



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador**

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA CAFETERÍA Y RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR:

MARÍA VERÓNICA CAMPUZANO JARAMILLO

2009

AUTORIZACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

María Verónica Campuzano Jaramillo

Quito, 25 de enero del 2010.



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador**

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA CAFETERÍA Y RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR:

MARÍA VERÓNICA CAMPUZANO JARAMILLO

TUTOR:

ECON. GARY FLOR GARCÍA

Quito, 2009

RESUMEN

La globalización y el desarrollo económico del mundo actual, ha hecho que la población tenga cada vez menos tiempo para actividades no relacionadas directamente con su trabajo por lo que muchas personas se ven obligadas a comer en poco tiempo y consumen alimentos calificados como “comida rápida”. El mercado de comida, en la última década ha tendido a dar este tipo de soluciones rápidas, modificando sus menús e incluso su ubicación. La comida rápida para la población actual está relacionada con enfermedad y sobrepeso, lo que lleva a pensar en los riesgos en la salud asociados al alto contenido calórico y de grasas que contienen estos platos. Adicionalmente, se ha identificado la carencia de espacios diferentes, alternativos y asequibles de entretenimiento en la ciudad de Quito. Por ello nace la necesidad de elaborar un estudio de factibilidad sobre la creación de una cafetería y restaurante en la zona norte de la ciudad de Quito, que brinde una alternativa sana de comida rápida y cafetería, así como también alternativas de esparcimiento que contribuirá a satisfacer las necesidades del mercado actual y generará fuentes de empleo. Para lo cual se realizó un estudio de mercado determinando así las tendencias de consumo de comida rápida de la población y el nicho de mercado al que se enfocaría este proyecto. Posteriormente se realizó un análisis técnico para confirmar la viabilidad del proyecto en este aspecto. Finalmente mediante el estudio económico financiero se llegó a determinar la viabilidad financiera y la rentabilidad que se obtendría con el negocio. En base a todos estos estudios se determinó que el proyecto propuesto es viable y económicamente rentable.

PALABRAS CLAVES: Competencia, mercado, rentabilidad, entretenimiento, comida rápida, preferencias.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar deseo agradecer profundamente a Dios por haberme entregado el regalo de la vida y por haberme brindado la oportunidad de aprender, mejorar y de crecer junto a personas tan especiales para mí.

Mil gracias a mis queridos papás Patricia y Gustavo quienes con su abnegación, ejemplo, sacrificio y fiel apoyo a lo largo de estos años me han impulsado a seguir siempre adelante y a ser quien soy ahora. Todo lo que soy, se los debo a ustedes papis. Muchas gracias.

A mi esposo y amigo Luis, quien con su motivación, amor y emprendimiento me alentó a embarcarme en esta aventura, ojalá pudiese ser tan valiente como tú. Muchas gracias.

A mi hermano Esteban quien con su alegría me motiva a seguir siempre adelante. Gracias por tu compañía y ayuda.

Quiero agradecer también a mis amigos de Produbanco, quienes han sido una de mis motivaciones a lo largo de esta carrera. Un agradecimiento especial a Juan Molina y José Ricaurte por haber confiado siempre en mí y haberme apoyado en este reto.

Un agradecimiento especial al Eco. Gary Flor, quien con su entrega y sus conocimientos me apoyó en la realización de este proyecto.

Gracias a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron a formarme personal y profesionalmente durante toda mi vida, hasta llegar a ser la persona que soy.

María Verónica

ÍNDICE

AUTORIZACIÓN	2
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	16

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	20
1.1 Plan de Negocios	20
1.2 Análisis de Mercado	22
1.2.1 Análisis de Datos	23
1.3 Estudio Técnico Operativo	24
1.3.1 Localización del proyecto	25
1.3.2 Ingeniería del proyecto	25
1.4 Estudio y Evaluación Económica	27

CAPÍTULO II

2 ESTUDIO DE MERCADO	30
2.1 Análisis de la Demanda	30
2.1.1 Análisis de Datos de Fuentes Primarias	31
2.1.2 Determinación de la Población Objetivo y Demanda Esperada	36
2.2 Análisis de la Oferta	41
2.2.1 Análisis de las Encuestas a la Competencia	42

2.3	Relación Entre la Oferta y la Demanda.....	46
2.4	Proyección Optimista y Pesimista de la Demanda	47
2.5	Definición del Producto	48
2.6	Análisis de Precios	49
2.6.1	Proyección de Precios	50
2.7	Estrategias de Promoción	51

CAPÍTULO III

3	ESTUDIO TÉCNICO – OPERATIVO	53
3.1	Localización Óptima de la Planta.....	53
3.2	Descripción de los Productos a Ofrecer	55
3.3	Materia Prima	57
3.4	Equipamiento	58
3.5	Determinación de la Capacidad Instalada Óptima de la Planta	60
3.6	Distribución de la Planta	60
3.7	Descripción del Proceso Productivo	62
3.8	Equipo de Trabajo	66
3.9	Organigrama de la Empresa	67
3.10	Aspectos Legales de la Empresa	68

CAPÍTULO IV

4	ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	70
4.1	Determinación de la Inversión Requerida	70

4.2	Financiamiento de la Inversión	70
4.3	Determinación del Nivel de Ventas	71
4.4	Determinación de Costos de Producción	72
4.5	Presupuesto de Compras de Materia Prima Directa	72
4.6	Determinación de los Costos de Mano de Obra Directa	74
4.7	Determinación de los Costos Indirectos de Fabricación	75
4.8	Presupuesto de Gastos	76
4.8.1	Presupuesto de Gastos No Capitalizables	76
4.8.2	Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	76
4.9	Cálculo del Impuesto al Valor Agregado - IVA	77
4.10	Cálculo del Lote Económico de Compra - LEC	77
4.11	Proyecciones Financieras	78
4.11.1	Estado de Resultados y Balance General	79
4.11.2	Flujo de Caja	79
4.12	Evaluación Financiera	81
4.12.1	Métodos de Evaluación que Toman en Cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo	82
4.12.2	Métodos de Evaluación que No Toman en Cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo	87
4.13	Análisis de Riesgo	93

CAPÍTULO IV

5	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	98
----------	--	-----------

5.1	Modelo de Negocio	98
5.2	Diagnóstico.....	98
5.2.1	Demandas de Clientes	98
5.2.2	Análisis del Factor Externo	100
5.2.3	Análisis Competitivo	105
5.2.4	Análisis FODA	106
5.3	Plan Estratégico	109
5.3.1	Visión	109
5.3.2	Misión	110
5.4	Valores Corporativos.....	110
5.5	Objetivos	111
5.5.1	Objetivo General	111
5.5.2	Matriz de Objetivos, Indicadores y Estrategias.....	112
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6.1	Conclusiones	113
6.2	Recomendaciones	116
	BIBLIOGRAFÍA	118

ANEXOS

ANEXO N° 1	Encuesta al Consumidor	122
ANEXO N° 2	Encuesta a la competencia	125

ANEXO N° 3 Gráficos Estudio de mercado	127
ANEXO N° 4 Boletín de ocupación hotelera.....	132
ANEXO N° 5 Menú	144
ANEXO N° 6 Inversión	145
ANEXO N° 7 Presupuesto de Ventas anual (En unidades)	146
ANEXO N° 8 Presupuesto de ventas anual (En unidades monetarias).....	147
ANEXO N° 9 Precio por unidad de compra	148
ANEXO N° 10 Presupuesto de producción por producto y por año.....	149
ANEXO N° 11 Presupuesto consolidado de compras (en unidades) sin inventarios	157
ANEXO N° 12 Cálculo de mano de obra directa.....	158
ANEXO N° 13 Costos Indirectos de Fabricación	159
ANEXO N° 14 Depreciación y Amortización	160
ANEXO N° 15 Gastos no capitalizables.....	161
ANEXO N° 16 Gastos de Administración y ventas.....	161
ANEXO N° 17 Impuesto al valor agregado	161
ANEXO N° 18 Lote económico de compra por año	162
ANEXO N° 19 Lote económico de compra consolidado.....	167
ANEXO N° 20 Estado de resultados y Balance general Proyectado	168

