Sí	4 veces	Raymipampa	Trucha, Mote pillo	Sí	\$20	Vinos, Libros, Internet
3	Sí	Sí	1 vez	El Tequila, Molinos del Batán	Cuy asado, Papas con cuero, Hornado	Sí	\$12	Música en vivo
4	Sí	Sí	4 veces	Raymipampa, Monjas	Hornado, Mote pillo	Sí	\$7	Wifi, Obras de arte
5	Sí	Sí	1 vez	Monjas, Tiestos	Mote pillo Tamales	Sí	\$10	Poder comprar artesanías,

								recuerdos
6	Sí	Sí	1 vez	Monjas	Llapingachos, Mote pillo	Sí	\$18	Wifi, Bocadillos, Dulces
7	Sí	Sí	2 veces	Tiestos	Mote pata, Seco de pollo, Humitas, Tamales	Sí	\$12	Libros, Wifi, Entretenimiento
8	Sí	Sí	2 veces	Raymipampa, El Che	Mote pillo, Cascarita	Sí	\$15	Música en vivo, Exposición de arte
9	Sí	Sí	2 veces	Raymipampa, Tiestos	Llapingachos, Tamales, Habas con queso	Sí	\$10	Dulces de corpus, Exposición de elementos culturales, Música
10	Sí	Sí	2 veces	Monjas	Llapingachos, Trucha, Locro de papas	Sí	\$10	Música en vivo, Dulces de corpus

Elaborado por: Los autores.

Conclusiones de la investigación exploratoria.

En la entrevista, las preguntas realizadas en su mayoría fueron de respuesta abierta, ya que el objetivo es obtener mayor información para clasificarla y elaborar el cuestionario final. Los participantes respondieron las preguntas sin ningún problema de comprensión, lo cual indica que las preguntas están claras y bien elaboradas. La información se resume de la siguiente forma:

- La gastronomía del Austro es muy apreciada entre los extranjeros, de la misma manera los restaurantes que ofrecen este tipo de comida.
- La concurrencia a estos restaurantes varía desde 1 vez hasta 4 veces al mes.
- Los restaurantes preferidos son Raymipampa, Tiestos y Monjas. Los entrevistados mostraron especial acogida por los establecimientos ubicados en el centro histórico de Cuenca. También mencionan que en los restaurantes locales falta creatividad, originalidad e innovación para desarrollar productos, servicios y ambiente.
- Entre los platillos tradicionales favoritos destacan el mote pillo, tamales y locro de papas. Se pudo observar que el cuy, un platillo típico del Austro, no es apetecido por los extranjeros, debido a que en la mayoría de países es considerado mascota.
- Pampamesa Restaurante, dadas sus características, resultó ser un modelo de negocio atractivo para los entrevistados, sin embargo, aconsejan implementar elementos culturales con el mismo enfoque, dar a conocer las tradiciones del Austro; por ejemplo música en vivo.
- El gasto que los entrevistados estarían dispuestos a realizar por persona en “Pampamesa” varía desde \$7 hasta \$20.
- Los entrevistados, coinciden en que se debería considerar ciertos aspectos culturales para agregar valor al cliente, como por ejemplo música en vivo, exposición o venta de arte propio de la zona, entre otros.

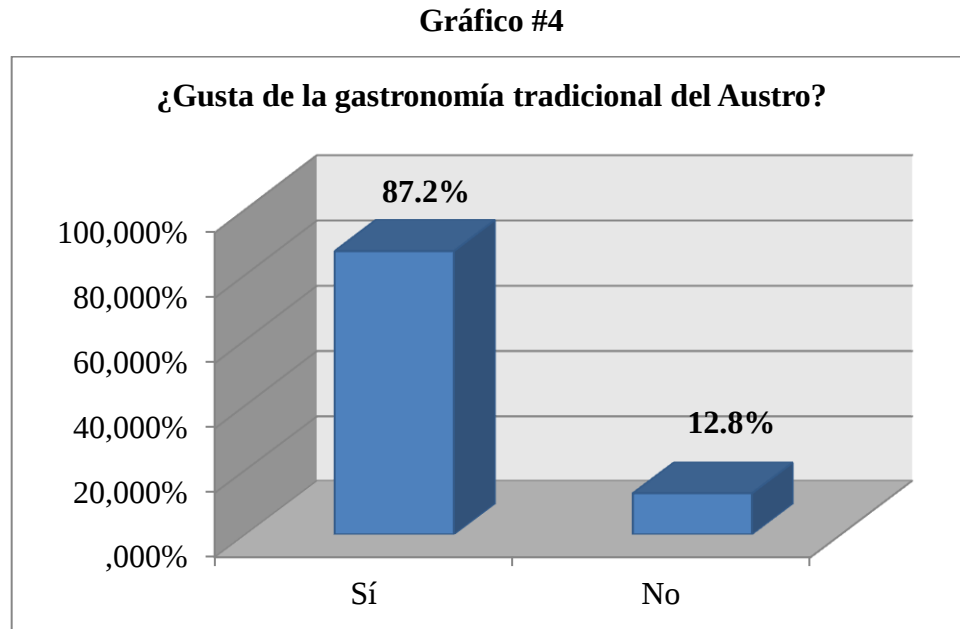
2.7 Investigación Concluyente.

La información obtenida en la entrevista a profundidad ayudó a definir el cuestionario para la encuesta final (Anexo 2).

Las encuestas fueron realizadas a hogares, segmentando aquellos con ingresos medio altos y altos. Se realizó un número de 188 encuestas, las mismas se realizaron en sectores de la ciudad en donde por lo general se encuentra nuestro público objetivo.

Resultados

1. ¿Gusta de la gastronomía tradicional del Austro?



Fuente: Encuestas.

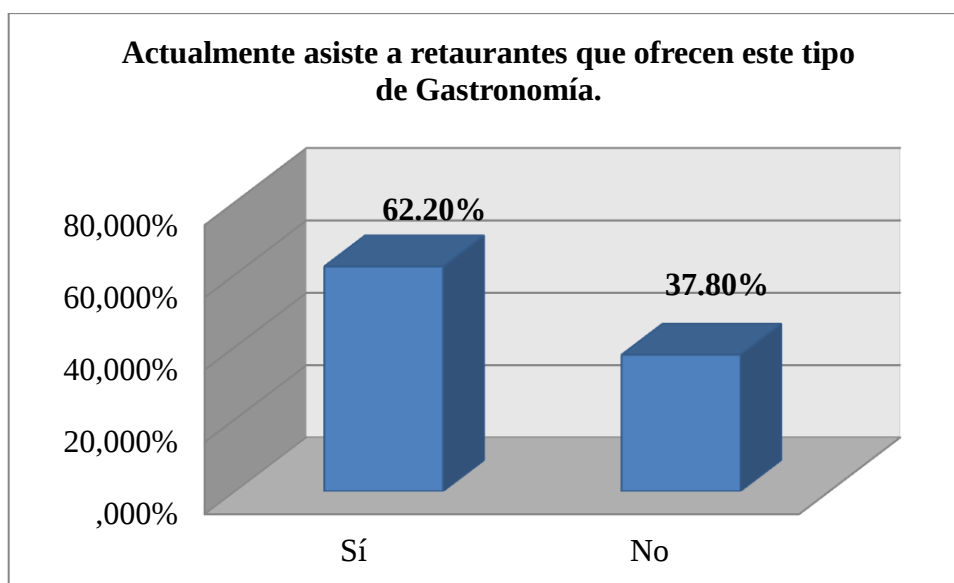
Elaborado por: Los autores.

