



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN “LOUNGE & RESTAURANT” DE COMIDA INTERNACIONAL

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera de Producción y Operaciones

AUTOR:

Andrés Teodoro Willches Encalada

DIRECTOR:

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Cuenca – Ecuador

2014

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de grado principalmente a Dios que a pesar de todos los obstáculos que se han presentado en el camino, me permitió llegar al final de esta etapa profesional en mi vida; a toda mi familia, que me apoyó a lo largo de mi carrera universitaria, especialmente a mis padres Teodoro y Catalina, por la paciencia, comprensión y apoyo que supieron brindarme en todo momento, siempre demostrando el cariño tan grande que tienen para sus hijos.

Además quiero dedicar a mi prometida Cristina, quién supo darme fuerzas y ánimos en todo el trayecto de este trabajo para poder seguir adelante y no darme por vencido.

Andrés Willches Encalada

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los que me han ayudado a realizar este trabajo; a mi director el Ing. Iván Coronel, ya que gracias a su conocimiento, buena voluntad, consejos y paciencia, supo guiarme constantemente a culminar esta etapa con éxito. Además quiero agradecer a todos los profesores tanto como a la Universidad del Azuay por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente tanto como persona.

Gracias a toda mi familia, amigos y personas cercanas por creer en mí y en lo que puedo lograr.

Andrés Willches Encalada

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1. El producto.....	3
Descripción del producto.....	3
Justificación.....	3
1.2. Nombre de la empresa.....	4
1.3. Características de la empresa.....	4
Tipo de empresa.....	4
Ubicación de la empresa.....	4
1.4. Alcance del Proyecto.....	5
1.5. Misión de la empresa.....	5
1.6. Objetivos de la empresa.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
1.7. Ventajas competitivas.....	6
1.8. Análisis del sector empresarial.....	7

CAPITULO 2: MERCADOTECNIA

2.1.	Objetivos.....	9
	Objetivos Generales.....	9
2.2.	Investigación comercial.....	9
	Tamaño del mercado.....	9
	Demanda potencial.....	10
	Participación de mercado de la competencia.....	10
2.3.	Estudio de mercado.....	11
	Información a obtener del cliente.....	11
	Tamaño de la muestra.....	11
	Elaboración del cuestionario de encuesta.....	13
2.4.	Precio del producto.....	18
2.5.	Promoción del producto.....	18
2.6.	Canal de distribución.....	19
2.7.	Plan de introducción al mercado.....	20
2.8.	Riesgos y oportunidades de mercado.....	20
2.9.	Conclusiones.....	21

CAPITULO 3: PRODUCCIÓN

3.1.	Objetivo.....	23
3.2.	Capacidad instalada.....	23
3.3.	Descripción del proceso de producción o de prestación del servicio.....	24
3.4.	Diagrama de flujo del proceso productivo.....	25
3.5.	Tecnología.....	26

3.6.	Equipos e instalaciones.....	26
3.7.	Distribución interna	29
3.8.	Materia prima	30
	Necesidades de materia prima e insumos	30
	Identificación de proveedores de materia prima	32
	Compra de materia prima.....	33
	Gestión de inventarios	33
3.9.	Mejora continua.....	34
	Identificación de las fuentes de información.....	34
	Identificación y selección de oportunidades de mejora.....	35
	Selección de equipos de mejora.....	36
	Asignación de objetivos al equipo de mejora.....	37
3.10.	Conclusión:	37

CAPITULO 4: ORGANIZACION

4.1.	Objetivos.....	38
4.2.	Estructura organizacional.....	38
	Cargos, funciones y perfiles laborales.....	38
4.3.	Captación del personal.....	44
	Reclutamiento.....	44
	Selección	44
	Contratación	44
4.4.	Desarrollo del personal	45
	4.4.1. Adiestramiento y capacitación.....	45
	Evaluación del desempeño	45
	Relaciones de trabajo.....	46
4.5.	Gestión de sueldos y salarios.....	47

4.6.	Seguridad industrial	48
4.7.	Marco legal de la empresa	49
4.8.	Conclusión:	49

CAPITULO 5: ECONOMÍA Y FINANZAS

5.1.	Objetivos	50
5.2.	Capital social.....	50
5.3.	Inversiones.....	50
5.4.	Costos y gastos.....	52
5.5.	Ingresos por ventas.....	53
5.6.	Flujo de efectivo	54
5.7.	Estado de resultados	55
5.8.	Balance general	55
5.9.	Financiamiento.....	58
5.10.	Conclusiones	58

BIBLIOGRAFIA	59
---------------------------	----

ANEXOS	68
---------------------	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la empresa	5
Figura 2: ¿A cuál de estos restaurantes acude con mayor frecuencia?	15
Figura 3: ¿Cuántos días por semana frecuenta usted un restaurante?.....	15
Figura 4: ¿Cuál de estos estilos de comida usted prefiere?.....	16
Figura 5: ¿Cuánto pagaría usted por un plato de comida internacional?	16
Figura 6: ¿Cuál sería su forma de pago?.....	17
Figura 7: ¿Qué factores considera usted los más importantes en el servicio de restaurante?	17
Figura 8: Diagrama de flujo del Proceso Productivo	25
Figura 9: Plano del local	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación de Mercado de la Competencia	11
Tabla 2: Equipos de Cocina	27
Tabla 3: Menaje de Cocina	28
Tabla 4: Insumos y materia prima (mínima) necesaria.....	30
Tabla 5: Listado de materia prima e insumos.....	31
Tabla 6: Listado de Proveedores	32
Tabla 7: Elementos de Información	35
Tabla 8: Matriz de decisión	36
Tabla 9: Inversiones	51
Tabla 10: Gastos Preoperacionales.....	52
Tabla 11: Costos y Gastos.....	53
Tabla 12: Ingresos por Ventas.....	53
Tabla 13: Estado de Pérdidas y Ganancias	54
Tabla 14: Estado de Flujo de Efectivo.....	54
Tabla 15: Estado de Resultados	55
Tabla 16: Balance General	56
Tabla 17: Indicadores Financieros	57
Tabla 18: Tiempo de Retorno de Inversión	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Menú 360°	61
Anexo 2: Carta de vinos y licores.....	64
Anexo 3: MODELO DE ENCUESTA.....	66
Anexo 4: Identificación de proveedores de materia prima	668

Willches Encalada
12/02/14

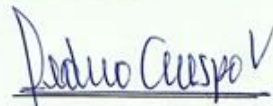
**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN
"LOUNGE & RESTAURANT" DE COMIDA INTERNACIONAL**

RESUMEN

Para satisfacer la necesidad de un lugar original y diferente a los restaurantes tradicionales de la ciudad, en procura de un excelente servicio y atención al cliente, con productos de alta calidad a un precio accesible, en donde se superen plenamente las expectativas del consumidor; se presenta el siguiente Plan de Negocios para el "Lounge & Restaurant 360°", para los siguientes 5 años. La finalidad de este plan es prever el futuro del mencionado negocio, logrando su posicionamiento dentro de los 5 mejores restaurantes de la ciudad de Cuenca, teniendo una rentabilidad adecuada a corto plazo.

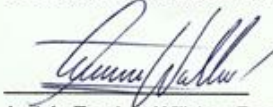
Para elaborar este Plan de Negocios, se realiza una investigación de mercado que permite conocer las oportunidades y amenazas del entorno para establecer la viabilidad del desarrollo de este tipo de negocio; posteriormente se establecen estrategias competitivas, descripción de procesos de producción, estructura organizacional e indicadores financieros que llevarán a los resultados esperados.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Plan de Marketing, Ventajas Competitivas, Plan de Operaciones, Mejora Continua, Gestión de Inventarios, Flujo de Procesos.



Ing. Pedro Crespo Vintimilla

DIRECTOR ESCUELA I.P.O



Andrés Teodoro Willches Encalada

ESTUDIANTE



Ing. Iván Coronel Coronel

**DIRECTOR TRABAJO DE
TITULACION**

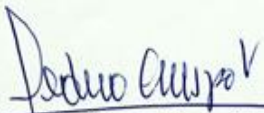
ABSTRACT

A BUSINESS PLAN FOR THE CREATION AND OPERATION OF AN INTERNATIONAL FOOD LOUNGE & RESTAURANT

This paper presents a 5 year Business Plan for "Lounge & Restaurant 360°" in order to meet the need for an original restaurant different from the traditional ones found in the city, a place that would offer excellent service to clients, high quality products at affordable prices, and that would exceed the consumers' expectations. The purpose of this plan is to provide for the future of this business, positioning it within the top 5 restaurants in the city of Cuenca, and obtaining an adequate short-term profitability.

In order to develop this business plan, we conducted a market research that shows the environment opportunities and threats so as to establish its feasibility. Subsequently, competitive strategies, description of production processes, organizational structure and financial indicators that will lead to desired results are established.

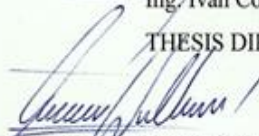
Keywords: Strategic Planning, Marketing Plan, Competitive Advantage, Operations Plan, Continuous Improvement, Inventory Management, Process Flow.



Ing. Pedro Crespo Vintimilla
SCHOOL DIRECTOR



Ing. Ivan Coronel Coronel
THESIS DIRECTOR



Andrés Teodoro Wilches Encalada
AUTHOR



Translated by
Lic. Lourdes Crespo

Willches Encalada Andrés Teodoro
Trabajo de Graduación
Ing. Iván Coronel
Marzo 2014.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN “LOUNGE & RESTAURANT” DE COMIDA INTERNACIONAL

INTRODUCCION

El presente documento muestra la estructura de un Plan de Negocios para la creación del restaurante “360”, ubicado en la zona sur de la ciudad de Cuenca. El objetivo del negocio consiste a más de ofrecer una variedad de platillos internacionales a un precio accesible y un excelente servicio; la sensación y la experiencia de un ambiente completamente diferente a los de otros comercios similares.

En la actualidad, el sector de las comidas es uno de los más innovadores y de mayor crecimiento porcentual anual, dado la abundante demanda existente en el mercado cuencano que de por sí es uno de los mercados más exigentes del país.

Para llevar a cabo el objetivo previamente planteado, se realiza una investigación de mercado que nos permite conocer las oportunidades y amenazas del entorno para establecer la viabilidad del desarrollo de este tipo de negocio, posteriormente se establecen estrategias competitivas que nos permitirán el posicionamiento del negocio dentro del mercado como consecuencia de la excelente calidad, servicio y precio para el consumidor.

Luego de encuestas aplicadas a un segmento de personas entre 20 y 35 años de edad (mercado meta), se obtuvieron una serie de resultados que demuestran la gran aceptación y acogida a la idea de crear un restaurante con un ambiente diferente, con una variedad de comida internacional y precios accesibles, siendo de vital importancia dichos datos para el diseño del establecimiento tanto como para la fijación de precios y las estrategias de marketing a utilizarse.

En un análisis externo se pudo determinar que existe en la actualidad una competencia directa con relación al estilo de comida e infraestructura del local, lo que se convierte en una gran oportunidad para superar a la misma.

En el Diseño Técnico y Plan de Operaciones, se determinó la mejor ubicación para el restaurante a través del método cualitativo por puntos, la misma que contribuirá en mayor medida a que se logre la mejor tasa de rentabilidad sobre el capital; teniendo en cuenta que el lugar escogido para el establecimiento, cuenta con parqueadero propio y al ser un terreno interno (sin contacto directo con la avenida), es propicio para lograr el objetivo principal.

Se determinó también todos los insumos, equipos, implementos, y talento humano necesarios para poner en marcha el servicio de restaurante de comida internacional. El proyecto inicialmente necesita una inversión de \$45.500,00, esta cantidad será financiada mediante aportación del propietario de la empresa.

CAPITULO 1

FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1. El producto

Descripción del producto

“360° Lounge & Restaurant”, brindará un excelente servicio a sus clientes, poniendo a disposición de ellos alimentos de excelente calidad, a precios módicos y con un insuperable ambiente en donde podrán disfrutar de una experiencia completamente distinta a los restaurantes tradicionales.