ANEXO N° 21 Flujo de caja proyectado	170
ANEXO N° 22 Tabla de amortización.....	171
ANEXO N° 23 Cantidades y ventas de equilibrio	172
ANEXO N° 24 Matriz de evaluación del perfil competitivo	174
ANEXO N° 25 Matriz DOFA.....	175

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Población por parroquias	38
CUADRO N° 2 Población segmentada por edades	39
CUADRO N° 3 Población segmentada por ingresos familiares en la ciudad de Quito.....	39
CUADRO N° 4 Población por preferencia de consumo de comida rápida	40
CUADRO N° 5 Total consumo de visita mensual a lugar con alternativa entretenimiento	40
CUADRO N° 6 Participación del proyecto en demanda de comida rápida La Mariscal ...	41
CUADRO N° 7 Oferta mensual de comida en la zona de la Mariscal	43
CUADRO N° 8 Participación del proyecto en demanda de comida rápida La Mariscal ...	47
CUADRO N° 9 Precios del mercado por producto	49
CUADRO N° 10 Proyección de precios por producto según la inflación	51
CUADRO N° 11 Matriz de decisión de la zona de ubicación	54
CUADRO N° 12 Materia Prima	57
CUADRO N° 13 Proveedores.....	58
CUADRO N° 14 Presupuesto de ventas anual (en unidades monetarias)	71
CUADRO N° 15 Presupuesto consolidado de compras (en unidades monetarias)	73
CUADRO N° 16 Presupuesto de Mano de obra directa	74

CUADRO N° 17 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	76
CUADRO N° 18 Estado de resultados proyectado.....	79
CUADRO N° 19 Tasa mínima aceptable de rendimiento global mixta	83
CUADRO N° 20 Flujo adicional para cálculo del VAN	84
CUADRO N° 21 Flujo para el cálculo de la TIR corregida	85
CUADRO N° 22 Período de recuperación de la inversión corregido.....	86
CUADRO N° 23 Margen de Contribución ponderado.....	88
CUADRO N° 24 Pérdidas y ganancias en punto de equilibrio operacional.....	88
CUADRO N° 25 Índices de Liquidez.....	89
CUADRO N° 26 Índices de Actividad	89
CUADRO N° 27 Índices de Endeudamiento.....	90
CUADRO N° 28 Índices de Rentabilidad.....	92
CUADRO N° 29 Determinación de factores externos.....	101
CUADRO N° 30 Matriz de Evaluación de factores Externos	102
CUADRO N° 31 Matriz de Evaluación de factores Internos	105
CUADRO N° 32 Análisis FODA	107
CUADRO N° 33 Matriz de Objetivos, Indicadores y Estrategias	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Cuando sales a comer fuera de casa, tus opciones son:.....	33
GRÁFICO N° 2 Estarías dispuesto a ir a un restaurante que brinde las alternativas de entretenimiento mencionadas en la pregunta 4?.....	34
GRÁFICO N° 3 Te preocupa cómo puede afectar a tu salud o a tu peso la comida que ingieres?.....	35
GRÁFICO N° 4 Cuánto estás dispuesto a pagar por lo mencionado en la pregunta anterior?.....	36
GRÁFICO N° 5 Tipo de clientes a los que se dirige la competencia.....	42
GRÁFICO N° 6 Distribución de restaurantes de Quito por naturaleza jurídica	44
GRÁFICO N° 7 Restaurantes de la ciudad de Quito por Categoría.....	45
GRÁFICO N° 8 Distribución de la maquinaria en planta.....	61
GRÁFICO N° 9 Cadena de Valor	62
GRÁFICO N° 10 Proceso productivo y de atención al cliente	65
GRÁFICO N° 11 Organigrama Lobby Bar Restaurante	68
GRÁFICO N° 12 Valor Actual Neto.....	95
GRÁFICO N° 13 Frecuencia probabilística del VAN	95
GRÁFICO N° 14 Contribución a la varianza.....	96
GRÁFICO N° 15 Contribución a la varianza sin perpetuidad	97

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N° 1 Logotipo de la empresa	30
IMAGEN N° 2 Mapa de localización.....	54

INTRODUCCIÓN

La globalización y el desarrollo económico del mundo actual, ha hecho que la población tenga cada vez menos tiempo para actividades no relacionadas con su trabajo, las causas son diversas: la introducción de la mujer en el mercado laboral, el consumismo exacerbado, el abandono de costumbres tradicionales como sentarse toda la familia alrededor de la mesa, y sobre todo, el ritmo de vida acelerado que hace que se requiera de alternativas de consumo para las que se necesite poco tiempo por lo que muchas personas se ven obligadas a comer en poco tiempo y consumen alimentos calificados como “comida rápida”.

Comida rápida es un término que se refiere al servicio de comidas al momento, en forma eficaz y a la temperatura adecuada. Este concepto se lo ha practicado desde la antigüedad quizá no con el mismo nombre y con la importancia y dinámica con la cual está surgiendo actualmente. El mercado de comida, en la última década ha tendido a dar este tipo de soluciones rápidas, modificando sus menús e incluso su ubicación. En la actualidad la sociedad ha optado por lugares de comida que brinden una atención rápida, con diversidad de menús y a un costo razonable. Los lugares de comida con platos elaborados y costos excesivos han quedado relegados para ocasiones especiales. Además la comida rápida poco a poco se ha transformado en un símbolo de los jóvenes, convirtiéndose en un sinónimo de encuentros, amigos y diversión.

La comida rápida para la población actual está relacionada con enfermedad y sobrepeso, lo que lleva a pensar en los riesgos en la salud, asociados al alto contenido calórico y de grasas que contienen estos platos. Este pensamiento se ha proliferado especialmente en la población occidental y en el caso concreto de Ecuador esta tendencia es cada vez mayor. Cada vez existe más gente que asocia a la comida rápida con el riesgo de padecer enfermedades coronarias, cáncer, diabetes y otras enfermedades.

Comida rápida no significa, necesariamente, comida basura. Una selección adecuada de alimentos, e incluso una variación de los mismos con una correcta frecuencia de consumo pueden hacer de una comida rápida una propuesta original, equilibrada y

saludable. Por ello nace la necesidad de crear alternativas de alimentación rápida y menos dañina para la salud de quienes la consumen. La justificación académica de este estudio es la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, realizando un Plan de Negocios, el mismo que será presentado como Tesis de Grado a fin de obtener el título de Magíster.

Los objetivos de este proyecto son:

Objetivo General: Elaborar un estudio de factibilidad sobre la creación de una cafetería y restaurante en la zona norte de la ciudad de Quito, que brinde una alternativa sana de comida rápida y cafetería, así como también alternativas de esparcimiento que contribuirá a satisfacer las necesidades del mercado actual y generará fuentes de empleo.

Objetivos Específicos:

- Verificar la necesidad de alternativas de alimentación y esparcimientos sanos en la ciudad de Quito en el año 2009.
- Determinar la capacidad y localización de la planta a ser instalada de acuerdo al mercado a satisfacer.
- Establecer la rentabilidad real del proyecto y su viabilidad financiera.

La teoría económica que sustenta este proyecto, es el Neoclasicismo, tomando en cuenta que las opciones de compra y venta en el mercado, están basadas en las interpretaciones de las preferencias del consumidor en términos psicológicos, concentrándose en la utilidad marginal consumida. En este proyecto, los precios del mercado no están explicados por referencia de las diferentes cantidades de trabajo y recursos consumidos para producir el producto y servicio de la alimentación y entretenimiento entregados al cliente, sino más bien de acuerdo con las intensidades de las preferencias del consumidor por una unidad más de alimento o entretenimiento. En este mercado, las preferencias del consumidor a los precios bajos y las preferencias del

productor a los precios altos, se ajustan, de modo que a cualquier precio los compradores están dispuestos a comprar la cantidad de bienes que los productores estén preparados a ofrecer.