Tenemos como respuesta a esta pregunta que existe un 87% de personas que gustan de la cocina del austro, el restante 13% prefiere otra variedad de gastronomía.

(Frecuencia de datos anexo #6)

2. ¿Actualmente asiste a restaurantes que ofrecen este tipo de gastronomía?

Gráfico #5



Fuente: Encuestas.

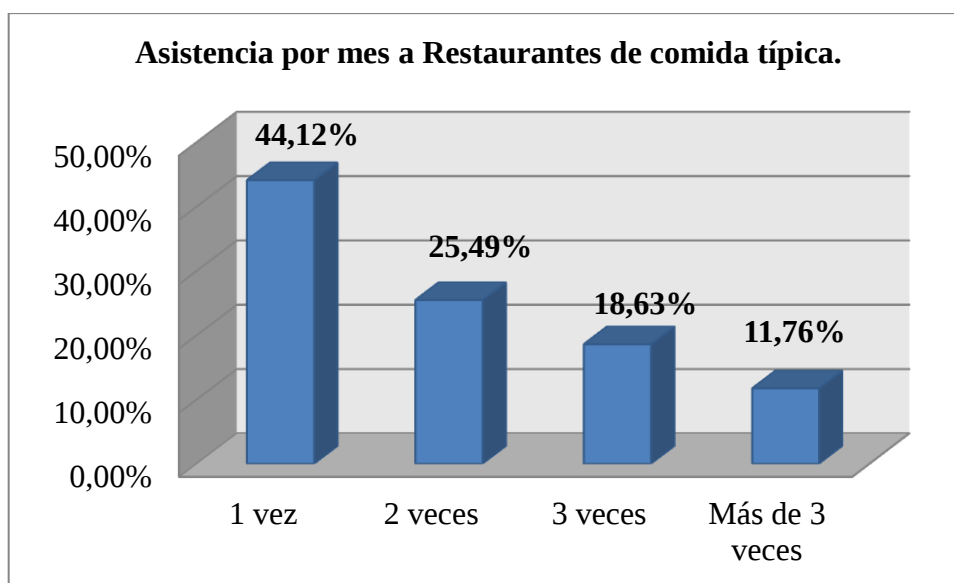
Elaborado por: Los autores.

De 164 personas que gustan de la gastronomía del austro, el 62,20% sí asisten a restaurantes que ofrecen este tipo de comida. Mientras que solo el 37,80% respondieron que no lo hacen.

(Frecuencia de datos anexo #7)

3. ¿Cuántas veces al mes asiste a este tipo de restaurantes?

Gráfico #6



Fuente: Encuestas.

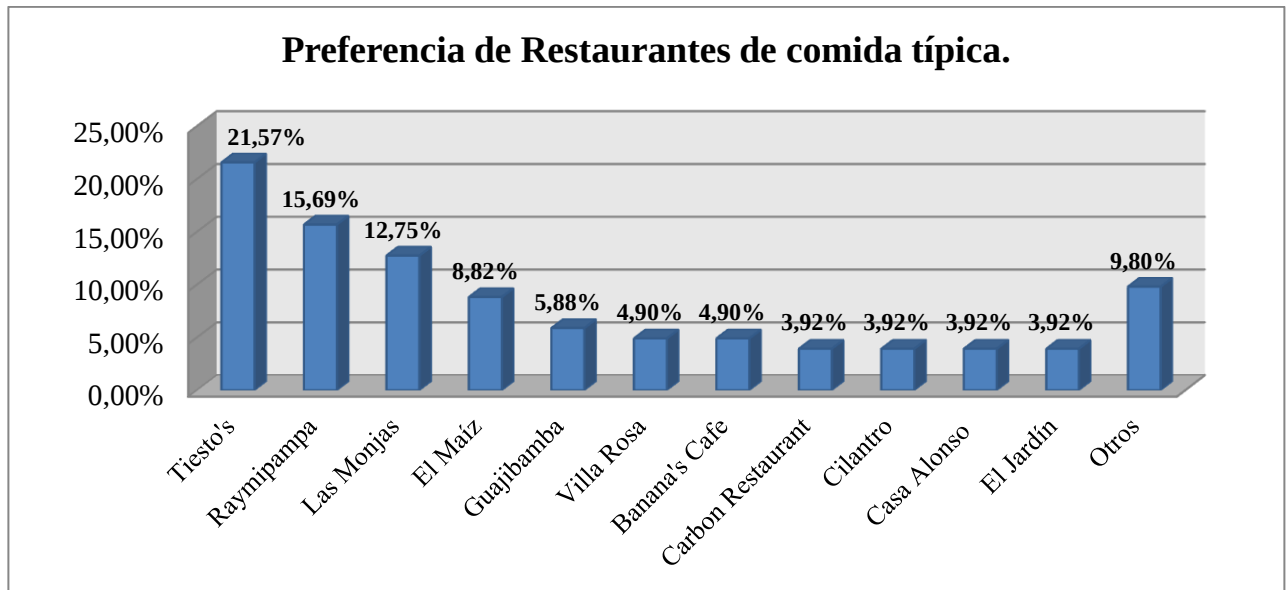
Elaborado por: Los autores.

Aquí se ha establecido que el mayor número de veces que las personas asisten a restaurantes de gastronomía de tipo tradicional es de una vez por mes, dando un resultado de 45 personas es decir un 44%; por otro lado tenemos las más bajas que son entre 3 y más de 3 veces al mes que corresponde a 19% y 12% respectivamente.

(Frecuencia de datos anexo #8)

4. De los restaurantes que ofrecen este tipo de gastronomía en la ciudad de Cuenca, ¿cuál o cuáles son de su preferencia?

Gráfico #7



Fuente: Encuestas.

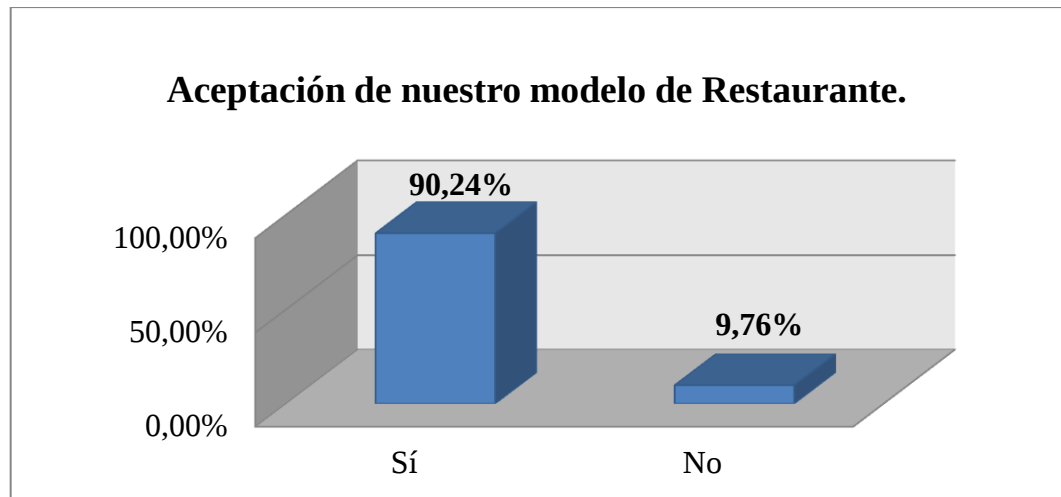
Elaborado por: Los autores.