El menú consistirá en:

- Entradas
- Platos fuertes
- Ensaladas
- Postres
- Bebidas sin alcohol
- Carta de vinos y licores (Ver anexo 1)

Justificación

Debido a la insatisfacción latente en las personas de Cuenca respecto a un lugar en donde se sientan cómodos y tranquilos para disfrutar de una excelente comida y un ambiente sumamente disipado en compañía de sus amigos y/o familia; se ve la oportunidad de crear un negocio en donde a más de un excelente servicio y una cocina de alta calidad, podemos ofrecerles una “experiencia”, la cual transportará a nuestros clientes hacia otro lugar, olvidando el estrés en que se vive diariamente en una ciudad que día a día crece y se convierte en una metrópolis.

1.2. Nombre de la empresa

Al ser un negocio completamente diferente al de nuestros competidores directos y al dar un giro completo a la manera acostumbrada de llevar la estrategia de un negocio, la propuesta que se maneja es el nombre de “360° Lounge & Restaurant”; que a más del significado por las razones planteadas, nos ayuda en nuestra estrategia de posicionamiento de mercado.

“360° Lounge & Restaurant” estará ubicado en la Av. 12 de octubre e Isabel la Católica – Sector sur de la ciudad de Cuenca.

1.3. Características de la empresa

Tipo de empresa

Al ser una empresa que consta de un solo propietario, la misma será constituida y representada por esta persona natural, agilitando así los trámites del servicio de rentas internas al poseer RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano) para que de esta manera no sea necesario llevar contabilidad obligatoria sino simplemente pagar un valor fijo mensual.

Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra estratégicamente ubicada en la zona sur de la ciudad de Cuenca, exactamente en la Avenida 12 de octubre e Isabel la Católica, cerca del conocido local eventos “Quinta Lucrecia”; el mismo que consta de un acceso hacia el interior del restaurante para que los clientes se sientan seguros visualizando en todo momento su vehículo.



Figura 1: Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps, 21 julio de 2013

1.4. Alcance del Proyecto

El alcance de este trabajo, es determinar de una manera técnica si la implementación de un restaurante de comida internacional es viable y rentable en el mercado cuencano. Por tanto se pretende demostrar tanto financiera como productivamente la factibilidad del proyecto alcanzando así el objetivo deseado.

1.5. Misión de la empresa

Brindar un excelente servicio así como productos de calidad, ofreciendo conceptos únicos e innovadores de alimentos que sobrepasen las expectativas del cliente y a través de esta labor se permita el desarrollo de quienes colaboran dentro del equipo de trabajo procurando su bienestar y estabilidad laboral.

1.6. Objetivos de la empresa

Objetivo General

El objetivo general de la empresa es lograr una rápida implantación en el mercado gastronómico, para de esta manera posicionarla entre los cinco mejores restaurantes de la ciudad de Cuenca, teniendo una rentabilidad adecuada a corto plazo.

Objetivos Específicos

- Satisfacer la necesidad de un lugar original y diferente a los restaurantes tradicionales de la ciudad, ofreciendo una experiencia incomparable con un menú internacional.
- Procurar un excelente servicio de atención al cliente y productos de calidad a un precio accesible, en donde se superen plenamente las expectativas del consumidor.
- Generar ingresos que cubran los costos y gastos operativos además de obtener utilidades que permitan un rápido retorno del capital inicial.

1.7. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que podemos mencionar para este negocio, están basadas en la diferenciación¹; y como estrategia se tienen una serie de factores tanto de localización como de los productos ofertados, los cuales podemos señalar a continuación:

- Perfecta ubicación (poco tráfico)
- Parqueadero privado (20 autos)
- Diseño incomparable (diseño realizado específicamente para restaurante)
- Cocina abierta (se observa lo que el chef cocina)
- Variedad en el menú
- Precios asequibles

¹ PORTER, MICHAEL E, Estrategia y Ventaja Competitiva, Primera Reimpresión, Colombia, Planeta Colombia S.A., 2006.

1.8. Análisis del sector empresarial

Como la mayoría de las cocinas de los diferentes países, la gastronomía ecuatoriana está constituida por una gran variedad de ingredientes y la influencia de otras culturas que llegaron a nuestro país en la época de la conquista y después durante el siglo XIX y XX.

Estas culturas en cuestión fueron, para el siglo XVII y XVIII, la indígena que habitaba el territorio, la española que llegó en los viajes del descubrimiento y la africana que trajeron los iberos como esclavos para trabajar en las minas y los cañaverales. Para el siglo XIX llegaron los franceses y los ingleses, los cuales, nos enseñaron su gastronomía aplicada a toda clase de platillos e ingredientes.

“Las costumbres alimenticias, entre otras, de nuestros ancestros indígenas se vieron cambiadas, por un lado, a raíz de la empresa conquistadora con la presencia de Andaluces, valencianos y aragoneses, entre otros, quienes se impusieron sobre los guisos de la iguana, el manatí o los insectos para reemplazarlos por el ganado vacuno, por nombrar sólo un producto; y por el otro, con las preparaciones y las costumbres africanas, especialmente en las zonas costeras”.²

La variación en los platos y las influencias en las mesas ecuatorianas, depende de la zona de donde provenga así como de los recursos naturales que dispongan, éstos pueden ser abundantes o pobres en una región, así mismo los climas múltiples o los desarrollos sociales desiguales pueden repercutir en el crecimiento de una cocina propia y marcar la diferencia.

Hoy en día, las tendencias gastronómicas varían vertiginosamente a nivel mundial y debido al fenómeno de la globalización podemos apreciar cambios constantes a nivel nacional, regional y local, ya sea por la calidad de comida, nuevos productos que llegan desde otros países o simplemente las opiniones de las personas que se preocupan mucho más por lo que comen.

² RESTREPO, CECILIA., Historiadores de la cocina, Grupo de Gastronautas, 2005

Anteriormente, en la ciudad de Cuenca existían restaurantes de comida típica en los cuales la gente iba exclusivamente a comer, pero poco a poco la gastronomía local ha ido evolucionando y con ello la creación de nuevos restaurantes que además de vender comida, venden un lugar diferente en donde los clientes puedan llegar a relajarse y divertirse en un ambiente diferente a lo acostumbrado.

Por esta razón al realizar un análisis del entorno empresarial, se determina que la mejor estrategia para diferenciar a “360° Restaurant”, es ir un paso más allá y diseñar un lugar diferente a los restaurantes tradicionales del mercado (Locales adecuados), teniendo en cuenta que además de ofrecer una excelente comida y servicio de primera calidad, se venderá una experiencia para que los clientes disfruten y se sientan completamente satisfechos.

CAPITULO 2

MERCADOTECNIA

2.1. Objetivos

Objetivos Generales

Obtener la información necesaria del mercado y de la competencia directa, con la que se puedan tomar las mejores decisiones para planificar y poner en marcha el servicio de restaurante de comida internacional en la zona sur de la ciudad de la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades de mercado
- Estudiar el comportamiento de los competidores, sus fortalezas y debilidades.
- Analizar las tendencias de los consumidores
- Definir el precio de los productos a ofrecer
- Determinar la estrategia de marketing

2.2. Investigación comercial

Tamaño del mercado

El mercado objetivo al cuál se apunta con este plan de negocio son las personas que buscan un cambio de ambiente y una deliciosa comida fuera de casa, solos o junto a sus amigos y/o familia, así como para hombres y mujeres que transiten por el sector y que deseen consumir alimentos preparados con la más alta calidad, fresca y sabor, cuyas edades oscilan entre los 20 y 35 años de edad con un nivel socio económico medio y medio alto, cuyos ingresos promedios van desde los 400 dólares en adelante.

Demanda potencial

Durante el año 2012 a nivel nacional, el sector de restaurantes y hoteles experimentó un crecimiento de 11,05% en relación al 2011, explicado por la mayor actividad de restaurantes en 8,92% y hoteles en 2,13%, este último determinado por el aumento del servicio de hospedaje.³

Los establecimientos de bar restaurantes mostraron evolución positiva por la mayor inversión en seguridad de los locales, mejoras en sus ambientes, servicio de atención bilingüe y la mayor aceptación de tarjetas de crédito. Además, obtuvieron gran acogida los almuerzos con show en vivo y espectáculos culturales.

Durante el año 2012 se registró un importante avance en la actividad de restaurantes en el país, apoyado por la mayor preferencia de los consumidores nacionales y extranjeros. Este dinamismo atrajo inversiones en nuevos establecimientos así como en ampliaciones y mejoras con propuestas novedosas.

Como podemos observar, los datos ostentados son alentadores en lo referente a la demanda del sector de restaurantes y hoteles, puesto que al demostrar un crecimiento estable en los últimos años llegamos a la conclusión de que se puede implementar un negocio de este tipo debido a la gran demanda que se presenta anualmente.

Participación de mercado de la competencia

Al ser una ciudad relativamente nueva y poco explotada en el aspecto gastronómico, no existe un número considerable de restaurantes que representen una competencia directa para este negocio.

Los restaurantes existentes en la ciudad de Cuenca, se encuentran ubicados en la parte centro y sur de la misma, ya que es considerada la mejor ubicación tanto por la afluencia de los consumidores como por la facilidad de aparcamiento dentro de la urbe.

Es importante destacar que para determinar la participación de la competencia en el mercado, se ha tomado en cuenta los lugares y restaurantes que ofrecen tipos de comida similares o iguales a los que ofrecerá “360° Restaurant”.

³ INEC, 2012

La tabla muestra los principales restaurantes que brindan un servicio similar.

RESTAURANTE	SERVICIO	SECTOR
Sport Planet	Comida Americana y Tex-Mex	Sur
Fogo	Comida Americana y Tex-Mex	Sur
Misó	Comida Fusión	Sur
Vinoteca	Comida Francesa	Sur
La esquina	Comida Argentina	Centro
Vino y Olivo	Comida Española	Sur
El muelle 593	Comida Peruana	Sur

Tabla 1: Participación de Mercado de la Competencia

2.3. Estudio de mercado

Información a obtener del cliente

La investigación que se pretende realizar determinará las preferencias y expectativas de un servicio de restaurante, lo que está dispuesto a pagar por un menú internacional y conocer quiénes son los competidores que ofrecen el mismo o un servicio similar.⁴

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario considerar el universo. El universo está integrado por todos los objetos de la investigación, en este caso, por todos los posibles clientes de un *target* determinado. El universo puede ser finito o infinito, y se le considera infinito cuando el número de elementos es mayor a 100.000.⁵

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe ser:

1. **Representativa:** es decir todos los elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.

⁴ GRAHAM, FRIEND Y STEFAN ZHELE, Como diseñar un plan de Negocios, Primera Edición en español, Lima, Cuatro Media ,2008.

⁵ Chiavenato. **Introducción a la Teoría General de la administración**,1989

2. **Suficiente:** la cantidad de elementos seleccionados debe estar libre de errores.

Para calcular una muestra se pueden utilizar diferentes fórmulas. Para el caso de este estudio se empleará la fórmula para poblaciones infinitas puesto que son más de 100,000 personas en el universo de la muestra, en este caso como lo indica el censo poblacional realizado en el 2010 por el INEC, se encuentran 178,898 personas entre los 20 y 35 años en la provincia del Azuay.⁶

Para obtener el tamaño de la muestra “n”, se aplicaron 40 formularios de encuesta piloto a personas del target específico al cual se dirige este proyecto, el cual nos proporcionó datos sobre la opinión de las personas con respecto al servicio que se va a ofrecer, realizando la siguiente pregunta:

¿Si existiera un restaurante que ofreciera un menú internacional, en un lugar fuera de lo común y a un precio accesible, estaría dispuesto a visitarlo?

Luego de la encuesta, se determinó que el porcentaje de aceptación a la pregunta planteada es del 88% (35 personas) y el porcentaje de rechazo es del 12% (5 personas). Por tanto la proporción estimada de P es igual a 0.88 y Q es igual a 0.12.

Para demostrar matemáticamente este resultado se realiza la siguiente operación:

$$P = 0.88$$

$$Q = 1 - P$$

$$Q = 1 - 0.88$$

$$Q = 0.12$$

A continuación se detalla la fórmula para obtener el tamaño de la muestra, lo explica Chiavenato (1989):

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

⁶ INEC, 2010, **Censo de Población y Vivienda**/ Fascículo Azuay

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Valor crítico que toma el nivel de confianza

E = Error de diseño = 0.05

P = Probabilidad de aceptación

Q = Probabilidad de rechazo

Al aplicar las expresiones obtuvimos que:

$$n = \frac{1.96^2 \times 178898 \times 0.88 \times 0.12}{0.05^2 (178898 - 1) + 1.96^2 \times 0.88 \times 0.12}$$

$$n = 162.1 \approx 162$$

El tamaño de la muestra para realizar el estudio es de 162 encuestas.