El proyecto también puede tener su sustento teórico en la teoría de Clásica de mercado, tomando en cuenta: la existencia de la propiedad privada, libertad personal, iniciativa y control individual y capacidad empresarial; el proyecto contempla una relación directa entre la división del trabajo e insistencia del mercado; se prevé una reinversión de las utilidades de la empresa en bienes de capital y el hecho de que a cada factor se le paga lo que corresponde según su capacitación.

Metodología de la investigación

La ejecución y puesta en marcha de este proyecto estará en función del cumplimiento de algunas variables como la identificación de segmentos económicos que demanden los servicios antes descritos, la necesidad de crear nuevas alternativas de alimentación, las normativas legales y técnicas, hacen necesaria la realización de un estudio práctico-descriptivo. Debido a las características del proyecto que se propone, se aplicaron tanto el método deductivo como inductivo, dependiendo de la fase de investigación.

La evaluación del proyecto en su inicio utiliza un método deductivo debido a que se analizarán aspectos del mercado alimenticio y de bares, restaurantes y cafeterías en general, para lo que se utilizarán fuentes secundarias disponibles. Se realizará un estudio de mercado no probabilístico, para llegar a definir características de los productos a ofrecer y del mercado que se atenderá, detectando así a los principales competidores del negocio y permitiendo la definición de estrategias de comercialización y mercadeo de los productos ofrecidos. El método utilizado será inductivo por medio de fuentes primarias constituidas por entrevistas y visitas a lugares que brinden servicios similares en la zona y adicionalmente, encuestas focalizadas a la población de la zona. Para la recolección de

datos se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias. Inicialmente se realizarán encuestas a jóvenes y grupos familiares de la zona norte de Quito, en donde se piensa ubicar el proyecto, encuestas que son parte de una muestra no probabilística de la población; se realizarán también visitas a restaurantes y cafeterías para una evaluación de la competencia, etc.

El estudio técnico se realizará con un método de doble vía, inductivo y deductivo según las necesidades del proyecto. El análisis financiero permitirá definir la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto utilizando herramientas financieras en base a la información obtenida en los estudios de mercado y técnico. Una vez delimitado el campo de acción del proyecto se desarrollará el plan estratégico que dará las pautas para el funcionamiento del negocio.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta que describe la visión y los objetivos del negocio, así como la estrategia y las tácticas que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos. El plan de negocios puede ser utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión.

Friend y Zehle (2008) en su libro *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, mencionan:

Las decisiones de negocios deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio, pero es mucho más fácil tomar una decisión si la idea se trasmite de manera clara y concisa mediante un plan de negocios bien redactado. El ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito, asegura un análisis riguroso y lleva a una mayor claridad de pensamiento. Si la estrategia del negocio no puede ser descrita en papel de manera clara y convincente, son escasas las posibilidades de que dicha estrategia funcione en la práctica¹.

Para ello, el plan de negocios a analizarse identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores. Se basará en un conjunto de estimaciones creíbles e identificará aquellas a las que la rentabilidad del negocio es más sensible. El listado de verificación que según Friend y Zehle todo buen Plan de Negocios cumple, es²:

1. Describe una historia coherente, consecuente y cohesiva, centrada en el cliente.
2. Define claramente el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y los competidores.

¹ Graham. Friend y Stefan, Zehle. *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*. Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p. 15.

² Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 16.

3. Contiene una planificación de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles.
4. Describe de qué manera el negocio logrará ventajas competitivas sostenibles.
5. Identifica las estimaciones que más puedan afectar al éxito del negocio, los riesgos potenciales y acciones que puedan atenuarlos; cuenta con el apoyo de aquellos que deberán implementarlo; contiene una descripción de las personas involucradas en la administración del negocio.
6. Identifica el financiamiento requerido para el negocio.

La realización de un plan de negocios cumple con varias funciones, entre ellas la obtención de algún tipo de financiamiento, aporta la base para la creación de procesos comerciales, descripción de puestos de trabajo, y presupuestos operativos, así como la base para el monitoreo y la gestión del proyecto.

Según lo describen varios autores, existen elementos indispensables sin los cuales una empresa no puede existir y por ende serán evaluadas en acápites posteriores de este análisis³:

Tener un Producto o Servicio: La descripción de la naturaleza del negocio, debe definir claramente el tipo de negocio que se espera desarrollar, el propósito del mismo, es decir el producto o servicio que se ofrecerá, cuáles son los principales competidores y cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia.

Tener Clientes: Se trata de identificar los clientes que estén dispuestos a pagar por el producto ofrecido, se debe limitar con precisión cuál es el segmento del mercado meta al que se quiere dirigir.

Tener Recursos: Contar con la infraestructura correcta, y necesaria para poder ejecutar lo planeado.

³ “Documentos”, en: http://catarina.udlap.mx/_dl_atalesdocumentosbadsaulnier_d_chcapitulo2.pdf, 9 de Abril de 2009, pág. 4.

Tener un equipo humano: quienes serán el motor del proyecto, emprendedores, consultores, trabajadores.

Tener contactos: Para el emprendimiento de un negocio esta puede ser la diferencia que facilite el ingreso del mismo al mercado, se trata de contar con relaciones productivas con personas o instituciones que permita agilizar o facilitar ciertas actividades del negocio.

Tener Oportunidades: Se debe evaluar previamente al emprendimiento del negocio la factibilidad del mismo en el mercado, es decir que exista una necesidad que se va a cubrir con la iniciativa a desarrollar.

1.2 Análisis de Mercado

“El mercado está formado por todos los demandantes y oferentes que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.”⁴

Por ello en el Capítulo II correspondiente al estudio de Mercado se pretende analizar a todos estos factores que intervienen en el mismo, a saber: Demanda: cantidad demandada, perfil del consumidor, gustos, preferencias; Oferta: cantidad ofertada, perfil del competidor; Producto: características del bien y servicio a ser ofertado y Precio al que se ofrecerán los mismos.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro “Dirección de Marketing”, la demanda es “el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago”⁵; y William A. Mc Eachern define la oferta como: “Relación que muestra las cantidades de un bien o servicio que el productor o vendedor está

⁴ Flor García, G. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocio*. Quito – Ecuador, Primera Edición. pp. 97 – 102.

⁵ Kotler, Philip., et al. (y otros). *Dirección de Marketing*. España, Prentice Hall Iberia, Primera Edición, p. 99.

dispuesto y en posibilidades de vender a varios precios durante un periodo dado, estando las demás cosas constantes”⁶, es por ello que en esta etapa se analizará la viabilidad de llevar a cabo este proyecto desde el punto de vista del mercado, para lo que se realizarán análisis de fuentes primarias como encuestas dirigidas a la población y a la competencia, así como también se utilizarán fuentes secundarias correspondientes a estudios del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, información del Municipio de Quito entre otras.

1.2.1 Análisis de Datos

Para la definición del tamaño de la muestra de la población que se debe analizar para poder cuantificar la demanda y para poder obtener la desviación estándar del consumo se deberá realizar inicialmente un muestreo piloto con una pregunta única relacionada con el giro del negocio a evaluar. Una vez realizado ese muestreo piloto y obtenida la desviación estándar de los resultados, se calculará mediante herramientas estadísticas, el tamaño de la muestra de la población a ser encuestada a fin de que en los resultados de esa evaluación se encuentre contenida en gran parte la realidad del mercado que se evaluará y que definirá la realidad del negocio a llevar a cabo.

Considerando que el negocio a evaluarse se localizará en la ciudad de Quito, es en ella en donde se llevarán a cabo las encuestas.