De las 102 personas que gustan de la gastronomía tradicional del austro, el 21% da cuenta que “Tiesto’s” es el preferido entre los encuestados. “Raymipampa” fue nombrado por aproximadamente un 15% de las personas; “Las Monjas” por el 13%; “El Maíz” por un 9%. Los restaurantes “Guajibamba”, “Villarosa”, “Banana café”, “Carbón”, “Cilantro”, “Casa Alonso” y “El jardín” varían del 4% al 6%. El 10% restante se reparte entre otros restaurantes de comida típica.

(Frecuencia de datos anexo #9)

5. ¿Asistiría a “Pampamesa” restaurante, un lugar que ofrece comida tradicional del Austro preparada de forma gourmet; con una decoración del local enfocada exclusivamente en el folclore y tradiciones de la zona; donde además se ofrece un excelente servicio y que estará ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca?

Gráfico #8



Fuente: Encuestas.

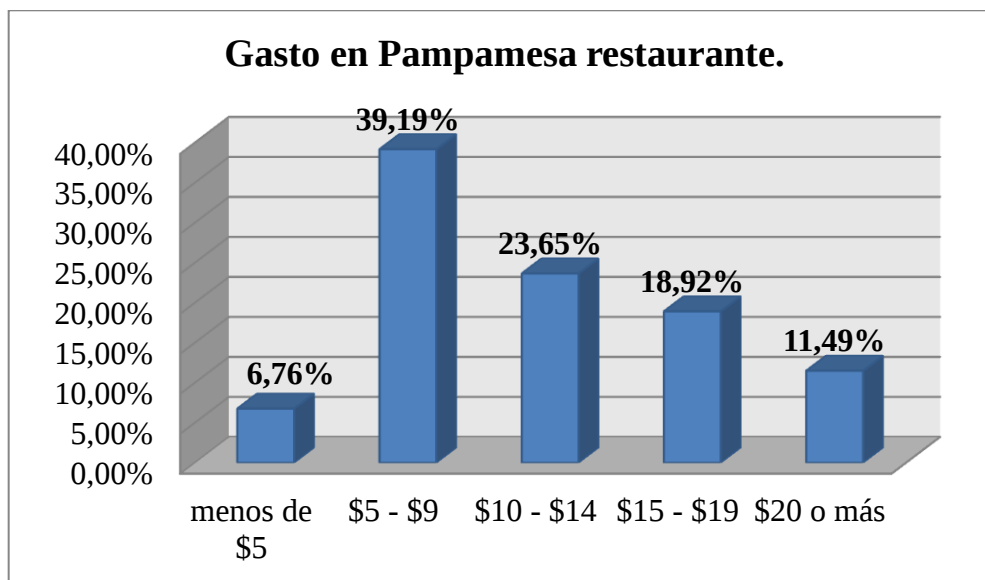
Elaborado por: Los autores.

Ante nuestro modelo de empresa, fueron 148 las personas encuestadas que respondieron favorablemente a la utilización y demanda de nuestras instalaciones, esto es el 90.24%. El 9.76% restante nos comunicaron que no están interesados en asistir a “Pampamesa Restaurante”.

(Frecuencia de datos anexo #10)

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por persona en un restaurante de estas características?

Gráfico #9



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

En esta pregunta se obtuvo 58 personas están dispuestas a pagar entre \$5 y \$9 por una comida, representando el mayor porcentaje de la encuesta con un 39.19%. Sin embargo se puede observar que un porcentaje significativo de encuestados gastaría entre \$10 y \$19, sumando un porcentaje del 43%. Por ello es que se ha considerado calcular la media ponderada con el objetivo de obtener un valor de gasto más representativo que servirá para el análisis financiero.

(Frecuencia de datos anexo #11)

La media ponderada es una medida de tendencia central que toma en cuenta la importancia o peso de cada dato con respecto de los demás datos. Se obtiene del cociente entre la suma de los productos de cada dato por su peso o ponderación y la suma de los pesos.

Fórmula:

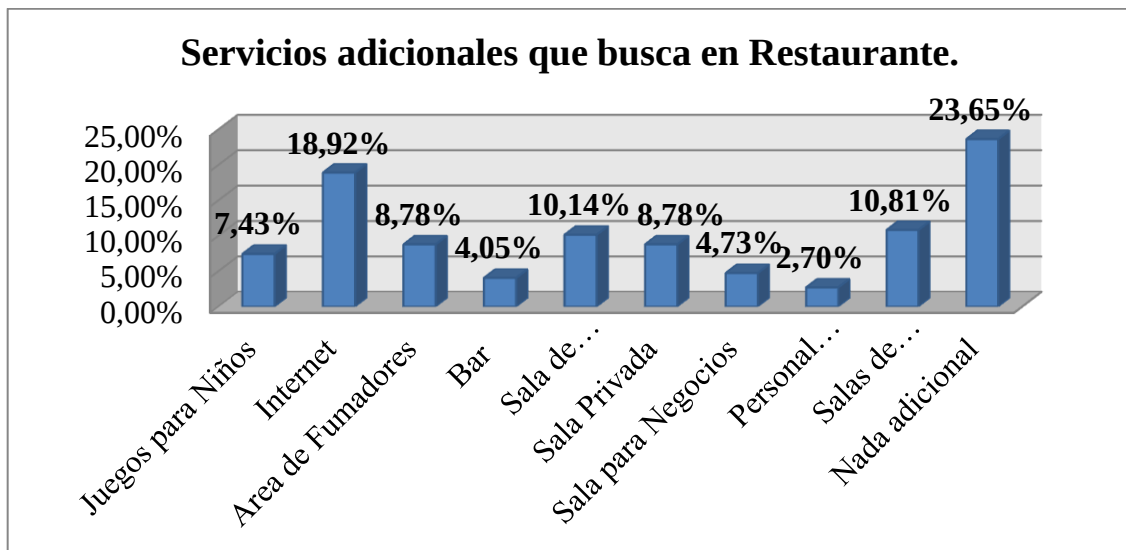
$$\bar{x} = \frac{x_1w_1 + x_2w_2 + x_3w_3 + x_4w_4 + x_5w_5}{w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5}$$

Para el cálculo, los valores x corresponden al punto medio de cada rango de gasto, a excepción de x_1 y x_5 que subjetivamente se les ha designado valores de 5 y 20 respectivamente. Los valores w corresponden al porcentaje de frecuencia que se obtuvo en cada rango. Aplicando la fórmula:

$$\bar{x} = \frac{5(6,76) + 7(39,19) + 12(23,65) + 17(18,92) + 20(11,48)}{100}$$

$$\bar{x} = 11,43$$

La media ponderada de gasto obtenida de las encuestas es de \$11,43.

7. ¿Qué servicios adicionales busca en un restaurante?**Gráfico #10**

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

Esta pregunta, se realizó de una forma abierta tratando de encontrar otros gustos o preferencias que nuestro público objetivo busca dentro de un restaurante de tipo tradicional. El mayor porcentaje de personas, 19% se han inclinado por el Internet Inalámbrico; también destacan sala de exhibición de artesanías con el 11% y sala de información turística con el 10%.