Elaboración del cuestionario de encuesta

La encuesta diseñada para la investigación de mercado, está específicamente estructurada en un total de seis preguntas, a fin de que sea un instrumento muy sencillo de resolver y que no les quite demasiado tiempo a las personas encuestadas, haciendo fácil el trabajo de tabulación.⁷

Ver anexo 2

- La primera pregunta tiene por objetivo determinar el lugar donde frecuentan comer las personas de nuestro target.
- La segunda pregunta consiste en determinar cuántos días por semana se disponen a comer fuera de casa.
- La tercera pregunta relaciona el gusto por los diferentes estilos de comida.
- La cuarta pregunta tiene por objeto conocer lo que la persona está dispuesta a pagar por un plato de comida internacional.

⁷ BERRY, LEONARD, L.A. Parasuraman: Marketing en las empresas de servicios. Compita mediante la calidad, Colombia, Editorial Norma 1993.

- La quinta pregunta consiste en la forma de pago de los clientes.
- La sexta pregunta permitirá conocer los factores más importantes a considerar al momento de encontrarse dentro del restaurante.

Aplicación de la encuesta

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo a personas seleccionadas que encajan con el mercado meta del negocio dentro de la ciudad de Cuenca. Para llevar a cabo la investigación fue necesario contar con dos personas, quienes fueron las que aplicaron el cuestionario, visitando los domicilios de las personas seleccionadas.

Antes de la aplicación del cuestionario se realizaron citas previas con las personas a fin de no causar molestias con horarios de trabajo o estudio. En total, los cuestionarios se aplicaron en un período de una semana. No se trató de un cuestionario auto administrado, ya que las personas de apoyo fueron quienes preguntaron a los clientes potenciales y contestaban sobre el instrumento.

Los criterios de selección fueron los siguientes:

- Personas con poder adquisitivo para comer en un restaurante.
- Sexo indistinto
- Que se encuentren dentro del rango de edad del mercado meta

Estas características fueron elegidas debido a que previamente se identifica el rango de sueldo de las personas que son el *target* de mercado así como su edad y sexo.

Tabulación e interpretación de resultados

Los resultados de las encuestas aplicadas fueron introducidos en una base de datos y procesados en Excel. Las preguntas se analizaron de manera individual y se graficó cada una de ellas a fin de obtener una imagen visual de las respuestas.

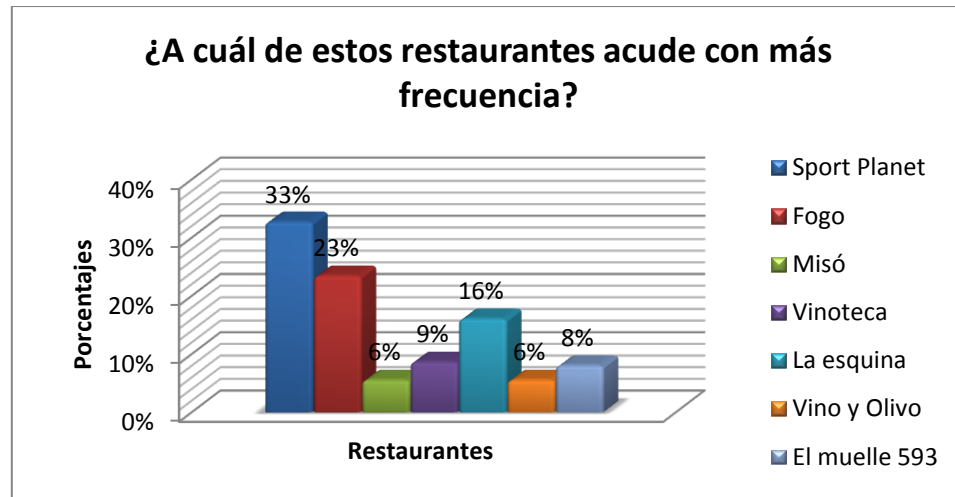


Figura 2: ¿A cuál de estos restaurantes acude con mayor frecuencia?

De acuerdo a los resultados obtenidos y como se puede apreciar en la gráfica, el 33% de la personas visita frecuentemente el restaurante “Sport Planet”; lo cual nos da una pauta del tipo de comida y ambiente que prefieren los encuestados.

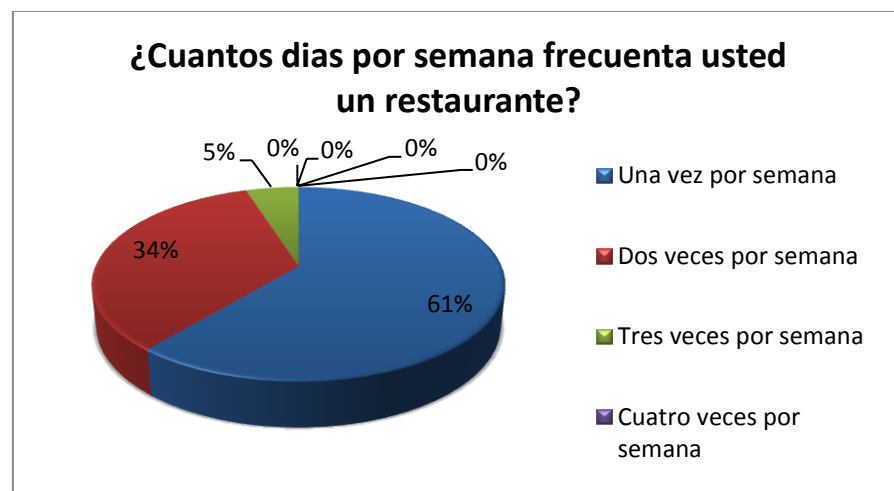


Figura 3: ¿Cuántos días por semana frecuenta usted un restaurante?

Al realizar esta pregunta, el 61% de los encuestados respondió que frecuenta un restaurante por lo menos una vez por semana lo que nos indica la rotación que tendríamos dentro del negocio.

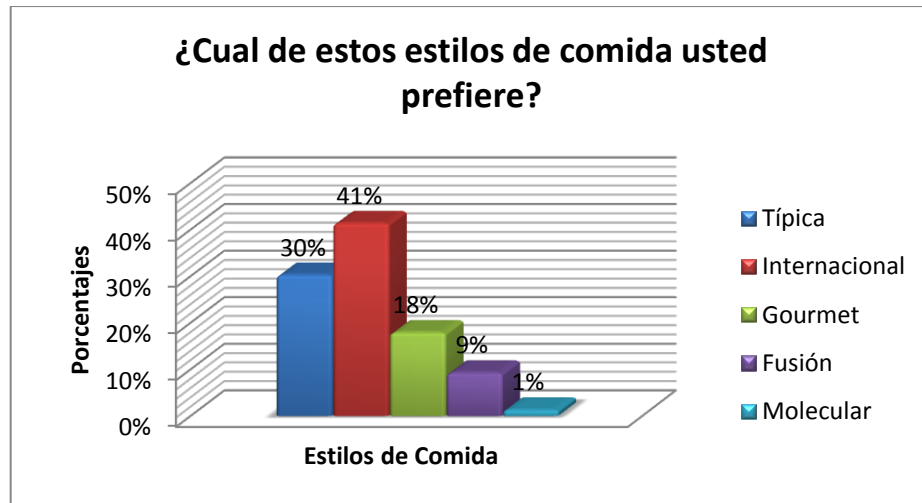


Figura 4: ¿Cuál de estos estilos de comida usted prefiere?

De acuerdo a la tabulación de resultados, el 41% de las personas encuestadas prefiere un menú variado como es el de la comida internacional.



Figura 5: ¿Cuánto pagaría usted por un plato de comida internacional?

A través de esta pregunta podemos darnos cuenta que el 48% de las personas estarían dispuestas a pagar entre 8 y 12 dólares por un plato de comida internacional, generando un valor promedio por plato de 10 dólares y un 36% estarían dispuestas a pagar entre 5 y 8 dólares, obteniendo un valor promedio por plato de 6.5 dólares. Por tanto podemos determinar que el valor promedio a pagar entre un valor de 10 dólares y un valor de 6.5 dólares será de \$8.25 dólares aproximadamente.

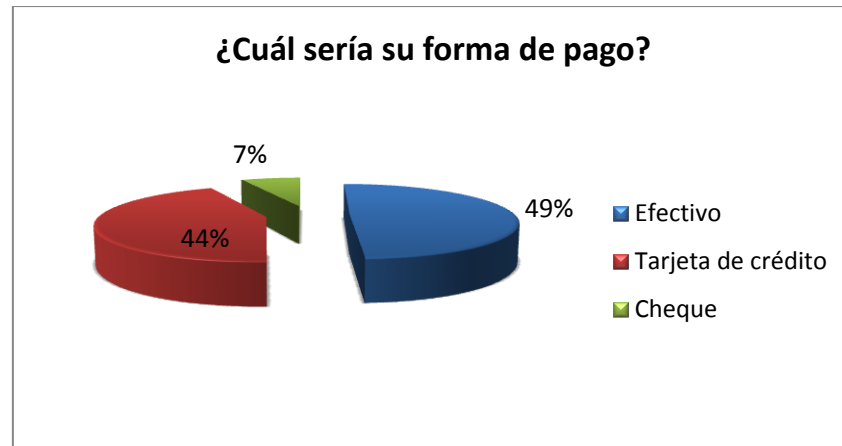


Figura 6: ¿Cuál sería su forma de pago?

De acuerdo a los datos obtenidos, el 49% de las personas pagarían en efectivo y un 44% con tarjeta de crédito lo cual nos indica las formas de pago más frecuentes y la disponibilidad q debemos tener en el negocio.

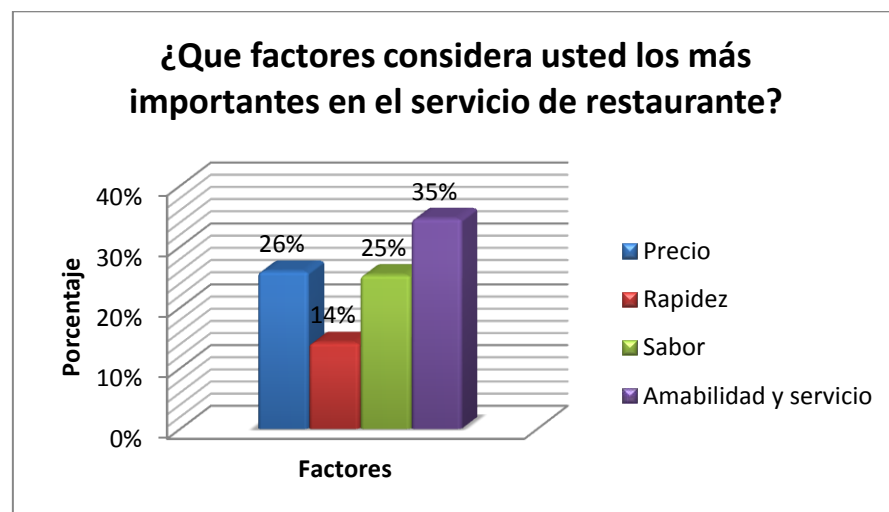


Figura 7: ¿Qué factores considera usted los más importantes en el servicio de restaurante?

Los factores más importantes que debemos considerar dentro del negocio, son la amabilidad y un buen servicio, además del sabor de la comida; pero también es importante el precio y la rapidez para satisfacer las expectativas de los clientes.

2.4. Precio del producto

Política de precios

Al realizar un mapping de precios, con los principales competidores del mercado y de acuerdo a la pregunta número cuatro de la encuesta realizada que nos indica que el 48% de las personas encuestadas, estarían dispuestos a pagar entre 8 y 12 dólares por un plato. Así también tenemos que considerar un alto porcentaje de personas (35%) que pagarían entre 5 y 8 dólares; para de esta manera crear una política de precios que satisfaga estas necesidades, alcanzando una gran cobertura en el mercado meta.

Fijación de precios

Para la fijación de precios, se realizó el coste de cada uno de los platos que serán incorporados en el menú, tomando en cuenta la encuesta realizada, se establece un valor promedio de 8.25 dólares, logrando así fijar los precios del menú alrededor de este valor.

Es sumamente importante tener en cuenta que se busca satisfacer las necesidades de los clientes sin excederse en los precios y siempre brindando un servicio de calidad.