Según el resultado obtenido de las encuestas se definirá el perfil del consumidor a atender y se procederá con la segmentación de mercado, que se define como un grupo grande de compradores con necesidades y preferencias específicas, al que se puede llegar con una variada estrategia de comercialización. Las variables a considerarse en la segmentación son: geográficas, demográficas y gustos y preferencias de los consumidores.

⁶ William, Mc Eachern (WMc), *Microeconomía: Una introducción contemporánea*, México DF, Thomson Learnign, 2003, pág. 52

Dentro de las variables Geográficas, se encuentra la ubicación, que para el caso sería la ciudad de Quito. Considerando el auge actual de la zona de La Mariscal en la ciudad, particularmente en los alrededores de la plaza El Quinde, también conocida como Plaza Foch, siendo un barrio que concentra la mayor cantidad de turistas de todo el mundo con una variada oferta de servicios para garantizar una estadía cómoda y varios atractivos para residentes y transeúntes de la zona, el proyecto será instalado en la zona de La Mariscal, por lo que dentro de los factores geográficos serán consideradas las parroquias Rumipamba, Ñaquito y Mariscal Sucre por ser aledañas a la Plaza Foch.

Dentro de las variables demográficas a considerarse está la edad, ingresos y actividad económica, cuyas características serán definidas en el estudio de mercado, así como el factor de gustos y preferencias de la población en análisis.

Las encuestas también permitirán definir las características del producto o servicio a ofrecer de acuerdo a las expectativas de los consumidores incluyendo aspectos de valor agregado en los mismos.

De la investigación de mercado a través de las encuestas a la competencia y a los consumidores se obtendrán los referentes de precio para los productos a ofertarse, así como la predisposición de compra de los consumidores a los diferentes precios. La determinación de precios se basará en el promedio de mercado y no en determinación de costos de producción y márgenes esperados.

1.3 Estudio Técnico Operativo

Se determinarán las necesidades técnicas y de procesos para la elaboración de productos de la empresa, se establecerán requerimientos tecnológicos, planes de producción, proveedores, normas y control de calidad, haciendo énfasis en la importancia

del recurso humano como factor clave de éxito, analizando las habilidades y competencias del equipo de trabajo.

1.3.1 Localización del proyecto

Consiste en seleccionar el mejor lugar de emplazamiento del proyecto tomando en cuenta factores cuantitativos y cualitativos como cercanía a los grupos de interés, que incluye el acceso a clientes y proveedores, accesibilidad vial de la zona, seguridad, competencia directa e infraestructura presente en la zona. Para la elección de la ubicación se utilizará una matriz de decisión en la que se les otorgará un peso a cada uno de estos factores y se analizarán los mismos en algunas alternativas y ponderando los resultados obtenidos se podrá determinar de una manera objetiva la localización del proyecto. Cabe destacar que con la utilización de esta matriz se pretende la maximización de los beneficios para la empresa.

1.3.2 Ingeniería del proyecto

En este punto se definirá cómo pretende operar el negocio y con qué recursos, por ese motivo se deben considerar tanto recursos físicos como humanos, así como la definición de la operación del proyecto.

La operación del proyecto representa el proceso que se debe seguir en la transformación de los productos o servicios finales a fin de que sean entregados al consumidor. Una vez entendidas las estrategias genéricas que pretende seguir la organización se modelarán los procesos a ser implementados en la organización. Dentro de

las estrategias competitivas genéricas, Michael Porter las relaciona con la probabilidad de crear o mantener ventajas competitivas en el mercado. Las estrategias genéricas son⁷:

- Excelencia Operativa, encierra procesos integrales de suministro del producto y servicio optimizados y perfeccionados para minimizar costos. Incluye operaciones estandarizadas y simplificadas que dejan pocas decisiones a discreción de los empleados de rango inferior, aborrece el desperdicio y premia la eficiencia.

- Liderazgo en productos: atención a procesos de invención, desarrollo del producto y explotación del mercado, presenta una estructura empresarial flexible, cambiante que le permite adaptarse a las iniciativas y a los cambios de dirección característicos del trabajo en terrenos desconocidos. Premian los éxitos de los nuevos productos y no castigan la experimentación necesaria para llegar allá, estimula la creatividad y la imaginación individual.

- Intimidad con los clientes: modelo en el que se delega a los empleados que están cerca del cliente a la toma de decisiones, generan relaciones profundas y duraderas con los clientes.

La estrategia genérica de valor definida para la empresa es excelencia operativa debido a las características de la operación.

El concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter, se utiliza en la mayoría de las empresas, la gestión de la cadena de valor puede producir ventajas competitivas sostenibles.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de la empresa de realizar las actividades requeridas a un costo menor que el de sus competidores, o realizar algunas actividades en forma única, lo cual crea valor de compra y por lo tanto permite a las empresas controlar el sobreprecio.⁸

⁷ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 104.

⁸ Porter, M.E., “*Towards a Dynamic Theory of Strategy* “ *Strategic Management Journal*, Vol 12, 1991, pag. 56.

Mediante una flujograma de procesos se determinará la secuencia de procesos más idónea a fin de satisfacer la estrategia genérica de valor prevista.

Una vez definidos los procesos a llevarse a cabo, dentro de los recursos físicos se contempla:

- El requerimiento de materia prima para la operación, así como la determinación de los proveedores idóneos para la obtención de estos productos.

- Requerimientos de equipamiento y proveedores

- Determinación de la capacidad instalada y distribución de la planta, misma que va relacionada con la demanda potencial calculada para el proyecto, con la disponibilidad de capital para la puesta en marcha del negocio y con la tecnología disponible en el mercado.

Dentro de lo que contempla recursos humanos una vez determinados los procesos a llevarse a cabo, está el personal que requiere la empresa para operar dentro de los estándares y cantidades definidos por la organización. Para este aspecto se considerará la definición adecuada del perfil, remuneraciones acorde al perfil y funciones desempeñadas, incentivos, planes de capacitación y el organigrama de la empresa.

1.4 Estudio y Evaluación Económica

La razón más importante para desarrollar un modelo de negocio consiste en generar predicciones financieras que sean el elemento fundamental de cualquier plan de negocios. Pero el modelo de negocios también permite comprender mejor la economía y los factores clave de la empresa y ayuda a evaluar el riesgo.⁹

El inicio de operaciones de cualquier negocio requiere de inversiones financieras y de activos fijos que le permitan llevar a cabo sus actividades. Para determinar las necesidades de inversión del proyecto y basados en la maquinaria requerida considerada en

⁹ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 163.

el análisis técnico operativo, se realizará el presupuesto de inversión del proyecto. Adicionalmente, considerando la obsolescencia que por el uso de los activos se presentará, en el año 2013 se prevé una reinversión de ciertos activos.

La inversión requerida se financiará mediante el aporte de los accionistas y financiamiento de terceros.

En el acápite de evaluación económica se consolidará en valores monetarios los resultados desprendidos tanto del estudio de mercado (nivel de ventas estimado), como del estudio técnico (inversión requerida, insumos de producción, recursos humanos, etc.), a fin de evaluar financieramente los resultados que obtendrá el negocio.

Para ello dentro se realizarán los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de inversión
- Presupuesto de ventas
- Determinación de costos de producción
- Presupuesto de compras de materia prima directa
- Presupuesto de los costos de mano de obra directa
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos no capitalizables y de administración y ventas

Una vez realizados estos presupuestos se analizará el Lote Económico de compra para la empresa y se realizarán las proyecciones financieras del estado de resultados, balance general y flujo de caja.

Se realizarán análisis financieros que permitan identificar la rentabilidad y la eficiencia con la que funcionaría el proyecto. Se acudirá a análisis que consideran el valor del dinero en el tiempo como el cálculo del Valor Actual neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de recuperación del capital y también análisis que no consideran el

valor del dinero en el tiempo como el punto de equilibrio, índices de liquidez, de actividad, de endeudamiento y rentabilidad.