(Frecuencia de datos anexo #12)

Conclusiones de la investigación de mercado.

A partir de los resultados obtenidos, podemos derivar varias conclusiones sobre los gustos, usos, y preferencias de nuestros potenciales clientes.

- Para empezar, tuviéramos aproximadamente un 90% de aceptación de las personas pertenecientes a nuestro público objetivo, lo cual nos ayuda significativamente a percibir la acogida que tendrá nuestro modelo de negocio, y por lo tanto puede llegar a convertirse en una de las principales preferencias en toda la zona austral. Igualmente podemos ver que en el sector que estará ubicado, es una zona de alta demanda, lo que permite favorecernos del mercado local y turístico.
- En cuanto al gasto que los encuestados estarían dispuestos a realizar en Pampamesa, se obtuvo una media ponderada de \$11,45. Este valor se utilizará como base para elaborar las proyecciones financieras.
- También se pudo observar que 45 de las 148 personas que gustan de nuestro concepto de empresa están dispuestas a gastar más de \$15 por plato, es decir representa más del 30% del total, lo cual es muy sugestivo para Pampamesa Restaurante ya que se podrían realizar platillos gourmet de alta calidad.
- Entre la competencia destacan notablemente Tiesto's y Raymipampa, los mismos que se encuentran ya posicionados en el mercado, sin embargo, ninguno cuenta con una oferta que se enfoque exclusivamente en productos tradicionales de nuestra región.

- Tratándose de un restaurante de tipo tradicional las personas también han mencionado que la empresa debe contar con un espacio destinado a la información turística y también a la exposición o venta de artesanías del Austro (muy importantes para el visitante), es así que se destinará un lugar para estos propósitos. Por fuera de las instalaciones se va a contar con sillas y mesas al aire libre en la plaza conjunta al local, la misma que puede ser asignada para los fumadores.

CAPITULO 3

PLAN CONTABLE FINANCIERO

3.1 Financiamiento.

Para la determinación del financiamiento del restaurante, según la valuación física se requiere de una inversión aproximada de \$70.564 de los que el 60% \$42.338,4 es aportado por los socios, y \$28.225,60 (40%) proviene de un préstamo bancario con una tasa anual para préstamos de tipo empresarial del 11.23% a un periodo de 60 meses plazo.

3.2 Ventas primer año.

Para la puesta en marcha del restaurante, consideramos que las ventas para el año inicial están dadas en base a nuestra de investigación de mercados, la cual indica que el 90% del universo acepta nuestro modelo de negocio; de igual manera el local tendrá una capacidad de 100 personas.

Tomando en cuenta que entre nuestro público objetivo el concepto de la empresa es apreciado, creemos que inicialmente atenderíamos a un 65% de capacidad, por ende, estaríamos dando un servicio a 65 personas por día; por otra parte de acuerdo a las investigaciones realizadas, el gasto que la mayoría de personas estarían dispuestos a realizar está entre \$5 - \$9 con un 39.19%; y \$10 - \$14 con un porcentaje de 23.65%, teniendo entre ambos rangos el mayor porcentaje de la encuesta con el 62.84%; es decir que el gasto promedio que se realizaría en nuestro restaurante es de \$11.43 por persona, esto significa que para el año inicial del restaurante se tendrían unas ventas aproximadas de \$ 267.422

3.3 Estados Financieros.

Los estados Financieros de la empresa para el año inicial se detallan a continuación:

Tabla #15
PAMPAMESA RESTAURANTE S.A.
Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

INGRESOS				267612
Ingresos operacionales			267612	
Ventas netas		267462		
Otros ingresos		150		
Ingresos varios	150			
COSTOS				134476
Costo de ventas			134476	
Costo de ventas		134476		
Inventario inicial	4230			
(+) compras	133806			
(-) Inv. Final	3560			
UTILIDAD BRUTA				133136
GASTOS				99810.33
Gastos Operacionales			96865,49	
Gastos de Administración		37451.20		
Gastos de personal administrativo	16908.36			
Arriendos	18000			
Servicios básicos (luz. agua, telf)	500			
Mantenimiento y reparaciones	200			
Impuestos y permisos	758			
Depreciaciones	919.71			
Costos de seguros	165.13			
Gastos de Ventas		59414.29		
Gasto personal ventas	14698.56			
Mano de obra directa	19444.24			
Servicios básicos	3600			
Uniformes personal	750			
Mantenimiento y limpieza equipos	780			
Gastos de publicidad	11380.02			
Materiales y otros	458			
Reparaciones	1200			
Depreciaciones	6777.7			
Costo de seguros	325.77			
Gastos Financieros		2944.84		
Intereses préstamos bancarios	2944.84			
UTILIDAD DEL EJERCICIO				33325.67

Administrador

Contador

Fuente: Los Autores

Tabla #16
PAMPAMESA RESTAURANTE S.A.
Balance General al 31 de Diciembre de 2014

ACTIVO TOTAL				82763.64
Activo corriente			19230	
Disponible		15150		
Caja chica	150			
Bancos	15000			
Exigible		250		
Prestamos empleados	250			
Realizable		3560		
Inventario materia prima	3560			
Pagos anticipados		270		
Impuestos anticipados	50			
Anticipo proveedores	220			
Activo fijo			63533.64	
Activo fijo depreciable		62866.59		
Maquinaria y equipo	37962			
(-)Depreciación acum. de maq. y equipo	3796.2			
Muebles y enseres	29815			
(-)Depreciación acum. de muebles y enseres	2981.5			
Equipos de computación	2787			
(-)Depreciación acum. de equipo de computación	919.71			
Activo fijo intangible		667.05		
Licencias Software	1000.52			
(-)Amortización acum. de licencias Software	333.47			
PASIVO TOTAL				34690.9
Pasivo corto plazo			11318.2	
Pasivo corriente		11318.15		
Proveedores	9500			
Impuestos por pagar	350			
Obligaciones por pagar IESS	422.82			
Provisiones sociales	895.33			
Otras cuentas por pagar	150			
Pasivo Largo plazo			23372.77	
Pasivo largo plazo		23372.77		
Obligaciones instituciones financieras	23372.77			
PATRIMONIO				48072.72
Patrimonio			48072.72	
Capital		48072.72		
Capital social	14747.05			
Utilidad ejercicio anterior	0			
Utilidades del ejercicio actual	33325.67			

Administrador

Contador

Fuente: Los Autores

3.4 Estado de Flujo de efectivo.

Concepto de Flujo de Efectivo. “Su propósito principal es proveer información fundamental, condensada y comprensible, sobre el manejo de los ingresos y egresos de efectivo (obtención y aplicación) por una empresa en un periodo determinado, y en consecuencia mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera (en sus inversiones y financiamiento) a fin de que en conjunto con los otros estados básicos, en términos de liquidez o solvencia de la entidad los usuarios puedan evaluar la habilidad de la empresa para generar flujos de efectivo netos positivos en el futuro.”¹⁹

3.4.1 Tasa de descuento.

Para la determinación de la tasa de descuento nos basamos en el costo de oportunidad que nuestra inversión generaría en otro negocio que no sea un restaurante. Para esto se considera el capital con el que participan los socios más el riesgo de financiamiento de la institución financiera (60% y 40% respectivamente). De acuerdo a la Corporación Financiera Nacional (CFN) el costo de oportunidad en base a la contribución de los socios es del 11%; es decir este porcentaje indica el costo de oportunidad que este dinero generaría en otro negocio que no sea el de un restaurante. Por otra parte, se tiene que el préstamo bancario tiene un costo del 11.23% anual.