2.5. Promoción del producto

“360° Lounge & Restaurant”, ofrecerá un menú diseñado en base a la información obtenida y de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes. Por tanto el instrumento básico de ventas será nuestra carta de productos y precios.

Claramente este no va a ser nuestra única herramienta para la promoción del producto, así que es necesario detallar las 4 P's del marketing como son:⁸

Producto / Servicio

Se ha establecido un menú basado en los datos obtenidos en la encuesta previamente realizada; un menú internacional y variado, precios que se ajusten a las expectativas

⁸ Gudiño Pérez, Patricia. **Estrategias Integrales de la Mercadotecnia**. Bogotá. 2006

de los clientes, un diseño sobrio y con una cantidad reducida de platillos para evitar que el cliente se canse el momento de hacer su elección.

Precio

El precio asignado para cada uno de nuestros productos, se basó en el análisis de costos previamente realizado, teniendo siempre en cuenta la información obtenida en la encuesta para ajustarnos a los precios y cualidades del producto esperado por los clientes.

Plaza

Se considera como plaza inicial el sector sur de la Ciudad de Cuenca contemplado un área de 20 km a la redonda del local; enfocando la atención a las personas que se encuentran dentro de nuestro target de edad que oscila entre los 20 y 35 años así como de sus preferencias.

Promoción

Se llevarán a cabo diferentes tipos de promociones especiales en fechas importantes como en el día de la madre, día del padre, cumpleaños, e incluso se habilitará el lugar para recepciones y eventos pequeños. Para los cumpleaños se realizarán promociones para cuando vayan con un grupo de amigos, su comida es gratis o se les obsequiará un postre de cortesía.

2.6. Canal de distribución

Los canales de distribución pueden ser directos e indirectos; para este caso utilizaremos el canal de distribución directo, ya que se vincula directamente el servicio ofertado con el mercado, sin la necesidad de un intermediario.

La ventaja de este método, es que se brinda un trato personalizado, de tal manera que se puede conocer el efecto que causa en el cliente este servicio y las sugerencias que puedan tener para mejorarlo, creando así fidelidad.

Para difundir la información referente al negocio, se utilizarán las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.) a fin de llegar plenamente a nuestro target de edad y aprovechar al máximo estas herramientas. Además para el día de la madre y del padre, se utilizarán medios de comunicación como periódico y radio para llegar a todas las personas.

2.7. Plan de introducción al mercado

Para iniciar, se realizará una pre-inauguración en la cual participarán personas de confianza a fin de perfeccionar detalles en el servicio, porcionamiento y presentación.

Posteriormente cuando el establecimiento se encuentre funcionando por un corto tiempo y en el cual todo se estabilizará, se pretende realizar un lanzamiento con invitaciones a personas estratégicamente seleccionadas debido a su apertura a nuevos negocios, con buenas relaciones interpersonales que nos abran camino para difundir de manera correcta los productos y servicios ofertados. Además en el lanzamiento se contará con la presencia de los medios de comunicación como la prensa quien cubrirá este evento.

2.8. Riesgos y oportunidades de mercado

Según como explica Oswaldo Landázuri, (2013):

El hecho de que una parte importante de la población ecuatoriana, se encuentre involucrada o interesada en un proceso de emprendimiento y se considere capacitada para hacerlo, ha llevado a que indicadores internacionales cataloguen a Ecuador como una región con altos niveles de emprendimiento, asegura el especialista en Emprendimientos.

Pero, ¿la realidad económica actual del Ecuador es el ambiente adecuado para emprender un negocio? El Especialista responde que a la hora de analizar el escenario ecuatoriano, se deben considerar primero dos temas: el marco institucional del País y su situación económica.

Respecto al tema institucional, cree que Ecuador debe realizar varios cambios, con el objetivo de facilitar el desarrollo empresarial, logrando por ejemplo tiempos más cortos para la creación de empresas y una mayor flexibilidad en el mercado laboral.

Con relación al entorno económico, al igual que varios países de América Latina, señala que Ecuador ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, lo cual indudablemente genera nuevas oportunidades de negocios; no obstante, deja claro que el mencionado crecimiento ha estado sustentado en altos niveles de gasto público, y no en nuevas inversiones del sector privado.

Considera, además, que a diferencia de lo que muchos creen, cualquier individuo puede ser un emprendedor, si cuenta con las herramientas y entornos adecuados; para reconocerlo, agrega, la sociedad debería canalizar las mejores ideas de negocios, mediante una alianza del Estado con universidades y otros actores relevantes.

Recomienda que para iniciar un negocio el emprendedor debe contar con las herramientas teóricas básicas, para establecer una estrategia y un plan de negocios, previo al arranque de la actividad; plan de negocios en el cual se debe analizar el entorno, las fortalezas y debilidades, la estrategia de negocios, los objetivos estratégicos, las estrategias funcionales, así como la implementación de la estrategia.

2.9. Conclusiones

Al concluir el análisis de mercado, podemos determinar lo siguiente:

- A. Existe un crecimiento significativo en el sector de restaurantes y hoteles a nivel país, según datos proporcionados por las encuestas realizadas por el INEC y específicamente en la ciudad de Cuenca, existe una gran demanda por restaurantes nuevos y diferentes en los que se pueda disfrutar de un ambiente y servicio de primera. Por tanto se puede concluir que hay una gran oportunidad en el mercado local para este tipo de negocio.
- B. Debido a las tendencias actuales, las personas exigen estilos diferentes de comida y calidad de la misma; por tanto los restaurantes ya establecidos, deberán diversificar gradualmente sus menús actuales para lograr la competitividad necesaria que les permita mantenerse en el mercado.

- C. El 64% de las personas encuestadas disfrutaban de una comida fuera de casa por lo menos una vez por semana y de estas el 48% estaría dispuesta a pagar entre 8 y 12 dólares por un menú internacional. Por tanto podemos comprobar que el nivel de vida en la sociedad actual a nivel local como regional se encuentra en un constante cambio, en el que los clientes ya no buscan solo una buena comida, sino que también buscan una experiencia diferente y un servicio de calidad.
- D. Luego de realizar la encuesta, podemos determinar que el precio promedio a pagar por nuestro mercado meta se encuentra alrededor de los 8.25 dólares.
- E. Gracias a los adelantos tecnológicos y a la globalización, se establece que una de las formas de llegar a nuestro target es la difusión a través de las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.), además de medios de comunicación tradicionales como radio y televisión.

CAPITULO 3

PRODUCCIÓN

3.1. Objetivo

Establecer todos los métodos que deberán implementarse en el área productiva del negocio, así como definir cuáles serán las herramientas disponibles e indispensables para ejecutar correctamente el plan de producción y mejora continua de los procesos dentro del negocio.

3.2. Capacidad instalada

Al conocer las dimensiones del espacio que ocupará el comedor, se puede aplicar el método del cálculo del área y determinar la cantidad de clientes que pueden acudir en un momento de máxima carga.

Según normas internacionales de la organización mundial de turismo, se sabe que el cliente promedio ocupa aproximadamente un metro cuadrado de espacio incluyendo las mesas y sillas, y si a esto se le agregan 20 cm² por concepto del espacio que ocupan los pasillos, aparadores, etc., en general van a ser necesarios 1.20m² por persona.

Para realizar la operación de cálculo y determinar la cantidad de clientes que se pueden asumir en un comedor, se deben tener como datos el largo y ancho y multiplicarlos, el resultado de la operación se divide entre la suma del espacio por cliente, según el tipo de establecimiento, más 0,20 m² y el cociente será la cantidad aproximada de personas que el comedor podrá asumir en un momento de máxima carga.⁹

⁹ Organización Mundial de turismo, **Normas de accesibilidad, diseño y construcción de instalaciones turísticas**, 2000.

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

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

C= Capacidad instalada

L = Largo del restaurante (metros)

A = Ancho del restaurante (metros)

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

0,20 m² = Constante de espacio para servicio y mobiliario

$$C = \frac{9.90 m \times 6.20 m}{1.00 (m^2) + 0.20 m^2}$$

$$C = \frac{61.38 m^2}{1.20 m^2}$$

$$C = 51.15 \approx 51 \text{ Personas}$$

Como se puede observar en el cálculo realizado, la capacidad máxima que puede asumir el restaurante por vez, es de 51 personas, obviamente esta cantidad puede variar según la distribución de las mesas en el comedor. Además en el local se contará con mesas ubicadas en la parte exterior para brindar un ambiente diferente lo cual incrementará el número de personas en este indicador.

3.3. Descripción del proceso de producción o de prestación del servicio

Para brindar un servicio de calidad es necesario contar con personal calificado, variedad en el menú, atención personalizada, buen ambiente, decoración y precios asequibles.

Para la elaboración de los platos que integran el menú, se capacitará al personal de cocina para la preparación de alimentos con la más alta calidad y excelente sabor, mediante charlas teóricas y ejercicios prácticos a cargo de personas expertas en los platos ofrecidos, a fin de que se normalice la producción y siempre se obtengan los

mismos resultados. Además los productos serán adquiridos en los mercados y distribuidores que garanticen vegetales, frutas, hortalizas, cárnicos, mariscos y lácteos siempre frescos y con una cadena de frío adecuada para garantizar la calidad de la materia prima para que luego del proceso de transformación llegue a los clientes sin ningún inconveniente.

3.4. Diagrama de flujo del proceso productivo

A continuación, se detalla el proceso productivo del área de cocina que comprende la recepción de la materia prima, la selección y distribución, el proceso de almacenamiento, el proceso de transformación y valor agregado, hasta el producto terminado para su despacho hacia el cliente.

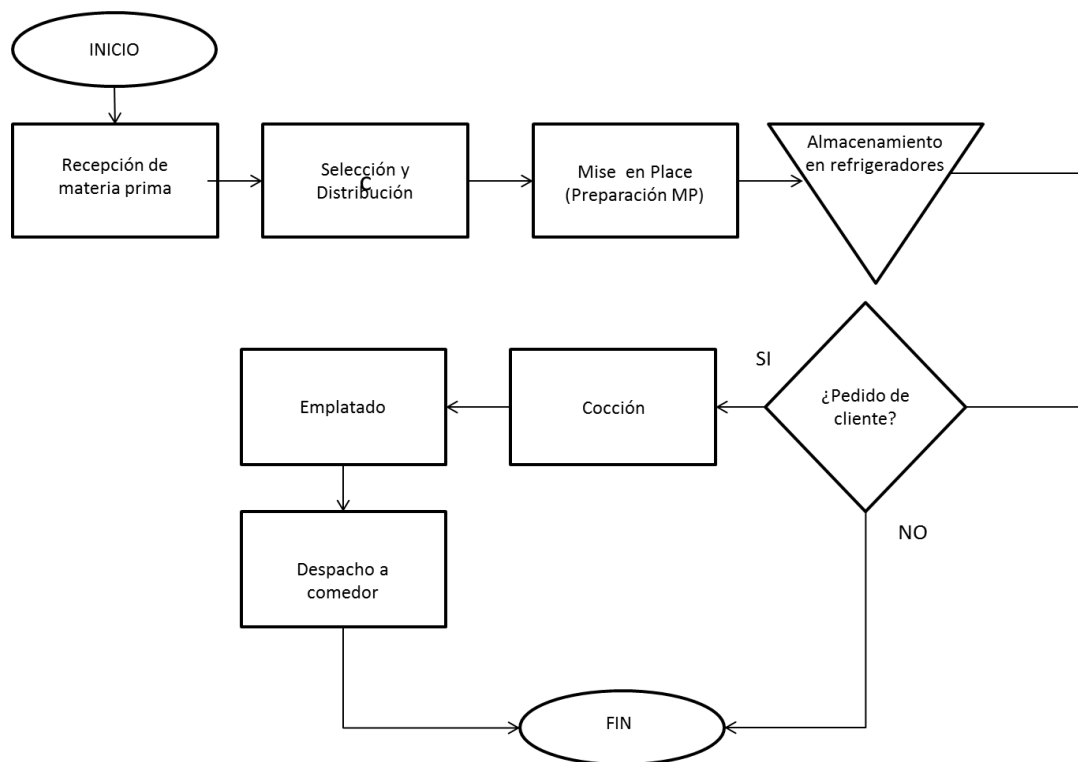


Figura 8: Diagrama de flujo del Proceso Productivo

Como se puede observar en la gráfica, una vez que se recibe la materia prima se procede con la selección y distribución de la misma para las diferentes preparaciones del menú. A continuación se realiza el *mise en place* (preparación de ingredientes) para tener todo listo y empacado previo al pedido que realizarán los clientes, de esta manera se agiliza el proceso de cocción y despacho. Cabe recalcar que los productos deberán ser refrigerados correctamente para su conservación.