La puesta en marcha del negocio es por sí sola riesgosa; por ello la empresa debe tener claramente identificados los riesgos asociados y posibles alternativas para mitigarlos, para ello se realizará un análisis de riesgo apoyado en un software de análisis de riesgo.

Finalmente y una vez determinados los recursos con que cuenta la organización y el ambiente en el que se desenvuelve se construirá una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a fin de encontrar la forma de que la empresa sea competitiva y sostenible.

CAPÍTULO II

2 ESTUDIO DE MERCADO

Nombre del Negocio: Lobby Bar Restaurante

Logotipo de la Empresa:

IMAGEN N° 1



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Esteban Fernando Campuzano

2.1 Análisis de la Demanda

Como se mencionó en el Capítulo I en el Marco Teórico y conceptual, en este acápite se pretende verificar la existencia de mercado para el proyecto en evaluación.

Para cuantificar la demanda se utilizarán dos fuentes de información. La información primaria obtenida proviene de encuestas realizadas a la población de la zona Centro - Norte de la ciudad de Quito. Las fuentes secundarias utilizadas en este estudio son aquellas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del Censo Poblacional del año 2001 y sus proyecciones; adicionalmente información obtenida de estudios recientes del Municipio de Quito en cuanto a cantidad de la población segmentada por sexo, ocupación y estudio de centralidades en la ciudad de Quito; la información referente a la segmentación de la población por ingresos en la Ciudad de

Quito se obtendrá de una investigación realizada por la empresa HABITUS – Investigaciones, realizada en el mes de Noviembre del año 2008.

2.1.1 Análisis de Datos de Fuentes Primarias

2.1.1.1 Definición del Tamaño de la Muestra

De acuerdo a los objetivos planteados para analizar la factibilidad del proyecto se determinó un nivel de confianza requerido del 95%, con un error del 5% en los resultados de las encuestas. Para poder determinar el tamaño de la muestra de la población a ser estudiada y para obtener la desviación estándar del consumo se aplicó un muestreo piloto de 30 encuestas, basado en la única pregunta: ¿Con qué frecuencia consumes comida rápida en lugares con alternativas de entretenimiento?. Esta encuesta se aplicó a personas cuya residencia o lugar de trabajo se encuentra en la zona centro - norte de la ciudad de Quito. El resultado obtenido fue que el consumo promedio de comida rápida en locales con entretenimiento es de 0.85 veces a la semana con una desviación estándar de 0.56 veces semanal, lo que implica que hay personas que comen hasta 1.41 veces a la semana, lo que es igual a un consumo mensual aproximado de 6 veces al mes.

Con estos datos se calcula el tamaño de la muestra de la población a aplicar la encuesta.

Nivel de Confianza: 95%

Error: 5%

Desviación Estándar: 0.56 veces semanales

$$N = (Z^2 * \sigma^2) / E^2$$

En dónde:

Z= nivel de confianza

σ = desviación estándar

E = Error

$$N = \{(1.96 * 0.56) / (0.05)\}^2 = 481$$

El tamaño de la muestra es de 481 personas, a las que se aplicará la encuesta detallada en el Anexo N° 1.

Adicionalmente se realizaron encuestas a la potencial competencia de la zona de La Mariscal y a encargados de los sitios de entretenimiento ubicados en la ciudad, con la finalidad de determinar el comportamiento de la demanda de comida rápida en la zona de estudio y necesidades o existencia de alternativas de distracción. Las encuestas aplicadas se encuentran detalladas en el Anexo N° 2.

2.1.1.2 Análisis de las Encuestas

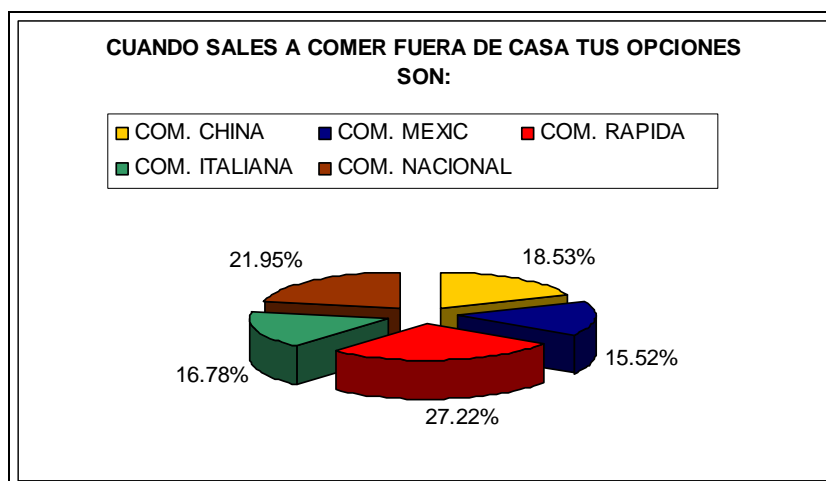
Se encuestó a un total de 517 personas, de las cuales 261 personas eran mujeres y 256 eran hombres, con edades comprendidas entre 15 y 73 años de edad. Las encuestas se realizaron a personas que viven o trabajan en la zona Centro - Norte de la ciudad de Quito, debido a que es la zona en la que se ubicaría el proyecto y que tentativamente formarían parte del segmento de mercado a atender. Se encuestó a estudiantes universitarios, profesionales que ejercen en relación de dependencia y propietarios de negocios, debido a que éste sería el mercado objetivo del negocio en análisis.

Los gráficos que muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se pueden observar en el Anexo N° 3. Los resultados obtenidos fueron:

Los tipos de comida elegidos por la población son: la comida rápida con un 27.22% y la comida nacional con un 21.95% de preferencia de la población encuestada. Este

indicador, afirma la tendencia de la población hacia el consumo de comida rápida, por lo que el proyecto tendría viabilidad respecto al tipo de producto que se piensa ofrecer. Adicionalmente se debe considerar el incorporar en el menú productos de la gastronomía ecuatoriana que se enmarquen en el concepto de comida rápida.

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora.

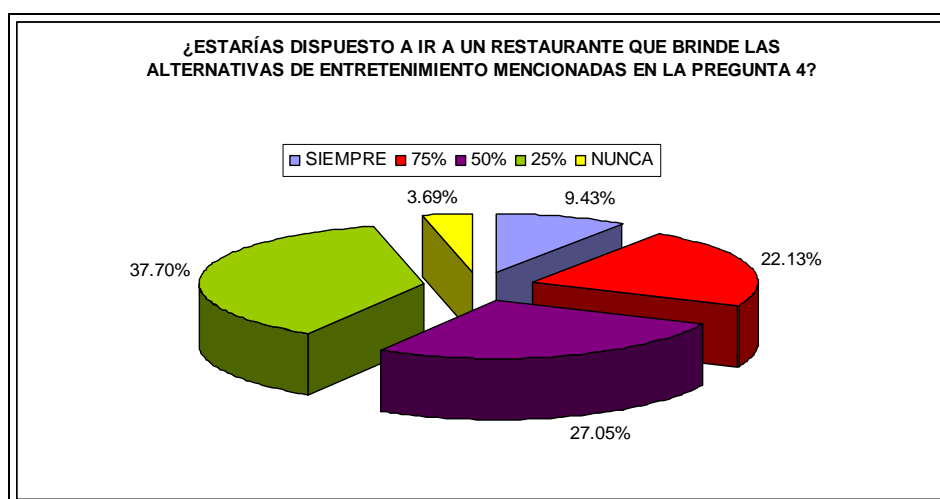
Los factores más importantes al momento de decidir qué comer, son el sabor de los productos, el precio y calidad de los productos y el ambiente del lugar. Con estos resultados se puede destacar que para que el negocio atienda las preferencias de los clientes, no puede descuidar el sabor de sus alimentos, la rapidez en el servicio, el precio de los productos y el ambiente del local, que refuerza la intención de brindar ambientación y entretenimiento en el restaurante.