En Ecuador el derecho a la libertad de empresa es limitado, sin embargo el Gobierno proporciona al emprendedor la estabilidad económica y la libertad de iniciativa privada así como a la libre competencia. Bajo esta perspectiva, limitar la capacidad de competir y emprender industria por parte de un particular, genera desincentivos que se traducen en menores inversiones y en mayores riesgos que afectan al empresario que se verá privado de las iniciativas y carecer de estímulo para realizarlas. En nuestra empresa también hemos considerado que, el riesgo que implica emprender en un mercado regido por competidores consolidados, influirá en el buen desenvolvimiento del restaurante, es

¹⁹ ESPEJO, Lupe. *Contabilidad General*. Primera Edición. Loja – Ecuador. Editorial UTPL. 2010;484 p. Página. 411

decir, este nuevo restaurante tiene que contemplar que el operar en este mercado (el centro histórico de la ciudad de Cuenca) puede suponer grandes riesgos para el emprendedor.

En base a estas acotaciones hemos estimado una prima de riesgo adicional a la tasa ponderada entre el coste de oportunidad y la tasa préstamo bancario; esta prima de riesgo será del 20% (10% por políticas económicas del actual gobierno y 10% por competencia consolidada en el medio).

Con estos porcentajes, para determinar el riesgo que implicaría financiarnos con una institución bancaria y el riesgo de mercado, realizaremos un promedio ponderado de estas dos variables y el costo de oportunidad de los socios.

Tabla #17
Tasa de descuento

Aporte	Aportación (\$)	Aportación (%)	Costo	Promedio ponderado
Accionistas	42338.4	60%	11%	6.60%
Préstamo	28225.6	40%	11.23%	4.49%
Tasa sin prima de riesgo				11.09%
Prima de riesgo				
% por política económica				10%
% por competencia				10%
Tasa de descuento				31.09%

Elaborado por: Los Autores.

3.4.2 Capital de Trabajo.

Tabla #18
Capital de Trabajo (Método de déficit acumulado)

MESES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS POR VENTAS	0	22289	22289	22289	22289	22289	22289	22289	22289	22289	22289	22289
EGRESOS												
COSTOS DE PRODUCCIÓN												
Materiales Directos	11151	11151	11151	11151	11151	11151	11151	11151	11151	11151	11151	11151
Sueldos Mano de Obra directa	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620
Gastos Administrativos	1409	1409	1409	1409	1409	1409	1409	1409	1409	1409	1409	1409
Gastos de Ventas	1242	1242	1242	1242	1242	1242	1242	1242	1242	1242	1242	1242
Gastos Financieros	264	261	258	254	251	247	244	240	237	233	230	226
SALDO	-15686	6605	6609	6612	6616	6619	6622	6626	6629	6633	6637	6640
SALDO ACUMULADO	-15686	-9081	-2472	4140	10755	17374	23997	30623	37252	43885	50522	57162

Elaborado por: Los autores

En el cálculo el máximo déficit acumulado asciende a \$15.686 por lo que esta será la inversión que deberá efectuarse en capital de trabajo para financiar la operación normal del proyecto. Esta tabla se calcula en base a los ingresos y egresos que se comienza a tener a partir del mes cero, debido a que desde un principio ya se incurre en gastos de administración y ventas; en este método se calcula un saldo de caja y un saldo acumulado para indicar también desde que mes se tiene flujos positivos, en este caso desde el mes de Abril.

3.4.3 VAN y TIR.

Concepto de VAN. “Valor actual se define como el valor presente de un flujo de caja futuro traído a hoy usando un tipo de interés determinado para esta operación”²⁰

Concepto de TIR. “La Tasa Interna de retorno de un proyecto de inversión es la tasa de descuento, que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos”²¹

²⁰ CACERES, Diego; *Financiación Global de proyectos*; Primera Edición; Madrid – España: ESIC editorial; 235p; Pág. 81

Para la realización del flujo, las compras son de un 50% frente a las ventas, este valor viene dado de acuerdo a información proporcionada por un experto en cocina (chef Andrés Jiménez) los cuales son estimados en base al costo de las materias primas e insumos que requiere un negocio de este tipo. También se tiene que el incremento en las ventas es de un 8% por año, esto de acuerdo a proyecciones que se tiene del restaurante.

²¹ GRINBLATT. M y TITULAN S; *Mercados Financieros y Estrategia Empresarial*. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Huí S.A. España 2008. Página: 247.

Tabla #19
Flujo de efectivo.

Compras frente a ventas	50%
Gastos ventas frente a ventas	21%
Gastos administración frente a ventas	13%
% incremento en ventas	8%

Proyección anual.

Escenario Normal.

Inversión Inicial	-70564.00					
Proyección ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales		267462.00	288858.96	311967.68	336925.09	363879.10
Total ventas proyectadas		267462.00	288858.96	311967.68	336925.09	363879.10
Ingresos operacionales						
Recuperación ventas al contado		267462.00	288858.96	311967.68	336925.09	363879.10
Total Ingresos al año		267462.00	288858.96	311967.68	336925.09	363879.10
Compras netas reales						
Egresos operacionales						
Compras		133731.00	144429.48	155983.84	168462.55	181939.55
Gastos de ventas		56448.70	60964.60	65841.77	71109.11	76797.84
Gastos administrativos		33580.17	36266.58	39167.91	42301.34	45685.45
Gastos financieros		2944.84	2417.59	1827.95	1168.63	431.19
Total egresos año		226704.71	244078.25	262821.46	283041.63	304854.03
Capital de trabajo	-15686.00					
Inversión Inicial	-70564.00					
Flujo Operativo Neto	-86250.00	40757.29	44780.71	49146.21	53883.46	59025.07
VAN	26205.04					
TIR	45.46%					

Elaborado por: Los Autores.

El VAN para este proyecto es positivo con un valor de \$ 26205.04, lo que significa que entre diferentes inversiones alternativas el plan produce un rendimiento superior al mínimo requerido y este exceso de flujos de caja producirá a la empresa un aumento en su riqueza exactamente en dicha cantidad.²²

La TIR es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero²³; en nuestro proyecto es del 45.46%, es decir que la inversión es realizable ya que nuestra tasa interna de retorno es superior al coste de oportunidad del capital que es del 31.09%.

Después de haber analizado el flujo en un escenario normal o real de la empresa, se realizará los flujos de efectivo en dos escenarios diferentes un pesimista y un optimista a fin de pronosticar cualquier situación que pueda presentarse y de esta manera observar el comportamiento de Pampamesa en estas situaciones.

²² MASCAREÑAS, Juan; *La valoración de proyectos de inversión productivos*; Madrid – España; Universidad Complutense de Madrid;2008; 27p; Pág. 11

²³ MASCAREÑAS, Juan; *La valoración de proyectos de inversión productivos*; Madrid – España; Universidad Complutense de Madrid;2008; 27p; Pág. 17

Tabla #20
Flujo de efectivo escenario pesimista.

Compras frente a ventas	54%
Gastos ventas frente a ventas	21%
Gastos administración frente a ventas	13%
% incremento en ventas	3%

Proyección anual.

Escenario Pesimista.