3.5. Tecnología

Muchos son los avances tecnológicos de forma general que se han desarrollado para su uso en las cocinas, algunos de mayor trascendencia que otros y a los que los fabricantes se refieren como aditamentos innovadores y prácticos que permiten realizar todas las actividades de este sector, de una manera mucho más relajada, divertida, interesante e incluso cuidando el medio ambiente.¹⁰

Específicamente, para la cocina de este establecimiento se han tomado en cuenta varios equipos de última tecnología, los cuales podemos encontrar en las tiendas exclusivas para la implementación y equipamiento de locales de servicio de alimentos y bebidas, los cuales describiremos con mayor detalle en el próximo inciso.

3.6. Equipos e instalaciones

Para llevar a cabo las actividades dentro de este negocio, se deben tener en cuenta todos los equipos y menajes de cocina necesarios para su correcto funcionamiento y de esta manera lograr la producción requerida.

EQUIPOS DE COCINA

¹⁰ CALAÑA GONZÁLES, CHAIS ESVETY, Las nuevas tecnologías en la cocina actual y su aplicación en la restauración/internet/www.gestionrestaurantes.com/ acceso: 12-05-2013 10:12 am.

DETALLE	CANTIDAD
Cocina Industrial	1
Cocina de hogar	1
Refrigeradora Panorámica	1
Refrigeradora de hogar	1
Congelador Horizontal	1
Freidora	1
Microondas	1
Licuada	2
Mesón de Trabajo	3
Repisa	4
Campana extractora de olores y vapor	1
Plancha de acero para asar carnes	1
Fregadero industrial	1
Horno de hogar	1
Ventilador	2

Tabla 2: Equipos de Cocina

MENAJE DE COCINA	
DETALLE	CANTIDAD
Vajilla completa	80
Juego de cubiertos	100
Juego de cuchillos cocina	2
Juego de espátulas	1
Juego de ollas	2
Juego de salero y pimentero	13
Vasos de cristal	100
Rayador	2
Tabla de picar	4

Juego de sartenes	2
Tacho de basura	2
Batidor manual	2
Colador	4
Cucharón	2
Juego de envases plásticos	5

Tabla 3: Menaje de Cocina

INSTALACIONES:

Se dispone de un local con un área total de 142 m² de construcción aproximadamente, siendo el área del comedor de 61.38 m² que cuenta con agua ininterrumpidamente, electricidad de 110v, 4 baños, lavaderos, mesones, sistema de gas centralizado, sistema de evacuación de olores, armarios, bodega, entrada de servicio y buena iluminación. Además el establecimiento cuenta con una extensión total de terreno de 1100 m², por lo que se dispone de un amplio parqueadero para 25 autos aproximadamente, tomando en cuenta que se destina como área de parqueadero 522 metros cuadrados y se considera un espacio de 12.5 metros cuadrados por automóvil obviamente ubicándolos de manera que haya espacio suficiente para que ingresen y salgan con facilidad.

3.7. Distribución interna

El local comercial cuenta con un área total de 142 m² aproximadamente, el cual se distribuye de la manera indicada en la gráfica:

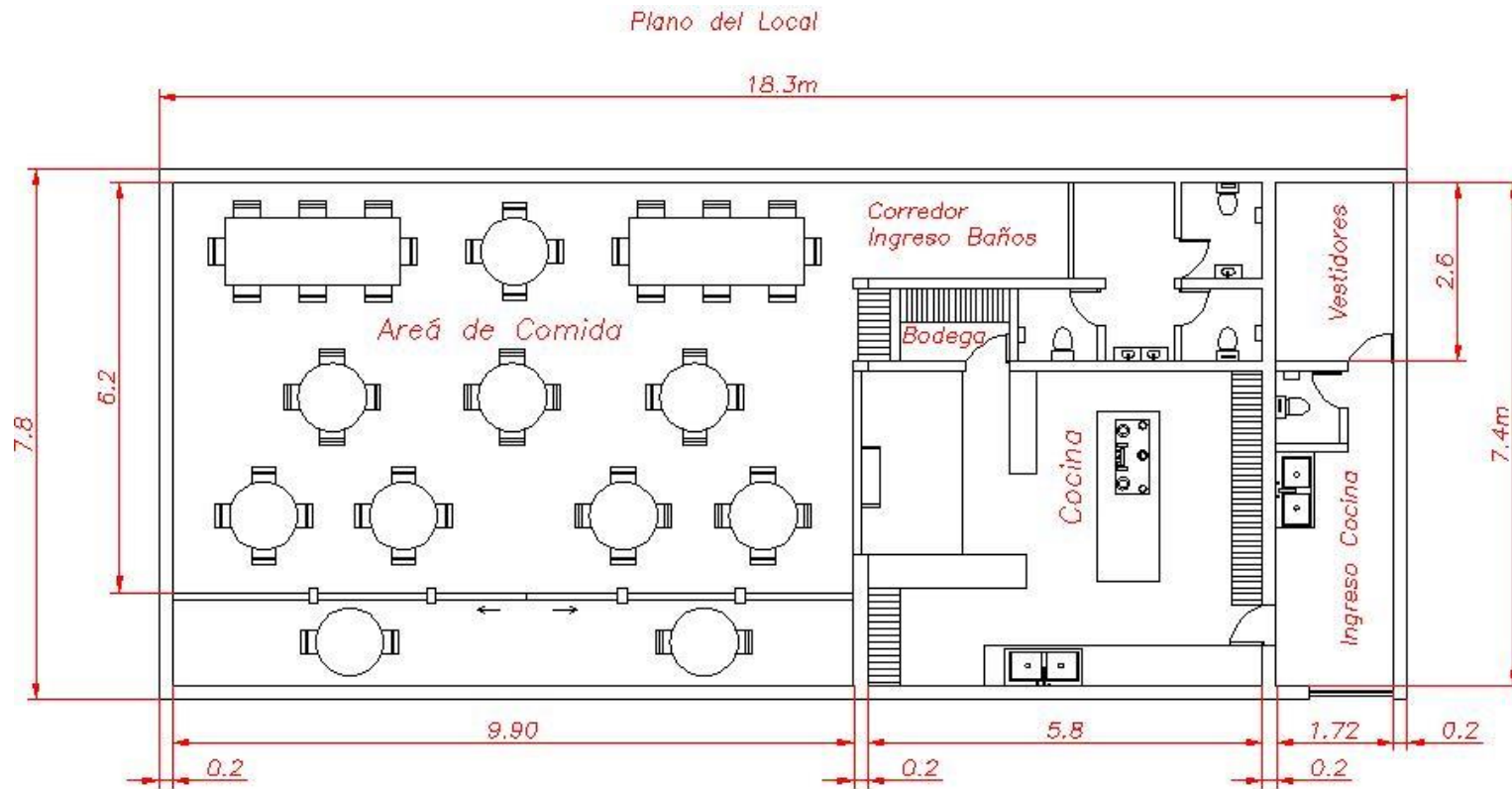


Figura 9: Plano del local

3.8. Materia prima

Necesidades de materia prima e insumos

A continuación se detallan los insumos y materia prima (mínima) necesaria para la producción y prestación del servicio.

LISTADO DE MATERIA PRIMA	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Materia Prima para el menú:				
Carnes magras (lomo de res y cerdo)	lb	4	4,00	16,00
Pollo	lb	4	1,40	5,60
Pescado (corvina y picudo)	lb	3	2,80	8,40
Mariscos (calamar, mejillones, almejas, camarón)	lb	4	3,00	12,00
Vegetales	global	1	18,00	18,00
Hortalizas	global	1	15,55	15,55
Legumbres	global	1	11,80	11,80
Arroz	kg	2	1,25	2,50
Frutas	global	1	20,00	20,00
Harina (maíz y trigo)	kg	2	0,50	1,00
Crema de leche	U	4	1,20	4,80
Mantequilla	lb	1	1,50	1,50
Azúcar	lb	3	0,45	1,35
Sal	kg	1	1,50	1,50
Bebidas (con y sin alcohol)	global	1	180,00	180,00
TOTAL				300,0

Tabla 4: Insumos y materia prima (mínima) necesaria

LISTADO DE SUMINISTROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Oficina:				
Notas de venta autorizadas Sri	U	100	0,95	95,0
Esferos, lápices, corrector, etc.	U	10	0,40	4,0
Papel bond	U	100	0,06	6,0
Individuales de papel grabados	U	500	0,10	50,0
Sello	U	2	7,50	15,0
Tinta para sello	U	1	4,50	4,5
Calculadora	U	1	20,00	20,0
Limpieza y aseo:				
Papel higiénico	U	12	0,70	8,4
Jabón líquido para manos	Litro	4	4,00	16,0
Toallas de papel para manos y cocina	U	3	3,25	9,8
Fundas de basura	U	20	0,30	6,0
Desinfectantes	U	2	2,60	5,2
Cloro líquido y en polvo	U	2	3,50	7,0
Lava vajillas	U	3	3,40	10,2
Trapeadores	U	2	5,50	11,0
Guantes	U	2	2,50	5,0
Mandiles y limpiones de tela	U	10	2,80	28,0
Esponjas lava vajillas	U	2	1,20	2,4
Palillos de madera	caja	1	2,50	2,5
Ambientales	U	4	12,00	48,0
Recipientes desechables	U	25	0,50	12,5
TOTAL				366,5

Tabla 5: Listado de materia prima e insumos

Identificación de proveedores de materia prima

En la siguiente tabla, podemos apreciar los proveedores junto con su calificación de acuerdo al precio de despacho de los productos, la atención que nos brinda el momento de la compra, la calidad de los productos y además se encuentra detallado el tiempo de entrega para los pedidos. La calificación que se da a los proveedores es sobre 10 puntos. **Ver ampliación anexo 4**

LISTADO DE PROVEEDORES				
DESCRIPCION	PROVEEDOR	CALIDAD PRODUCTO	TIEMPO ENTREGA	CALIFICACIÓN (10 puntos)
Materia Prima para el menú:				
Carnes magras (lomo de res y cerdo)	Sra. Mery Baculima	9,0	Un día anticipación	8,0
Pollo	Avicola del austro	10,0	Inmediata	10,0
Pescado (corvina y picudo)	Sra. Marlene Figueroa	10,0	Un día anticipación	9,0
Mariscos (calamar, mejillones, almejas, camarón)	Sra. Marlene Figueroa	9,0	Un día anticipación	8,0
Enlatados	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Vegetales	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Hortalizas	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Legumbres	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Arroz	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Frutas	Mercado el Arenal	9,0	Inmediata	9,0
Harina (maíz y trigo)	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Lácteos (crema de leche y leche evaporada)	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Embutidos	"la Italiana"	10,0	Inmediata	10,0
Mantequilla	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Azúcar	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Sal	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Bebidas (con y sin alcohol)	Grupo Eljuri	8,0	3 días de anticipación	8,0
Materiales de Oficina:				
Facturas	Grafisum Cia. Ltda.	10,0	5 días de anticipación	8,0
Esferos, lápices, corrector, etc.	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	10,0
Papel bond	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	10,0
Individuales de papel (con logo de restaurante)	Grafisum Cia. Ltda.	10,0	5 días de anticipación	8,0
Sello	Grafisum Cia. Ltda.	10,0	5 días de anticipación	9,0
Tinta para sello	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	8,0
Calculadora	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	8,0
Materiales de Limpieza y aseo:				
Papel higiénico	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Jabón líquido para manos	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Toallas de papel para manos y cocina	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Fundas de basura	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Desinfectantes	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Cloro líquido y en polvo	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Lava vajillas	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Trapeadores	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Guantes	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Mandiles y limpienes de tela	Almacenes Sukasa	9,0	Inmediata	9,0
Espojas lava vajillas	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Palillos de madera	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Ambientales	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Recipientes desechables	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0

Tabla 6: Listado de Proveedores

Compra de materia prima

La política de compras que se adoptará para los requerimientos de materia prima como de insumos de aseo y oficina, será de acuerdo al *stock* de seguridad que manejará el administrador del negocio, teniendo en cuenta el tiempo de entrega y la disponibilidad del proveedor. También es de suma importancia que el administrador del negocio cuente con la lista de materiales que debe comprar semanalmente, la cual será entregada por el chef para evitar faltantes de materia prima y que se detenga la producción.