Los platos de comida rápida más demandados por la población encuestada son las hamburguesas y las pizzas; esta información será importante para la determinación del menú que ofrecerá el restaurante. Los entretenimientos preferidos por la población encuestada son música en vivo, juegos y música pregrabada acompañada de la decoración.

Con esta información se podrá definir el tipo de entretenimiento o valor agregado que puede ofrecer el negocio y que sea de aceptación para el público.

El promedio de la frecuencia de consumo de comida rápida obtenido es de 3.59 veces al mes. El promedio de la frecuencia de la asistencia de la población a un Centro Comercial es de 4.13 veces al mes. El promedio de la población encuestada que indica que iría alguna vez a un restaurante con las alternativas de entretenimiento indicadas es del 49%. Este dato permitirá la determinación de la frecuencia de visita de los clientes al establecimiento objeto del análisis.

GRÁFICO N° 2



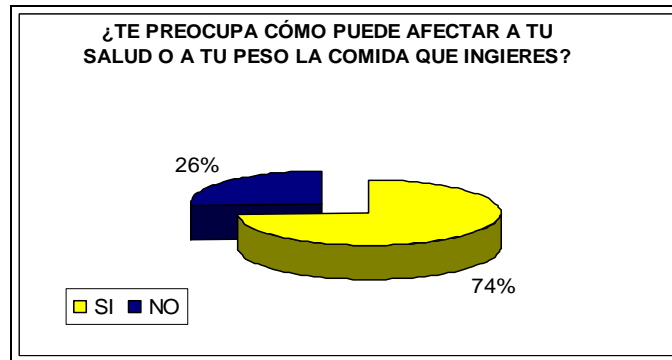
Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

El 74% de la población encuestada se preocupa por cómo puede afectar a su salud o a su peso la comida que ingiere. El resultado de esta pregunta permite confirmar la aceptación que tendría dentro del mercado objetivo, el que el negocio brinde dentro de su menú platos con bajo contenido calórico que favorezcan a la salud de los consumidores. La mayoría de la población encuestada prefiere consumir comida baja en grasas y alta en proteínas. Esta información deberá ser considerada al determinar el menú del restaurante.

Incluso para satisfacer esta preocupación de los consumidores, se puede incluir en el menú el contenido graso y calórico de cada plato.

GRÁFICO N° 3



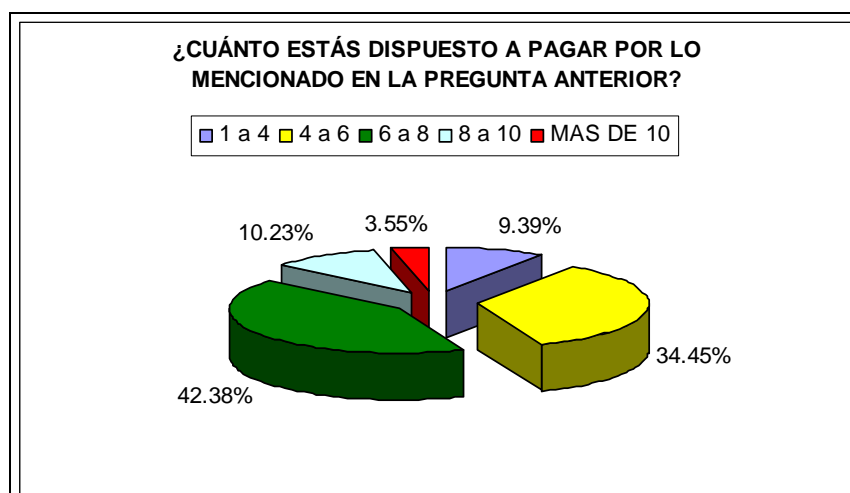
Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

El rango de precios más aceptados por la población por un plato de comida rápida de las características anteriores es de US\$ 6 a US\$ 8. Ver Gráfico N° 4. Los platos ofrecidos en el menú, deberán tomar en cuenta esta preferencia, por lo que en el análisis de costos de los productos se deberá encontrar la combinación ideal para que el costo de los mismos permita aún obteniendo un margen de ganancia, ubicarse en este promedio de precios.

La mayor parte de la población encuestada tiene ingresos familiares entre US\$ 1,001 a US\$ 2,000, considerando que la encuesta fue dirigida al posible segmento a atender se debe considerar a este nivel de ingresos dentro de la determinación del target de mercado.

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

2.1.2 Determinación de la Población Objetivo y Demanda Esperada

Antes de definir la cantidad demandada para el proyecto y en base a la encuesta realizada, es necesario definir el target de clientes que visitarán el restaurante, el mismo que se puede resumir como: hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 20 y 49 años de edad, sin importar su estado civil, que residan o trabajen en la zona norte de Quito de La Mariscal, Iñaquito o Rumipamba. Trabajadores en relación de dependencia, propietarios de negocios, profesionales en libre ejercicio, estudiantes, etc.; que tengan un nivel de ingresos mensual de más de US\$500. Personas que gusten de la comida rápida y a la vez se preocupen por su estado físico y por su salud. Personas que visiten lugares de comida rápida y que prefieran lugares que brinden alternativas de entretenimiento, shows en vivo, etc., y que estén dispuestos a pagar por un plato de comida rápida un promedio de US\$ 8.

Para determinar la población objetivo del estudio, se han relacionado tanto los resultados obtenidos de las fuentes primarias como secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, las preguntas realizadas se encaminaban a determinar el consumo personal de

comida rápida, sus preferencias en cuanto a platos de comida, sus preferencias sobre el ambiente y distracciones ofrecidas por el restaurante, su frecuencia de visita y en vista de la tendencia actual de la población a consumir productos que le brinden una alternativa de alimentación rápida más sana, existieron preguntas referentes al nivel de preocupación de la población sobre la calidad nutricional de la comida que ingieren.

De las fuentes secundarias se obtuvo información sobre la cantidad de población de las parroquias de afectación del proyecto, que son: Rumipamba, Iñaquito y Mariscal Sucre; se consideraron estas parroquias en vista de que son las más cercanas al lugar en el que se implantará el proyecto. adicionalmente, debido a que al restaurante acudirán personas que no necesariamente vivan en estas parroquias, se obtuvo información del resto de parroquias de Quito; para la determinación de la cantidad de personas que residen en otras parroquias de Quito y que potencialmente visitarían el local, se consideró el análisis realizado por el Distrito Metropolitano de Quito en su Revista Centralidades Urbanas del 2007¹⁰ en el que se indica que el 26% de la población de todo Quito se moviliza diariamente a la zona de La Mariscal y 12% a la zona de Iñaquito para realizar actividades laborales, educativas, recreacionales, de salud, etc. Por lo que se considerará que el 20% de la población del resto de parroquias de Quito podrían tentativamente visitar la zona de La Mariscal. De la publicación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del último Censo de Población y Vivienda ejecutado en el año 2001, se segmentó a la población por edades, estado civil y población económicamente activa. Dado a que el último estudio sobre población en el Ecuador arroja datos hasta el año 2001 fue necesario proyectar el crecimiento de la población, para lo que se utilizó la tasa de crecimiento anual de la población publicada por la Vicepresidencia de la República del Ecuador fijada en 2.10%.

¹⁰ Mario Carrión, “Centralidades Urbanas” en: <http://www.cepeige.org/Revista/CENTRALIDADES%20URBANAS%20DMQ.pdf>, tomado el 26 de noviembre del 2009.

Para segmentar a la población según el nivel de ingresos se utilizó la información del estudio realizado sobre el tema por la empresa HABITUS en Noviembre del 2008. Los cálculos de población realizados se proyectan hasta el año 2014, tomando en cuenta que el restaurante empezaría su operación en el año 2010 y que al analizar cinco años de actividad del proyecto se considerarían la cantidad de variables suficientes para demostrar la viabilidad del proyecto.