Inversión Inicial	-70564.00					
Proyección ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales		267462.00	275485.86	283750.44	292262.95	301030.84
Total ventas proyectadas		267462.00	275485.86	283750.44	292262.95	301030.84
Ingresos operacionales						
Recuperación ventas al contado		267462.00	275485.86	283750.44	292262.95	301030.84
Total Ingresos al año		267462.00	275485.86	283750.44	292262.95	301030.84
Compras netas reales						
Egresos operacionales						
Compras		144429.48	148762.36	153225.24	157821.99	162556.65
Gastos de ventas		56448.70	58142.16	59886.43	61683.02	63533.51
Gastos administrativos		33580.17	34587.58	35625.20	36693.96	37794.78
Gastos financieros		2944.84	2417.59	1827.95	1168.63	431.19
Total egresos año		237403.19	243909.69	250564.82	257367.60	264316.13
Capital de trabajo	-15686.00					
Inversión Inicial	-70564.00					
Flujo Operativo Neto	-86250.00	30058.81	31576.17	33185.62	34895.35	36714.71
VAN	-8916.59					
TIR	25.72%					

Elaborado por: Los Autores.

En el escenario pesimista, estimamos las variaciones constantes que tienen los costos de las materias primas. En este ámbito las compras son de un 54% frente a las ventas, es decir estas son de un 4% más altas en comparación al flujo normal. También hemos considerado que el incremento en las ventas año tras año va a ser de tan solo un 3%, esto presumiendo no tener buenas expectativas del restaurante respecto a su rentabilidad.

En este escenario registramos un VAN de \$ -8916.59, es decir el proyecto no se realizaría ya que el VAN es negativo; por otra parte la TIR es de 25.72% la cual representa un valor menor a la tasa de descuento del 31.09% lo que hace improbable que el negocio sea factible.

Tabla #21
Flujo de efectivo escenario optimista

Compras frente a ventas	45%
Gastos ventas frente a ventas	21%
Gastos administración frente a ventas	13%
% incremento en ventas	13%

Proyección anual.

Escenario Optimista.

Inversión Inicial	-70564.00					
Proyección ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales		267462.00	302232.06	341522.23	385920.12	436089.73
Total ventas proyectadas		267462.00	302232.06	341522.23	385920.12	436089.73
Ingresos operacionales						
Recuperación ventas al contado		267462.00	302232.06	341522.23	385920.12	436089.73
Total Ingresos al año		267462.00	302232.06	341522.23	385920.12	436089.73
Compras netas reales						
Egresos operacionales						
Compras		120357.90	136004.43	153685.00	173664.05	196240.38
Gastos de ventas		56448.70	63787.03	72079.35	81449.66	92038.12
Gastos administrativos		33580.17	37945.59	42878.52	48452.73	54751.58
Gastos financieros		2944.84	2417.59	1827.95	1168.63	431.19
Total egresos año		213331.61	240154.64	270470.82	304735.07	343461.27
Capital de trabajo	-15686.00					
Inversión Inicial	-70564.00					
Flujo Operativo Neto	-86250.00	54130.39	62077.42	71051.41	81185.05	92628.46
VAN	74118.84					
TIR	68.05%					

Elaborado por: Los Autores.

En este escenario consideramos que el costo de la materia prima se reduce, es decir tiene un porcentaje del 45% frente a las ventas, es decir un 5% menos comparado con el flujo normal, esto beneficia al negocio. También hemos considerado que el incremento en las ventas año tras año va a ser de 13%, considerando la buena acogida del restaurante en el mercado.

El VAN para este caso es de \$74.118,8, lo que indica un rendimiento muy superior al mínimo requerido para el proyecto; Con un TIR del 68%, muy por encima del coste de oportunidad del capital, hace que Pampamesa restaurante sea un proyecto muy rentable en dicho escenario.

Conclusiones Generales.

Crear un Restaurante en la ciudad de Cuenca según nuestro plan de negocios representa una gran oportunidad a pesar de que se trata de un mercado consolidado y con una dura competencia.

El presente trabajo investigativo puso énfasis en el planteamiento y análisis de una empresa, en donde se consideró contenidos relevantes como: la viabilidad comercial de la empresa, financiera, de aspecto y ambientación y técnicas de ventas que nos permitieron determinar la sustentabilidad y sostenibilidad del proyecto; ayudándonos de esta forma a tomar decisiones sobre el futuro funcionamiento de Pampamesa Restaurante.

Con respecto al mercado podemos decir que hemos determinado, mediante la investigación de mercado, que el proyecto es factible, puesto que la plaza presenta una alta tendencia de consumo en lo que se refiere a restaurantes, lo que permite plantear el criterio de un mercado con capacidad de absorber nuestro modelo de empresa, dando lugar a la posibilidad de incursionar con nuevos y mejores productos; es importante considerar que la investigación para Pampamesa Restaurante demuestra el alto nivel de los potenciales clientes hacia los productos y la empresa.

En lo que se refiere a la parte contable - financiera se tiene un valor actual neto (VAN) positivo el cual es bastante favorable para el proyecto; con respecto a las ventas proyectadas se estima que tendrían un notable crecimiento para cada año, de esta forma se obtiene un retorno de la inversión más eficiente.

Al analizar cada punto de este estudio de factibilidad, podemos concluir que la puesta en marcha de este negocio es totalmente viable, puesto que existe una gran aceptación por parte del mercado por su ubicación, ambientación y a los servicios que se ofrecerán.

Bibliografía General

- ANDERSON, David; SWEENEY, Deniss; *Estadística para Administración y Economía* ; Décima Edición; Trad. Ma. del Carmes Hano Roa; Cengage Learning Editores S.A.; 2008; Página 10
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA; *Estadísticas Macroeconómicas presentación Coyuntural*; Quito – Ecuador; BCE, 2012. 91 p; Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyunIndC/EstMacro032012.pdf>
- CACERES, Diego; *Financiación Global de proyectos*; Primera Edición; Madrid – España: ESIC editorial; 235p; Página 81
- CAMACHO, Efraín; *El costo laboral en los establecimientos económicos de hoteles, restaurantes y servicios*; Quito – Ecuador; INEC, 2011. 12 p; Disponible en http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=57&lang=es
- CEPAL; *Sobre la base de cifras oficiales*; Comisión Económica para América Latina y el Caribe; 2011; Publicaciones n°1, Santiago de Chile; Servicio de Publicaciones; disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/45581/Ecuador2.pdf>
- DAVID, Fred R; *Conceptos de Administración Estratégica*; Octava Edición. Pearson Educación de México S.A. 2010. 450 p. Página 150
- DE GREGORIO, José; *Macroeconomía teoría y Políticas*; Primera edición. Naucalpan de Juarez. Pearson Educación de México S.A. 2007. Página 754
- ESPEJO, Lupe. *Contabilidad General*. Primera Edición. Loja – Ecuador. Editorial UTPL. 2010;484 p. Pág. 411
- GALLARDO Carlos; *Chefs del Ecuador 2012*. Segunda Edición; Quito Ecuador; 98p; Página 5
- GRINBLATT. M y TITULAN S; *Mercados Financieros y Estrategia Empresarial*. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Huí S.A. España 2008. Página 247.

- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Pontones, Lorena (trad.). Octava edición. Edición adaptada a Latinoamérica. Ciudad de México -Prentice Hall: 2003. 750 p. Página 228
- KOTLER, Philip; Armstrong, Gary; *Marketing Versión para Latinoamérica*, Decimoprimera Edición. Editorial Pearson Educación, Página 203
- MASCAREÑAS, Juan; *La valoración de proyectos de inversión productivos*; Madrid – España; Universidad Complutense de Madrid;2008; 27p; Página 11
- MARKETING PUBLISHING; *El plan de Negocios*, Ediciones Díaz de Santos. 450p. Página 173
- SALKIND, Neil J.; *Métodos de Investigación*; Tercera Edición; Ciudad de México -Prentice Hall: 2006. 330 p. Página. 103
- SANZ; Luis; Betas, *Endeudamiento y estructura de capital*; Incae business review; 5p. Página 1

Anexos.

Anexo #1

Encuesta Piloto

1. ¿Gusta de la gastronomía tradicional del Austro?

Si ☐

No ☐

(Si su respuesta es negativa, termina la encuesta)

2. ¿Actualmente asiste a restaurantes que ofrecen este tipo de gastronomía?

Si ☐

No ☐

(Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 5)

3. ¿Cuántas veces al mes lo hace?

4. De los restaurantes que ofrecen este tipo de gastronomía en la ciudad de Cuenca, ¿cuál o cuáles son de su preferencia?

5. ¿Qué platillos tradicionales son sus favoritos?

6. ¿Asistiría a “Pampamesa” restaurante, un lugar que ofrece comida tradicional del Austro preparada de forma gourmet; con una decoración del local enfocada exclusivamente en el folclore y tradiciones de la zona; donde además se ofrece un excelente servicio y que estará ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca?

Si ☐ No ☐ (Si su respuesta es negativa, termina la encuesta)

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por persona en un restaurante de estas características?

8. ¿Qué servicios adicionales busca en un restaurante?

Elaborado por: Los Autores

Anexo #2

Encuesta Final Pampamesa restaurante

De la forma más cordial le pedimos a usted nos ayude respondiendo la siguiente encuesta.

1. ¿Gusta de la gastronomía tradicional del Austro?

Si ☐ No ☐ (Si su respuesta es negativa, termina la encuesta)

2. ¿Actualmente asiste a restaurantes que ofrecen este tipo de gastronomía?

Si ☐ No ☐ (Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 5)

3. ¿Cuántas veces al mes asiste a este tipo de restaurantes?

1 vez ☐ 2 veces ☐ 3 veces ☐ Más de 3 veces ☐

4. De los restaurantes que ofrecen este tipo de gastronomía en la ciudad de Cuenca, ¿cuál o cuáles son de su preferencia? (Puede seleccionar más de una opción)

Raymipampa ☐ Monjas ☐ Tiestos ☐ Otros
(especifique) _____

5. ¿Asistiría a “Pampamesa” restaurante, un lugar que ofrece comida tradicional del Austro preparada de forma gourmet; con una decoración del local enfocada exclusivamente en el folclore y tradiciones de la zona; donde además se ofrece un excelente servicio y que estará ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca?

Si ☐ No ☐ (Si su respuesta es negativa, termina la encuesta)

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por persona en un restaurante de estas características?

Menos de \$5 \$5- \$9 \$10 -\$14 \$15 - \$19

\$20 o más

7. ¿Qué servicios adicionales busca en un restaurante?

Elaborado por: Los Autores

Anexo #3
Inversión Inicial

Maquinaria y Equipo	Valores	Depreciación (10%)
Cocina industrial	6000	600
Horno industrial	3000	300
Horno de panadería	2500	250
Freidora abierta	800	80
Refrigeradora	2600	260
Refrigeradora de bar	1220	122
Cámaras frigoríficas	4350	435
Lavadora de platos	4150	415
Maquina de café	3500	350
Batidora	280	28
Maquina de hielo	1697	169.7
Caja Registradora	650	65
Tostadora	45	4.5
Licuadaora	120	12
Extractor de olores	800	80
Vitrina Frigorífica	3150	315
Vitrina Mantenedora-Exhibidor	3000	300
Extractor de Jugo	100	10
Total	37962	3796.2
Muebles y Enseres	Valores	Depreciación (10%)
Mesas (20)	3000	300
Sillas (80)	2400	240
Mantelería	1200	120
Utencilios de cocina	12100	1210
Vajilla	7500	750
Cubiertos	1950	195
Cristalería	1200	120
Aire acondicionado	315	31.5
Teléfono - Fax	150	15
Total	29815	2981.5

Equipos de Computación	Valores	Depreciación (33%)
Computadores	1275	420.75
Fax	172	56.76
Impresoras	120	39.6
Scanner	260	85.8
Fotocopiadora	960	316.8
Total	2787	919.71

Elaborado por: Los Autores

Anexo #4

Tabla amortización crédito

Nombre:	Pampamesa Restaurante	Tipo operación	Comercial
Monto:	28,225.60	PLAZO (Mensual):	60
Interés (anual):	11.23%	PERIODO (Mensual):	12 mensual
Comisión (anual):	0.00%	FEC.INICIO:	1-ene-2014
		FEC.VENCIMIENTO:	1-dic-2018

Núm. Pago	A días vista	Capital	Interés	Com.	Total cuota US \$	Saldo de Capital	de Fechas de pago
		-	-	-		28,225.60	
1	A 31	352.79	264.14	-	616.93	27,872.81	(1-ene-2014)
2	A 62	356.09	260.84	-	616.93	27,516.72	(1-feb-2014)
3	A 90	359.42	257.51	-	616.93	27,157.30	(1-mar-2014)
4	A 121	362.79	254.14	-	616.93	26,794.51	(1-abr-2014)
5	A 151	366.18	250.75	-	616.93	26,428.33	(1-may-2014)
6	A 182	369.61	247.32	-	616.93	26,058.72	(1-jun-2014)
7	A 212	373.07	243.86	-	616.93	25,685.65	(1-jul-2014)
8	A 243	376.56	240.37	-	616.93	25,309.09	(1-ago-2014)
9	A 274	380.08	236.85	-	616.93	24,929.01	(1-sep-2014)
10	A 304	383.64	233.29	-	616.93	24,545.37	(1-oct-2014)
11	A 335	387.23	229.70	-	616.93	24,158.14	(1-nov-2014)
12	A 365	390.86	226.07	-	616.93	23,767.28	(1-dic-2014)
13	A 396	394.51	222.42	-	616.93	23,372.77	(1-ene-2015)
14	A 427	398.20	218.73	-	616.93	22,974.57	(1-feb-2015)
15	A 455	401.93	215.00	-	616.93	22,572.64	(1-mar-2015)
16	A 486	405.69	211.24	-	616.93	22,166.95	(1-abr-2015)
17	A 516	409.49	207.44	-	616.93	21,757.46	(1-may-2015)
18	A 547	413.32	203.61	-	616.93	21,344.14	(1-jun-2015)
19	A 577	417.19	199.74	-	616.93	20,926.95	(1-jul-2015)
20	A 608	421.09	195.84	-	616.93	20,505.86	(1-ago-2015)
21	A 639	425.03	191.90	-	616.93	20,080.83	(1-sep-2015)
22	A 669	429.01	187.92	-	616.93	19,651.82	(1-oct-2015)
23	A 700	433.03	183.90	-	616.93	19,218.79	(1-nov-2015)
24	A 730	437.08	179.85	-	616.93	18,781.71	(1-dic-2015)
25	A 761	441.17	175.76	-	616.93	18,340.54	(1-ene-2016)
26	A 792	445.30	171.63	-	616.93	17,895.24	(1-feb-2016)
27	A 821	449.47	167.46	-	616.93	17,445.77	(1-mar-2016)
28	A 852	453.67	163.26	-	616.93	16,992.10	(1-abr-2016)
29	A 882	457.92	159.01	-	616.93	16,534.18	(1-may-2016)
30	A 913	462.20	154.73	-	616.93	16,071.98	(1-jun-2016)