Gestión de inventarios

La gestión del inventario es una medida crítica utilizada por cada empresa. Si existe una mala gestión de inventario, se pueden dar lugar a importantes pérdidas financieras. Hay una serie de innovadoras soluciones de gestión de inventarios de negocios que pueden utilizar para mantener su inventario bajo control.¹¹

A continuación, describiremos las medidas a utilizar en este negocio con el fin de mantener el inventario bajo control y saber exactamente qué es lo que se tiene almacenado:

En primer lugar, se necesita hacer un primer recuento de todo con lo que se cuenta en bodega. Todos los artículos en existencia deben ser completamente documentados, así como todos los que están listos para su venta. Esto nos dará un punto de partida para el seguimiento de inventario.

Luego, se comprobará de manera periódica (semanalmente), la calidad de los productos que se encuentran almacenados; esto quiere decir que se revisará si los productos se encuentran en buen estado. Si los productos están dañados, hay que retirarlos de la bodega y eliminarlos del inventario de existencias para que el momento del reabastecimiento sean reemplazados por unos en buen estado. Esto ayudará a mantener un adecuado control de lo que está en el almacén de alimentos y se pueda realizar la lista de compras para la siguiente semana. Para este propósito se debe tomar en cuenta la tabla 3.8.1.1 (Listado de materia prima e insumos).

¹¹ Guía de artículos informativos, Negocios, Manejo de Inventario/internet/www.articulosinformativos.com/ acceso: 15-05-2013 12:12 am.

3.9. Mejora continua

Para que el restaurante pueda sobrevivir al sinnúmero de competidores directos e indirectos que existen actualmente en el mercado, es necesario identificar, generar, y organizar las oportunidades de mejora. Para ello podemos recurrir a los siguientes pasos:¹²

Identificación de las fuentes de información.

Para que un sistema de mejora tenga sentido, y sobreviva en el tiempo, es necesario disponer de fuentes de información que permitan identificar sistemáticamente las oportunidades de mejora relevantes para nuestro negocio. ¿Cómo debe ser dicho sistema de información? Basado en información objetiva que nos permita conocer la realidad que está sucediendo fuera y dentro de la empresa. Fuera de la empresa porque queramos o no, nuestro negocio depende de la capacidad competitiva de nuestros competidores, y dentro de la empresa, porque si no sabemos lo que está pasando ¿Cómo podemos tomar medidas correctivas?

Los principales elementos de información son los indicadores. Y dentro de estos disponemos de los siguientes:

Indicadores de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo percibe el cliente nuestros productos y servicio? • ¿Cuántos reclamos y quejas tenemos?, y de qué tipo.
Indicadores de satisfacción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo están los empleados en su puesto de trabajo?
Indicadores económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios específicos de costes de platos y costes

¹² SELLENAVE, JEAN PAUL, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Editorial Norma S.A, 1997.

	de servicio.
Indicadores de los procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de eficacia y eficiencia de los trabajos que llevamos a cabo diariamente.
Indicadores de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué está sucediendo actualmente en el mercado? • ¿Qué están haciendo nuestros competidores? • ¿Qué necesidades expresa el cliente?

Tabla 7: Elementos de Información

Identificación y selección de oportunidades de mejora.

A partir de la información recolectada de los indicadores anteriores, realizaremos una selección de aquellos aspectos del funcionamiento del restaurante que son deficientes, o de la información de mercado que es necesario considerar. Finalmente valoraremos el nivel de importancia para priorizarlas y determinar por donde empezamos.

La experiencia nos demuestra que la información que nos llega de los indicadores puede ser enorme, y que para no dispersar los esfuerzos de gestión en muchos frentes es necesario priorizar aquellos hechos que tengan mayor repercusión en la empresa. Para ello podemos utilizar una matriz de decisión con una valoración en donde X significa poco satisfactoria, XX moderadamente satisfactoria y XXX muy satisfactoria, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

		IMPACTO			
Fuente	Deficiencia	Satisfacción cliente	Resultados económicos	Satisfacción empleados	Ventajas competitivas
Proceso de trabajo	La temperatura de los platos que llegan a la mesa del cliente no es la adecuada.	XXX	X		X
Coste de materia prima	El coste de materia prima está dos puntos por encima del previsto 35%.		XXX		XXX
Quejas clientes	Quejas en relación al servicio que recibe el cliente.	XXX	XX	X	XXX

Tabla 8: Matriz de decisión

Selección de equipos de mejora.

Una vez que sabemos por dónde empezar a atacar los problemas de nuestro negocio, debemos determinar las personas que van a ser las responsables de alcanzar las soluciones correspondientes. La mejora continua se sostiene sobre la participación del

equipo humano. La capacidad de delegar es un elemento fundamental si no queremos sucumbir en el intento.¹³

Para ello debemos determinar:

- Qué personas dentro de la empresa están vinculadas directamente al problema para delimitar la falla y plantear una solución.
- Establecer el equipo de mejora que intervendrá en la localización y solución del problema.

Asignación de objetivos al equipo de mejora.

Una vez identificado el problema y definido el equipo de trabajo, ahora hay que proporcionar la información necesaria al equipo de mejora para lograr los objetivos a alcanzar.

Para facilitar la información al equipo de mejora es necesario en primer lugar describir el problema a resolver. ¿Cómo hemos hallado su existencia? ¿Cuáles son sus síntomas? ¿Qué repercusión tiene en el negocio? ¿Cuál es el objetivo a alcanzar y su periodo de tiempo? Es fundamental definir el objetivo (ya que será el punto que nos definirá si hemos conseguido o no el resultado esperado) y el tiempo que disponemos para alcanzarlo.

3.10. Conclusión:

Luego de analizar todos los campos en el área productiva del negocio, podemos concluir que contamos con una serie de herramientas y equipos ya sean físicos como intelectuales, los cuales iremos aplicando de tal forma que se ejecute correctamente el plan de producción y los procesos de mejora continua, para que de esta manera podamos ser competitivos y lograr posicionarnos en el mercado.

¹³ ALVAREZ FERNANDEZ, CARLOS, Producción y Productividad, Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2009.

CAPITULO 4

ORGANIZACION

4.1. Objetivos

Determinar la manera adecuada de captar el personal para las actividades que se deben realizar dentro de la empresa, así como establecer las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma teniendo en cuenta sus compromisos como sus beneficios.

4.2. Estructura organizacional

Cargos, funciones y perfiles laborales

Cargo: Administrador

Personal a Cargo: Cuatro (4)

Responsabilidades:

Financiero.- Asignación y control del presupuesto, así como control sobre la parte contable y tributaria: pago de impuestos (SRI), balances, etc.

Marketing.- Desarrollo de productos, promociones, plan de fidelización y expansión, elaboración periódica de estudios de satisfacción a clientes.

Los resultados de dichos estudios servirán para prever las tendencias del negocio y formular estrategias para anticiparse a cambios del mercado que pudiesen presentarse.

Recursos Humanos - Concientizar a los empleados sobre la optimización de los recursos de la compañía y el valor del servicio, crear programas para los empleados que generen sentido de pertenencia a la compañía.

Compras.-Establecer relaciones con proveedores especializados para obtener precios preferenciales en los productos e insumos necesarios para el negocio. Se deben buscar constantemente mejores alternativas de productos para ofrecer calidad y buenos precios a los clientes.

Actividades a realizar:

- Responsable de la apertura y cierre del local
- Asignar y supervisar tareas
- Compras
- Relaciones Públicas, Marketing
- Autorización de Pago a Proveedores
- Operaciones Bancarias, Legales
- Supervisar a Secretaria - Contable
- Pago de sueldos

Cargo: Secretaria – Contable

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Responsabilidades:

Ejecución de la parte contable y tributaria: pago de impuestos, balances, cobro en caja y soporte al administrador en todos los temas operativos necesarios.

Inventarios y bodegas.- mantener el inventario de productos y control de bodega.

Actividades a realizar:

- Pagos a Proveedores y Acreedores
- Inventario y bodega.
- Encargada de la caja

Cargo: Chef (Cocinero)

Personal a Cargo: Uno (1)

Actividades a realizar:

- Control de Mercaderías y faltantes
- Elaboración de menús
- Pulcritud de la cocina y empleados

Criterios:

- Respetar los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia
- Cuidado de los bienes materiales
- Uso adecuado de las materias primas

Responsabilidades:

- Cuidar los utensilios de cocina y menaje
- Hacer uso adecuado de la materia prima para la elaboración de los platos

Especificaciones del cargo

Habilidades Intelectuales:

- Estudios afines
- Experiencia previa

- Capacidad de afrontar situaciones inesperadas

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad adecuadas

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Cuenca
- Género Masculino o femenino
- Estado civil (no relevante)

Cargo: Ayudante de Cocina

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Supervisor: Chef; Administrador

Actividades a realizar:

- Colaborar en la elaboración de los menús
- Aseo de la cocina
- Lavado de elementos de cocina
- Cuidado de los bienes de uso de la cocina

Criterios:

- Respetar los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia

Responsabilidades:

- Cuidar los utensilios de cocina y menaje
- Asistir en la organización de la cocina

Especificaciones del cargo

Habilidades Intelectuales:

- Estudios Secundarios
- Experiencia previa
- Cursos de capacitación
- Activo, enérgico e higiénico

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad adecuadas

Condición del Cargo:

- 20 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Cuenca
- Masculino o femenino
- Estado civil – no es relevante

Cargo: Mesero

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Supervisor: Administrador

Actividades a realizar:

- Orden y limpieza del comedor
- Cuidado de su sector de trabajo
- Atención cordial y eficaz
- Reordenar sector de trabajo después del servicio.
- Limpieza de todo el local
- Limpieza de elementos del comedor

Criterios:

- Respetar los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia
- Cuidado de los bienes de uso
- Uso adecuado de las mercaderías
- Respetar el orden y pedido

Responsabilidad y Deberes:

- Excelente atención
- Responsable y educado
- Limpieza del local todos los días
- Limpieza de baños todos los días

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios secundarios

- Experiencia previa
- Capacidad de afrontar situaciones imprevistas

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Cuenca
- Masculino o femenino
- Estado civil – no es relevante

4.3. Captación del personal

Reclutamiento

El reclutamiento de personal se realizará a través de medios de comunicación masiva como redes sociales, periódicos, etc. También se tomará en cuenta la posibilidad de reclutar personal mediante la red interna de los institutos de cocina locales (San Isidro, Universidad de Cuenca).

Selección

Para la selección de personal, se efectuará un filtrado de las carpetas receptadas para luego llevar a cabo una entrevista personal con las personas calificadas para los diferentes cargos.

Contratación

Previa a la selección del personal idóneo para los cargos disponibles, se formalizará la vinculación a la empresa, mediante un contrato bajo las disposiciones legales del Ministerio de Relaciones Laborales por el lapso de un año a partir de la firma del mismo.

4.4. Desarrollo del personal

Adiestramiento y capacitación

El momento de la selección del personal, se tomará en cuenta que las personas cuenten con un adiestramiento básico para el cargo que deberán desempeñar. Luego de la contratación se procederá con la capacitación adecuada para que el personal cumpla a cabalidad las tareas encomendadas.

Se llevarán a cabo capacitaciones trimestrales mediante la contratación de profesionales expertos en la materia como es el caso de un sommelier (servicio de vinos), profesores de cocina (Instituto San Isidro), etc., para que los empleados actualicen sus conocimientos constantemente.

Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, se tomará en cuenta la evaluación conocida como evaluación 360°, en la cual el empleado recibe la retroalimentación de su jefe inmediato, sus subordinados, clientes y otros. La idea básica es eliminar los diversos errores, así como el efecto del sesgo del proceso de evaluación. A nivel personal, la retroalimentación de 360° es una oportunidad para vernos como nos ven las personas que se encuentran a nuestro alrededor.

Con los datos obtenidos en las evaluaciones de desempeño, se deben considerar diferentes aspectos fundamentales para la organización, como el logro de los objetivos planteados frente a los resultados conseguidos, monitoreados mediante indicadores de rendimiento.