Relacionando tanto la información primaria como secundaria los resultados obtenidos sobre la demanda potencial son:

La población de las parroquias que constituyen el mercado objetivo de este proyecto y sus proyecciones según la tasa de crecimiento anual de la población se resumen en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 1

POBLACION POR PARROQUIAS						
Parroquias	2001	2010	2011	2012	2013	2014
Rumipamba	30,309	36,543	37,310	38,094	38,894	39,711
Iñaquito	42,251	50,941	52,011	53,103	54,218	55,357
Mariscal Sucre	15,855	19,116	19,517	19,927	20,346	20,773
Total otras parroquias	1,740,948	2,099,024	2,143,104	2,188,109	2,234,059	2,280,975
% otras parroquias que visitan zona de Afectación (20%)	348,190	419,805	428,621	437,622	446,812	456,195
Total de la población	436,605	526,405	537,459	548,746	560,270	572,035
Tasa de Crecimiento Anual	2.10%					

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Censo de Población y Vivienda año 2001

Elaboración: La autora

Seguidamente se consideró a la población en edades comprendidas entre los 20 y 49 años, ya que en su mayoría están constituidos por Población Económicamente Activa que es la poseedora de recursos económicos que son canalizados a actividades de consumo, como la alimentación. El resumen de la población por edades de las parroquias objeto del estudio se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2

POBLACION SEGMENTADA POR EDADES						
Población por Parroquias		526,405	537,459	548,746	560,270	572,035
Población por Edades	Porcentajes	2010	2011	2012	2013	2014
Recién nacidos - 4 años	9.55%	50,272	51,327	52,405	53,506	54,629
5 - 14 años	19.77%	104,070	106,256	108,487	110,765	113,091
15 - 19 años	10.51%	55,325	56,487	57,673	58,884	60,121
20 - 29 años	19.49%	102,596	104,751	106,951	109,197	111,490
30 - 39 años	15.11%	79,540	81,210	82,916	84,657	86,435
40 - 49 años	11.71%	61,642	62,937	64,258	65,608	66,985
50 - 69 años	10.59%	55,746	56,917	58,112	59,333	60,579
70 años en adelante	3.27%	17,213	17,575	17,944	18,321	18,706
Total de la Población entre 20 y 49 años	46.32%	243,778	248,898	254,125	259,462	264,910

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Censo de Población y Vivienda año 2001

Elaboración: La autora

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se determinó que el 74.8% de la población encuestada tiene ingresos familiares de entre US\$501 a US\$2,000, por lo que se determinó que sea este el segmento de la población a enfocarse. El estudio realizado por la empresa HABITUS sobre la composición de la población según sus ingresos determina los porcentajes de población por nivel de ingresos familiares, los mismos que fueron utilizados para determinar la cantidad de población que cumple con las características antes señaladas. Esta información se refleja en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 3

POBLACION SEGMENTADA POR INGRESOS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE QUITO						
	Porcentajes	2010	2011	2012	2013	2014
Población entre 20 y 49 años		243,778	248,898	254,125	259,462	264,910
Menos de \$300	21.50%	52,412	53,513	54,637	55,784	56,956
Entre \$301 y \$5000	23.40%	57,044	58,242	59,465	60,714	61,989
Entre \$501 y \$1000	27.60%	67,283	68,696	70,139	71,612	73,115
Entre \$1001 y \$1500	13.10%	31,935	32,606	33,290	33,990	34,703
Entre \$1501 y \$2000	12.30%	29,985	30,614	31,257	31,914	32,584
Más de \$2000	2.10%	5,119	5,227	5,337	5,449	5,563
Total Población Objetivo con Ingresos sobre US\$501 mensuales		134,322	137,143	140,023	142,964	145,965

Fuente: HABITUS Investigaciones. Noviembre 2008

Elaboración: La autora

De acuerdo a las encuestas realizadas, el 27.22% de la población prefiere la comida rápida frente a otras alternativas cuando come fuera de casa; por lo que se consideró solamente a este porcentaje de la población.

CUADRO N° 4

POBLACION POR PREFERENCIA DE CONSUMO DE COMIDA RÁPIDA					
Años	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos superiores a US\$ 500 mensuales	134,322	137,143	140,023	142,964	145,965
Población Objetivo por Preferencia de Consumo	36,562	37,330	38,114	38,915	39,732
Porcentaje de Preferencia de Consumo de Comida Rápida	27.22%				

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Dado a que uno de los enfoques que tiene este proyecto es el de atender la necesidad de entretenimiento y esparcimiento novedoso de la población quiteña, se consideró la frecuencia de consumo de comida rápida relacionada con la frecuencia de visita a restaurantes con entretenimiento, ambos datos obtenidos de las encuestas realizadas, información que se encuentra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 5

TOTAL DE CONSUMO DE VISITA MENSUAL A LUGAR CON ALTERNATIVA ENTRETENIMIENTO					
A. Predisposición a visitar un restaurante con entretenimiento			48.98%		
B. Frecuencia de Consumo de Comida Rápida			3.59		
A*B Frecuencia Mensual de Consumo de Comida en un Restaurante con entretenimiento.			1.76		
Años	2010	2011	2012	2013	2014
Población Objetivo por Preferencia de Consumo	36,562	37,330	38,114	38,915	39,732
Total de asistencia y consumo mensual a un restaurante con entretenimiento	64,287	65,638	67,016	68,423	69,860

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Debido al auge que vive hoy por hoy la zona de La Mariscal en lo que respecta a opciones de entretenimiento, por su tamaño, ubicación y capacidad de recepción de

visitantes, así como por los atractivos que ofrece, únicos en la zona, se considera que será un factor importante para garantizar la afluencia de público al restaurante. Tomando en cuenta la competencia directa que tendrá el proyecto en la zona de La Mariscal hasta alcanzar el posicionamiento de la marca y concepto a desarrollar, se estima alcanzar una participación creciente dentro del mercado del 5% al quinto año de operación, con lo que la demanda a satisfacer será:

CUADRO N° 6

PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO EN LA DEMANDA DE COMIDA RÁPIDA Y ENTRETENIMIENTO EN LA ZONA DE LA MARISCAL - POR MES				
Porcentaje de Participación		5.25%	5.00%	4.75%
AÑOS	Consumo Potencial de Comida Rápida en restaurantes con entretenimiento	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
2010	64,287	2,531	2,411	2,291
2011	65,638	2,929	2,790	2,650
2012	67,016	3,272	3,116	2,960
2013	68,423	3,520	3,353	3,185
2014	69,860	3,668	3,493	3,318

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

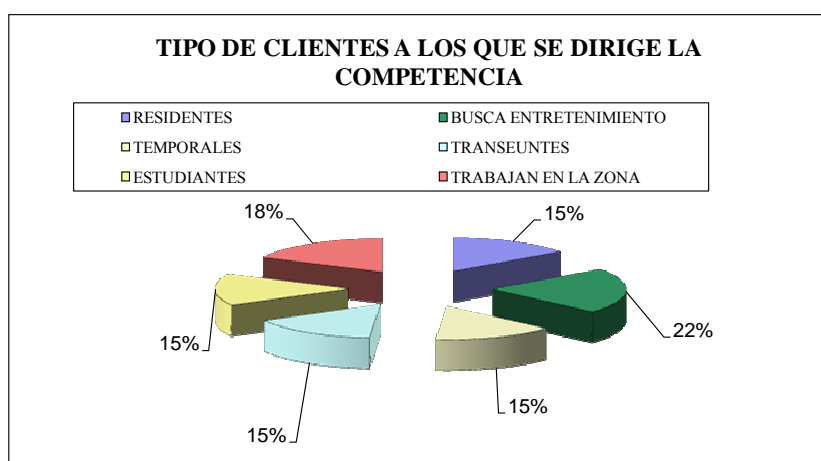
2.2 Análisis de la Oferta

Para cuantificar la oferta se utilizó fuentes primarias de información, ya que se encuestó a la competencia directa de la zona de La Mariscal en la ciudad de Quito, constituida principalmente por restaurantes de comida rápida y comida sana o a la plancha y cafeterías que brinden algún tipo de entretenimiento a sus visitantes como son: Beef & Chicken, Chilitos Burguer Express, Carbón y Candela, Chez Fodeau, Coffe Tree, Latitud Tapas & Vinos, Madre Terra, Mi Viejo Arrabal Steak House, Mulligans, Perico de los Palotes, Safari Burguer, Santa Brasa, Shawarmas Aladdin, Tango Grill, Zocalo, La Vaca Negra, Little Place Coffe y Papaya Net considerando adicionalmente a pequeños restaurantes que ofrecen diversos tipos de comida rápida en la zona.