31	A 943	466.53	150.40	-	616.93	15,605.45	(1-jul-2016)
32	A 974	470.89	146.04	-	616.93	15,134.56	(1-ago-2016)
33	A 1005	475.30	141.63	-	616.93	14,659.26	(1-sep-2016)
34	A 1035	479.75	137.18	-	616.93	14,179.51	(1-oct-2016)
35	A 1066	484.24	132.69	-	616.93	13,695.27	(1-nov-2016)
36	A 1096	488.77	128.16	-	616.93	13,206.50	(1-dic-2016)
37	A 1127	493.34	123.59	-	616.93	12,713.16	(1-ene-2017)
38	A 1158	497.96	118.97	-	616.93	12,215.20	(1-feb-2017)
39	A 1186	502.62	114.31	-	616.93	11,712.58	(1-mar-2017)
40	A 1217	507.32	109.61	-	616.93	11,205.26	(1-abr-2017)
41	A 1247	512.07	104.86	-	616.93	10,693.19	(1-may-2017)
42	A 1278	516.86	100.07	-	616.93	10,176.33	(1-jun-2017)
43	A 1308	521.70	95.23	-	616.93	9,654.63	(1-jul-2017)
44	A 1339	526.58	90.35	-	616.93	9,128.05	(1-ago-2017)
45	A 1370	531.51	85.42	-	616.93	8,596.54	(1-sep-2017)
46	A 1400	536.49	80.44	-	616.93	8,060.05	(1-oct-2017)
47	A 1431	541.51	75.42	-	616.93	7,518.54	(1-nov-2017)
48	A 1461	546.57	70.36	-	616.93	6,971.97	(1-dic-2017)
49	A 1492	551.69	65.24	-	616.93	6,420.28	(1-ene-2018)
50	A 1523	556.85	60.08	-	616.93	5,863.43	(1-feb-2018)
51	A 1551	562.06	54.87	-	616.93	5,301.37	(1-mar-2018)
52	A 1582	567.32	49.61	-	616.93	4,734.05	(1-abr-2018)
53	A 1612	572.63	44.30	-	616.93	4,161.42	(1-may-2018)
54	A 1643	577.99	38.94	-	616.93	3,583.43	(1-jun-2018)
55	A 1673	583.40	33.53	-	616.93	3,000.03	(1-jul-2018)
56	A 1704	588.86	28.07	-	616.93	2,411.17	(1-ago-2018)
57	A 1735	594.37	22.56	-	616.93	1,816.80	(1-sep-2018)
58	A 1765	599.93	17.00	-	616.93	1,216.87	(1-oct-2018)
59	A 1796	605.55	11.38	-	616.93	611.32	(1-nov-2018)
60	A 1826	611.32	5.61	-	616.93	-	(1-dic-2018)
TOTAL		28,225.60	8,790.20	-			

Elaborado por: Los Autores

Anexo #5

Sueldos y Beneficios Sociales

N	Apellidos y Nombres	Cargo	Sueldo	Bonif. por responsabilidades	Deducciones				Líquido a pagar
					Aporte ind. al IESS	Prest. al IESS	Imp. a la Renta	Asociación	
1	A	Administrador	800		74.80	55	33.51	5	631.69
2	B	Contador	380		35.53			5	339.47
3	C	Chef	1000		93.50	75		5	826.50
4	D	Cajera	320		29.92	20		5	265.08
5	E	Ayudante de cocina	340		31.79			5	303.21
6	F	Mesero 1	320		29.92			5	285.08
7	G	Mesero 2	320		29.92			5	285.08
Suman			3480	0	325.38	150	33.51	35	2936.11

N	Apellidos y Nombres	Cargo	Ingresos Totales	Aporte patronal (12.15%)	Décimo tercer sueldo	Décimo o cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Total
1	A	Administrador	800	97.20	66.67	24.33	66.67	33.33	288.20
2	B	Contador	380	46.17	31.67	24.33	31.67	15.83	149.67
3	C	Chef	1000	121.50	83.33	24.33	83.33	41.67	354.17
4	D	Cajera	320	38.88	26.67	24.33	26.67	13.33	129.88
5	E	Ayudante de cocina	340	41.31	28.33	24.33	28.33	14.17	136.48
6	F	Mesero 1	320	38.88	26.67	24.33	26.67	13.33	129.88
7	G	Mesero 2	320	38.88	26.67	24.33	26.67	13.33	129.88
Suman			3480	422.82	290.00	170.33	290.00	145.00	1318.15

Elaborado por: Los Autores

Anexo #6

Frecuencia pregunta 1 encuesta concluyente

Sí	No
164	24

Fuente: Encuestas

Anexo #7

Frecuencia pregunta 2 encuesta concluyente

Sí	No
102	62

Fuente: Encuestas

Anexo #8

Frecuencia pregunta 3 encuesta concluyente

	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	45	44.12%
2 veces	26	25.49%
3 veces	19	18.63%
Más de 3 veces	12	11.76%
Total	102	100.00%

Fuente: Encuestas

Anexo #9

Frecuencia pregunta 4 encuesta concluyente

Restaurantes Preferidos		
	Frecuencia	Porcentaje
Tiesto's	22	21.57%
Raymipampa	16	15.69%
Las Monjas	13	12.75%
El Maíz	9	8.82%
Guajibamba	6	5.88%
Villa Rosa	5	4.90%
Banana's Café	5	4.90%
Carbón Restaurant	4	3.92%
Cilantro	4	3.92%
Casa Alonso	4	3.92%
El Jardín	4	3.92%
Otros	10	9.80%
Total	102	100.00%

Fuente: Encuestas

Anexo #10

Frecuencia pregunta 5 encuesta concluyente

Aceptación de nuestro modelo de restaurante		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	148	90.24%
No	16	9.76%
Total	164	100.00%

Fuente: Encuestas

Anexo #11

Frecuencia pregunta 6 encuesta concluyente

Gasto en Pampamesa Restaurante		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$5	10	6.76%
\$5 - \$9	58	39.19%
\$10 - \$14	35	23.65%
\$15 - \$19	28	18.92%
\$20 o más	17	11.49%
Total	148	100.00%

Fuente: Encuestas

Anexo #12

Frecuencia pregunta 7 encuesta concluyente

Servicios Adicionales		
	Frecuencia	Porcentaje
Juegos para Niños	11	7.43%
Internet	28	18.92%
Área de Fumadores	13	8.78%
Bar	6	4.05%
Sala de información turística	15	10.14%
Sala Privada	13	8.78%
Sala para Negocios	7	4.73%
Personal Bilingüe para trato con turistas	4	2.70%
Salas de exhibición de artesanías, pinturas, etc...	16	10.81%
Nada adicional	35	23.65%
Total	148	100.00%

Fuente: Encuestas