Para que los empleados se sientan motivados a conseguir los resultados esperados, se implementará un sistema de incentivos económicos y personales tales como:

- El empleado del mes
 - El empleado que cumpla a cabalidad sus funciones y sea puntual con el horario establecido será nombrado “Empleado del mes”
- Bono por desempeño e iniciativa
 - El o los empleados que se desempeñen eficientemente y brinden ideas innovadoras para una mejora dentro de la organización, se harán acreedores de un bono al final del mes.
- Día libre remunerado
 - Los empleados que realicen una labor eficiente en todos los aspectos tanto laborales como personales dentro del negocio, tendrán un día libre remunerado sujeto a condiciones y fechas establecidas.

Relaciones de trabajo

Al hablar de las relaciones laborales de trabajo, es de suma importancia considerar ciertos aspectos como:

A. Cultura Organizacional

- Pasión por el servicio
- Excelencia en el servicio personalizado.
- Profesionalismo – trabajo en equipo
- Búsqueda de mejoramiento continuo
- Actitud positiva y alegre
- Prosperidad para todos
- Actitud de servicio
- Espíritu de equipo
- Pasión por la excelencia y la calidad

B. Formas de Comunicación

La comunicación dentro de la compañía se manejará de forma directa y verbal, salvo en caso de implementar nuevas normas, reglas o procedimientos, los cuales serán debidamente explicados y estarán por escrito. Además se realizará una reunión de equipo diariamente luego de culminadas las labores.

C. Esquemas de Motivación

Se implementarán diferentes programas de incentivos para resaltar el trabajo eficiente del personal, como:

- Empleado del mes
- La mejor idea compartida
- Día libre remunerado

4.5. Gestión de sueldos y salarios

Para establecer los sueldos y salarios mínimos vitales, se contempla la información existente en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales, (www.relacioneslaborales.gob.ec) en donde se puede encontrar el salario sectorizado para cada uno de los cargos necesarios en la empresa.

Luego del análisis respectivo se concluye que los sueldos serán los siguientes:

Cargo: Administrador

Sueldo: \$ 644,75

Cargo: Chef

Sueldo: \$ 545,83

Cargo: Secretaria Contable

Sueldo: \$ 428,36

Cargo: Ayudante de cocina

Sueldo: \$ 419,71

Cargo: Mesero

Sueldo: \$ 419,71 + propinas

Nota: Se distribuirá equitativamente el 10% del servicio para todos los empleados de la organización.

4.6. Seguridad industrial

Las normas de seguridad en la organización son de principal importancia para prevenir cualquier incidente que pueda llegar a presentarse. Por tanto debemos tener en cuenta una serie de factores que podrían suscitarse dentro de este establecimiento y más aún al tratarse de la cocina.

A continuación se describen algunos de los aspectos que se deben contemplar dentro del establecimiento:

- Prevención de accidentes por objetos cortantes
- Contactos térmicos en la cocina
- Caídas al mismo o diferente nivel
- Manipulación de instrumentos de cocina
- Condiciones ambientales
- Equipos de protección individual
- Señalización de seguridad en los centros de trabajo
- Medidas de prevención contra incendio
- Medidas de seguridad contra robo

Una vez construido el restaurante, debe implementarse un plan de emergencias adecuado y contar con la señalización y equipos necesarios para evitar accidentes de cualquier índole.

4.7. Marco legal de la empresa

- **Constitución legal:**

Al ser una empresa que consta de un solo accionista (persona natural), este será el representante legal y estará a cargo de toda la documentación pertinente así como de los permisos correspondientes (municipales, patentes, sri, etc.) para el correcto funcionamiento del negocio.

- **S.R.I:**

Se opta por registrarse en el régimen de contribuyente especial (RISE), el cual tiene la ventaja de no estar obligado a llevar contabilidad de los movimientos del restaurante, sino que únicamente según la capacidad máxima del restaurante se asigna un valor que podrá ser cancelado mensual o anualmente.

- **Permisos municipales:**

Se deben conseguir todos los permisos de competencia municipal (permiso de construcción, patente municipal, bomberos, permiso para letreros y logotipos, permiso único de funcionamiento, etc.), dentro de los primeros meses para que no haya ningún inconveniente con las autoridades respectivas.

- **IEES y Ministerio de Relaciones Laborales:**

Al contratar el personal que laborará dentro de la empresa, se deberá realizar los contratos adecuados y la afiliación al IEES de manera oportuna para cumplir con las normas establecidas en la ley y de esta manera evitar posibles multas y sanciones impuestas por dicha institución.

4.8. Conclusión:

Al implantar la manera adecuada para la captación del personal, así como al establecer sus funciones, cargos y salarios, podemos concluir que la mejor manera de lograr un equipo de calidad y que cumpla con todas las expectativas, es iniciar esta actividad económica con todas las normas estipuladas por la ley para que de esta manera no se produzca un futuro inconveniente con respecto al personal.

CAPITULO 5

ECONOMÍA Y FINANZAS

5.1. Objetivos

El objetivo principal de este capítulo, es determinar si el proyecto es viable o no lo es; para de esta manera tomar medidas correctivas si es el caso, o directamente poner en marcha lo estipulado en los capítulos previos, siempre buscando la una utilidad e ingresos que puedan beneficiar al negocio.

5.2. Capital social

El capital que se destinará para la construcción e implementación del negocio, en la que se comprende toda la infraestructura, los equipos, utensilios de cocina, muebles, electrodomésticos e inventario inicial, será de \$ 45 500 dólares americanos, dinero que será aportado por su propietario.

5.3. Inversiones

A continuación en la tabla se detallan todos los rubros que forman parte de los activos y que son necesarios para el funcionamiento del negocio:

INVERSIONES

CANTIDAD	INMOVILIZADO	PRECIO UNITARIO (\$)	PRECIO TOTAL (\$)
	EDIFICIO		
1	INFRAESTRUCTURA	36 306,00	36 306,00
	TOTAL EDIFICACION		36 306,00
	MUEBLES Y ENSERES		
1	ESTACIÓN DE TRABAJO	120,00	120,00
2	MESAS DE TRABAJO	500,00	1 000,00
14	MESAS	22,00	308,00
56	SILLAS	15,00	840,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES		2 268,00
	EQUIPOS DE COMPUTACION		
1	COMPUTADOR PORTÁTIL	680,00	680,00
1	SOFTWARE APLICATIVO	150,00	150,00
1	IMPRESORA	40,00	40,00
1	TELÉFONO	95,00	95,00
1	UPS	36,00	36,00
	TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION		1 001,00
	MAQUINARIA Y EQUIPOS		
1	COCINA INDUSTRIAL	180,00	180,00
1	FRIGORÍFICO	350,00	350,00
1	BALANZA	15,00	15,00
1	COCINA DOMESTICA	230,00	230,00
1	REFRIGERADORA	770,00	770,00
4	CERCHAS	150,00	600,00
1	MENAJE Y UTENSILIOS	1 500,00	1 500,00
	TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		3 645,00
1	GASTOS PREOPERACIONALES	2 280,00	2 280,00
	TOTAL	43 439,00	45 500,00

Tabla 9: Inversiones

Vale la pena aclarar que los gastos pre-operacionales que contempla la tabla anterior y que tienen un valor de \$ 2 280 dólares, son los siguientes:

GASTOS PREOPERACIONALES	
Gastos de Constitución	650
Estudio de Mercado	300
Plan de Marketing	380
Movilización	100
Publicidad	850
Total de Inversión	\$ 2 280

Tabla 10: Gastos Pre operacionales

5.4. Costos y gastos

En la tabla siguiente se muestran todos los gastos y costos que forman parte del negocio.¹⁴

COSTO DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
INVENTARIOS		22 500,00
SALARIO CHEF	545,83	6 549,96
SALARIO AYUDANTE DE COCINA	419,71	5 036,48
TOTAL	965,54	34 086,44
GASTOS GENERALES		
CONCEPTO	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
ENERGÍA ELÉCTRICA	30,00	360,00
SERVICIO TELEFÓNICO	14,75	177,00
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	18,00	216,00
DEPRECIACIÓN	66,90	802,80
VARIOS	12,00	144,00
SALARIO ADMINISTRADOR	644,75	7 737,00
SALARIO SECRETARIA CONTABLE	428,36	5 140,35

¹⁴ NICKERSON, C.B, Manual de Contabilidad para no contadores, España, Editorial Océano Group, 2001.

SALARIO MESERO	419,71	5 036,48
SUMINISTROS	366,45	4 397,40
TOTAL	1 634,47	19 613,63

Tabla 11: Costos y Gastos

5.5. Ingresos por ventas

Al contar con una aceptación del 88% según encuestas aplicadas lo cual nos representa 44,88 en relación a la capacidad instalada equivalente a 51 puestos disponibles. Para fines del proyecto se considera aceptable 40 personas por día que equivalen a 800 personas por mes, en razón de 20 días laborables.

De acuerdo al estudio de mercado realizado anteriormente, el 48% de personas están dispuestas a pagar por un plato internacional entre 8 y 12 dólares. Y también un 36% que estarían dispuestas a pagar entre 5 y 8 dólares. Entonces tomando en consideración la información recabada en el estudio, se estableció un valor unitario promedio de \$8.25 dólares y por tanto se estimaría un ingreso anual de \$79 200 dólares.

INGRESOS			
CLIENTES	CONCEPTO	UNITARIO (\$)	ANUAL (\$)
9 600	VENTA	8,25	79 200,00
	TOTAL	8,25	79 200,00

Tabla 12: Ingresos por Ventas

Si se toman los datos de la demanda y precio se puede obtener la siguiente proyección de ingresos por ventas para los cinco años de vida del proyecto, empezando con ingresos de US \$79 200 dólares para el año 1 hasta llegar al año 5 con un ingreso de US \$ 96 268,10

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2013	2014	2015	2016	2017

VENTAS	79 200,00	83 160,00	87 318,00	91 683,90	96 268,10
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 13: Estado de Pérdidas y Ganancias

Según estadísticas del INEC, el crecimiento anual para negocios de la rama de hotelería, turismo y alimentos, es del 5%.

5.6. Flujo de efectivo

A continuación podemos apreciar el estado de flujo de efectivo, en el cual podremos determinar todos los factores que lo componen:

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN	
INGRESOS	
VENTAS	79 200,00
TOTAL INGRESOS	79 200,00
EGRESOS	
PAGO A PROVEEDORES	22 500,00
SUELDOS Y SALARIOS	29 500,28
VARIOS	897,00
GASTO INVERSIONES	45 500,00
TOTAL EGRESOS	98 397,28
SALDO INICIAL	45500
SUPERAVIT	26 302,72

Tabla 14: Estado de Flujo de Efectivo

5.7. Estado de resultados

En el estado de resultados que se muestra a continuación, podemos encontrar todos los valores tanto de ventas como los descuentos que se deben tomar en cuenta antes de obtener una utilidad.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	79 200,00	83 160,00	87 318,00	91 683,90	96 268,10
COSTO DE VENTAS	34 086,44	35 790,77	37 580,30	39 459,32	41 432,29
UTILIDAD BRUTA	45 113,56	47 369,23	49 737,70	52 224,58	54 835,81
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS GENERALES	19 613,63	20 594,32	21 624,03	22 705,23	23 840,49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25 499,92	26 774,92	28 113,66	29 519,35	30 995,31
PARTICIPACION TRABAJADORES	3 824,99	4 016,24	4 217,05	4 427,90	4 649,30
IMPUESTO A LA RENTA	4 985,23	5 234,50	5 496,22	5 771,03	6 059,58
UTILIDAD NETA	16 689,70	17 524,18	18 400,39	19 320,41	20 286,43

Tabla 15: Estado de Resultados

Como se puede observar, desde el primer año de operación se obtienen cifras positivas de utilidad neta, lo cual nos da una idea de la rentabilidad del negocio.

En el primer año de operaciones del negocio, se cuenta con una utilidad neta de \$16 689,70 dólares después de impuestos y pago de utilidades a trabajadores.

5.8. Balance general

El Balance General es el reflejo de la situación patrimonial de la empresa en una fecha determinada, esto se indica en una proyección del estado de los activos y pasivos de la

empresa, su diferencia es el patrimonio de la misma el cual es sumamente útil para la planificación de la empresa.

BALANCE GENERAL	
ACTIVO	
CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	26 302,72
CUENTAS POR COBRAR	0,00
INVENTARIOS	300,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26 602,72
ACTIVO FIJO	
EDIFICACION	36 306,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	3 645,00
EQUIPO ELECTRONICO	1 001,00
MUEBLES Y ENSERES	2 268,00
TOTAL ACTIVO FIJO	43 220,00
DIFERIDO	
GASTOS PREOPERACIONALES	2 280,00
TOTAL ACTIVO	72 102,72
PASIVO	
CORRIENTE	
PROVEEDORES	17 792,50
PARTICIPACION TRABAJADORES	3 824,99
IMPUESTO A LA RENTA	4 985,23
TOTAL PASIVO CORRIENTE	26 602,72
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	45 500,00
TOTAL PATRIMONIO	45 500,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	72 102,72

Tabla 16: Balance General

Indicadores financieros

I	2013	2014	2015	2016	2017
-45 500,00	16 689,70	17 524,18	18 400,39	19 320,41	20 286,43
TMAR =	20,00%				
VAN =	\$ 8 696,02				
TIR =	28,12%				

Tabla 17: Indicadores Financieros

Tasa Interna De Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), permite determinar cuál es el rendimiento real de la inversión realizada. En este proyecto la TIR se ha estimado en 28.12%, al tener una TIR mayor a la Tasa mínima aceptable de rentabilidad (TMAR) del 20%, se concluye que la inversión es financieramente aceptable.¹⁵

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN), se estima en \$ 8 696,02 dólares y al ser un valor positivo, se considera que la inversión es atractiva para el mercado meta.

Tiempo de Retorno de Inversión

Para tener una idea mucho más clara sobre la inversión y su rentabilidad, se realiza un análisis en el cual se estima el tiempo en el que se podrá recuperar la inversión inicial.

AÑO		INVERSION	45500,00
1	2013	16 689,70	28 810,30
2	2014	17 524,18	11 286,12
3	2015	18 400,39	
4	2016	19 320,41	

¹⁵ AMANT, ORIOL, **Análisis Económico Financiero**, Barcelona, Editorial Gestión 2000.

5	2017	20 286,43	
	Tiempo de Retorno de Inversión		
	<i>Años</i>	<i>Meses</i>	<i>Días</i>
	3	8	27

Tabla 18: Tiempo de Retorno de Inversión

5.9. Financiamiento

El negocio se proyecta con una inversión del 100% con fondos propios del dueño por tanto no requiere un plan de financiamiento.

5.10. Conclusiones

Como resultado del estudio de mercado, se establece una preferencia en los productos que ofrece el negocio de comida internacional, proyectándose una demanda del 88% de potenciales clientes, con lo cual se ha proyectado las ventas y flujo de caja para determinar el retorno de la inversión, concluyéndose que al realizar el análisis económico y financiero del proyecto, se determinan indicadores de rentabilidad como margen de utilidad positiva tanto en el TIR como en el VAN lo cual permite llegar a la conclusión de que el negocio es viable y por tanto se recomienda su implementación.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ FERNANDEZ, CARLOS. Producción y Productividad. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela. 2009.

AMANT, ORIOL, Análisis Económico Financiero, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 17 Edición 2000.

BERRY, LEONARD, L. A.: Parasuraman: Marketing en las empresas de servicios.

CALAÑA GONZÁLES, CHAIS ESVETY, Las nuevas tecnologías en la cocina actual y su aplicación en la restauración/internet/www.gestionrestaurantes.com/ acceso: 12-05-2013 10:12 am.

CHIAVENATO, E.: Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw Hill, Interamericana de México S.A., 1989.

Compita mediante la Calidad., Colombia, Editorial Norma, 1993.

GRAHAM, FRIEND Y STEFAN ZEHLE, Como diseñar un plan de Negocios, Primera Edición en español, Lima, Cuatro Media, 2008.

GUDIÑO PEREZ, PATRICIA. Estrategias Integrales de la Mercadotecnia. Revista Colombiana de Marketing. Bogotá: Red Revista Colombiana de Marketing. 2006

Guía de artículos informativos, Negocios, Manejo de Inventario/internet/www.articulosinformativos.com/ acceso: 15-05-2013 12:12 am.

INEC, 2012

LANDAZURI, OSWALDO, El Financiero Revista digital, 2013

MAPA DE LA CIUDAD DE CUENCA, Ubicación grafica/internet/www.googlemaps.com/acceso: 22-05-2013 14:22 pm

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, Ecuador, Salarios/internet/www.relacioneslaborales.gob.ec/acceso: 15-06-2013 16:55 pm

NICKERSON, C. B, Manual de Contabilidad para no contadores, España, Editorial Océano Group, 2001.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, Normas de Accesibilidad, diseño y construcción de instalaciones turísticas, 2000

PORTER, MICHAEL E, Estrategia y Ventaja Competitiva, Primera reimpresión, Colombia, Planeta Colombia S.A, 2006.

RESTREPO, CECILIA, Historiadores de la Cocina, Grupo de Gastronautas, 2005

SALLENAVE, JEAN PAUL, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Editorial Norma S.A, 1997.

ANEXOS

Anexo 1: Menú 360°

ENTRADAS

- Ceviche 360° de Camarón
- Ceviche Clásico de Camarones
- Ceviche Peruano de Pescado
- Picadita 360°

Tempura de camarones, mozzarella sticks, deditos de pescado, alitas BBQ, acompañado de bastoncitos de zanahoria y apio, servidas con salsas especiales

PLATOS FUERTES

- Tacu Tacu de Mariscos
Arroz con frijoles saltados, con salsa de mariscos al estilo peruano.
Guarnición:
 - Deditos de pescado
 - Maduros fritos
 - Ensalada fresca
- Lomo de res al grill.
220 gr de lomo fino con salsa de Vino tinto o Queso Azul
Guarnición:
 - Papas a la provenzal / Puré artesanal con zucchini
 - Ensalada fresca / Vegetales saltados
- Lomo de Cerdo con salsa de Vodka y frutos rojos.
Guarnición:
 - Papas a la provenzal / Puré artesanal con zucchini
 - Ensalada fresca / Vegetales saltados
- Filete de Pescado crocante estilo 360°.
Corvina apanada servida con salsa pesto y honey mustard
Guarnición:
 - Papas a la provenzal / Puré artesanal con zucchini

- Ensalada fresca / Vegetales saltados
- Matambre de Pollo rellena de tocino en salsa de Hongos Silvestres.
Pollo enrollado con tocino ahumado, servido con salsa de hongos al vino tinto.

Guarnición:

- Papas a la provenzal / Puré artesanal con zucchini
- Ensalada fresca / Vegetales saltados
- Pipe rigate en salsa de portobello y tocino.

Pasta tradicional italiana con salsa de hongos portobello, tocino y romero, gratinada con queso.

Guarnición:

- Pan con ajo
- Wok 360°
Saltado oriental de lomo fino y pollo con vegetales, servido en salsa de la casa.

Guarnición:

- Arroz blanco
- Crocante de Wantan

ENSALADAS

- Ensalada Griega.
Tomate, pimiento verde, pepino, cebolla, queso feta y aceitunas negras con vinagreta mediterránea.
- Ensalada 360°.
Lechuga morada, espinaca, cebolla, pimiento amarillo, frutillas y crotones de pan con vinagreta de aceto balsámico y sésamo blanco.

POSTRES

- Delicia de chocolate y maracuyá.
Bizcocho de chocolate relleno de mousse de maracuyá, bañado con fondant de chocolate y pulpa de maracuyá, acompañado de helado de vainilla francesa.
- Tarta de queso y moras.
Tartaleta dulce rellena con queso y moras silvestres, acompañada con una reducción de frutos rojos y helado de almendras.

- Postre del día

BEBIDAS SIN ALCOHOL

- Jugos naturales.
- Colas
- Agua con gas
- Agua sin gas
- Café
- Aguas aromáticas

BEBIDAS CON ALCOHOL

- Corona
- Heineken
- Negra Modelo
- Club Verde
- Club Roja

Anexo 2: Carta de vinos y licores

VINO POR COPA

Canepa Novissimo Cabernet Sauvignon

Canepa Novissimo Chardonnay

VINO POR BOTELLA

La Chamiza Polo Amateur Malbec

Canepa Novissimo Syrah

Canepa Novissimo Merlot

Canepa Novissimo Cabernet Sauvignon

Canepa Novissimo Chardonnay

Canepa Novissimo Sauvignon Blanc

Canepa Novissimo Rose

VINOS GAMA ALTA POR BOTELLA

Maycas Reserva Chardonnay

Maycas Reserva Syrah

Canepa Finisimo Cabernet Sauvignon

LICORES (Copa)

Whisky Black and White

Johnnie Walker Red Label

Johnnie Walker Black Label

Appleton VX

Cien Fuegos

LICORES (Botella)

Whisky Black and White

Johnnie Walker Red Label

Johnnie Walker Black Label

Anexo 3: MODELO DE ENCUESTA

¿A cuál de estos restaurantes acude con más frecuencia?

Sport Planet	<input type="checkbox"/>
Fogo	<input type="checkbox"/>
Misó	<input type="checkbox"/>
Vinoteca	<input type="checkbox"/>
La esquina	<input type="checkbox"/>
Vino y Olivo	<input type="checkbox"/>
El muelle 593	<input type="checkbox"/>

¿Cuántos días por semana frecuenta usted un restaurante?

Una vez por semana	<input type="checkbox"/>
Dos veces por semana	<input type="checkbox"/>
Tres veces por semana	<input type="checkbox"/>
Cuatro veces por semana	<input type="checkbox"/>
Cinco veces por semana	<input type="checkbox"/>
Seis veces por semana	<input type="checkbox"/>
Siete veces por semana	<input type="checkbox"/>

¿Cuál de estos estilos de comida usted prefiere?

Típica	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>
Gourmet	<input type="checkbox"/>
Fusión	<input type="checkbox"/>
Molecular	<input type="checkbox"/>

¿Cuánto pagaría usted por un plato de comida internacional?

\$5 a \$7,99

\$8 a \$11,99

\$12 a \$15,99

\$16 a \$20

¿Cuál sería su forma de pago?

Efectivo

Tarjeta de crédito

Cheque

¿Qué factores considera usted los más importantes en el servicio de restaurante?

Precio

Rapidez

Sabor

Amabilidad y servicio

Anexo 4: Identificación de proveedores de materia prima

LISTADO DE PROVEEDORES				
DESCRIPCION	PROVEEDOR	CALIDAD PRODUCTO	TIEMPO ENTREGA	CALIFICACIÓN (10 puntos)
Materia Prima para el menú:				
Carnes magras (lomo de res y cerdo)	Sra. Mery Baculima	9,0	Un día anticipación	8,0
Pollo	Avícola del austro	10,0	Inmediata	10,0
Pescado (corvina y picudo)	Sra. Marlene Figueroa	10,0	Un día anticipación	9,0
Mariscos (calamar, mejillones, almejas, camarón)	Sra. Marlene Figueroa	9,0	Un día anticipación	8,0
Enlatados	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Vegetales	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Hortalizas	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Legumbres	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Arroz	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Frutas	Mercado el Arenal	9,0	Inmediata	9,0
Harina (maíz y trigo)	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Lácteos (crema de leche y leche evaporada)	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Embutidos	"la Italiana"	10,0	Inmediata	10,0
Mantequilla	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Azúcar	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Sal	Supermaxi	10,0	Inmediata	10,0
Bebidas (con y sin alcohol)	Grupo Eljuri	8,0	3 días de anticipación	8,0
Materiales de Oficina:				
Facturas	Grafisum Cia. Ltda.	10,0	5 días de anticipación	8,0
Esferos, lápices, corrector, etc.	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	10,0
Papel bond	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	10,0
Individuales de papel (con logo de restaurante)	Grafisum Cia. Ltda.	10,0	5 días de anticipación	8,0
Sello	Grafisum Cia. Ltda.	10,0	5 días de anticipación	9,0
Tinta para sello	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	8,0
Calculadora	Papelería Monsalve	10,0	Inmediata	8,0
Materiales de Limpieza y aseo:				
Papel higiénico	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Jabón líquido para manos	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Toallas de papel para manos y cocina	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Fundas de basura	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Desinfectantes	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Cloro líquido y en polvo	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Lava vajillas	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Trapeadores	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Guantes	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Mandiles y limpienes de tela	Almacenes Sukasa	9,0	Inmediata	9,0
Esponjas lava vajillas	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Palillos de madera	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Ambientales	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0
Recipientes desechables	Súper Stock	10,0	Inmediata	10,0