2.2.1 Análisis de las Encuestas a la Competencia

En base a las encuestas realizadas a restaurantes de la zona, se observó que el 69.23% de los mismos determinó su localización en la zona de La Mariscal mediante un estudio de mercado, lo que es un claro indicador de la factibilidad de crecimiento de oferta de comida rápida y entretenimiento en la zona. Adicionalmente se determinó que la competencia se enfoca a satisfacer las necesidades de los trabajadores y transeúntes de la zona, personas que salen en búsqueda de entretenimiento. Esto se lo puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

La totalidad de los restaurantes encuestados atienden al público de lunes a domingo y tienen un promedio de 5 horas pico al día, en donde la ocupación del local es intensiva.

La encuesta también arrojó datos sobre la capacidad física instalada que tiene cada uno de estos restaurantes, lo que relacionado con el promedio de horas pico de atención permitió determinar la oferta instalada en la zona, lo que se detalla en el cuadro N° 7.

El cálculo de la oferta se realizó bajo el supuesto de que en las horas pico los restaurantes se encuentran totalmente llenos. Este supuesto permite considerar que a pesar de que en las horas de mayor afluencia existen espacios vacíos, estos son compensados con la atención fuera de horas pico, así como también permite tener un mayor conocimiento de la operación de este tipo de locales.

CUADRO N° 7

OFERTA MENSUAL DE COMIDA EN LA ZONA DE LA MARISCAL			
RESTAURANTE	TOTAL HORAS PICO POR LOCAL	DE CUANTOS PUESTOS DISPONE	OFERTA
CHEZ FONDEAU	5	40	200
COFEE TREE	5	50	250
LATITUD TAPAS & VINOS	5	40	200
BEEF & CHICKEN	5	30	150
CHILITOS BURGUER EXPRESS	4	40	160
TEXAS CHICKEN	4	30	120
MULLIGANS	4	25	100
PERICO DE LOS PALOTES	5	30	150
SAFARI BURGUER	4	20	80
SHAWARMAS ALADDIN	4	40	160
ZÓCALO	5	50	250
PAPAYA NET	5	30	150
TOTAL DE OFERTA POR DIA			1970
TOTAL DE OFERTA AL MES			59100

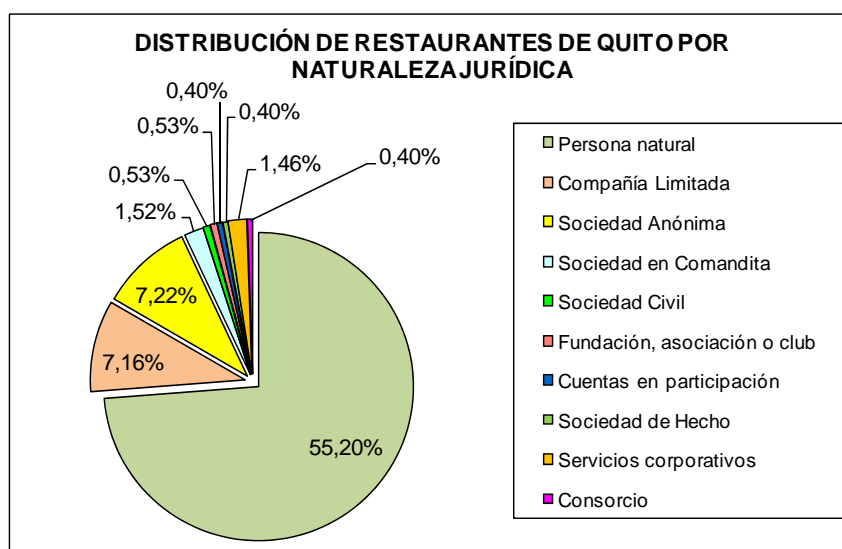
Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Según el boletín de ocupación hotelera realizado por el Distrito Metropolitano de Quito, en su edición N° 17 de enero del 2008, referente a la oferta turística en la ciudad de Quito (ver Anexo N° 4), los restaurantes, bares y cantinas constituyen el 58% de la actividad turística de la ciudad. En La Mariscal se encuentran 558 establecimientos turísticos como hoteles, restaurantes, bares y cafeterías, agencias de viajes, casinos, discotecas, centros de recreación turística y terminales de transporte terrestre, los mismos que generan 4338 plazas de empleo, de las cuales 1798 (764 mujeres y 1034 hombres) corresponden a empleos generados por restaurantes de la zona. En el boletín se evidencia que Quito cuenta con 1129 restaurantes y destaca que el 55.2% de ellos han sido

constituidos bajo la figura jurídica de personas naturales y solamente el 7.22% y el 7.16% de dichos locales han optado por figuras de sociedades anónimas y compañías limitadas respectivamente, lo que evidencia la informalidad con la que en cierto casos son manejados estos pequeños negocios.

GRÁFICO N° 6



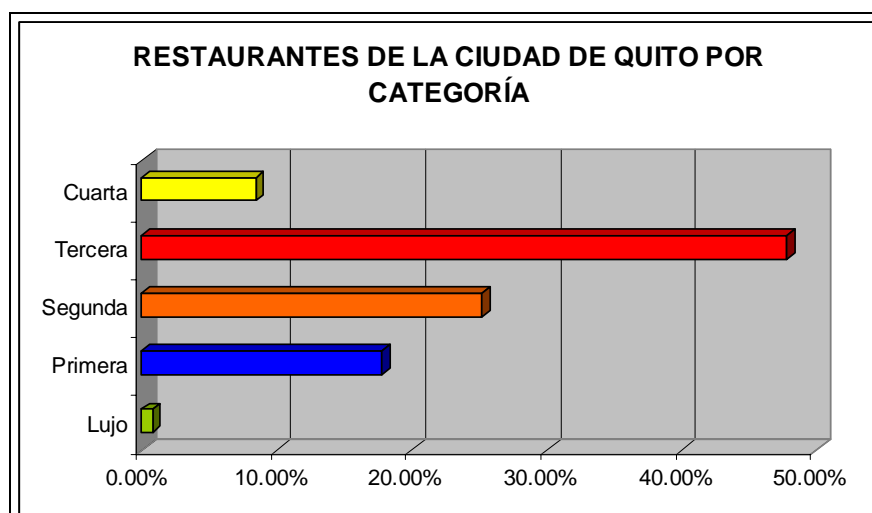
Fuente: La oferta turística en la ciudad de Quito, Boletín de Ocupación Hotelera, Distrito Metropolitano de Quito, enero 2008.

Elaboración: La autora

Indica también que del total de restaurantes de Quito, la mayoría de ellos, es decir, el 47.8% se encuentran catalogados como de tercera categoría¹¹ por el Ministerio de Turismo.

¹¹ Restaurantes de Tercera categoría, Instalaciones: a) Una sola entrada para los clientes y personal de servicios y mercancías. b) Teléfono y servicios higiénicos comunes para hombres y mujeres. c) Comedor adecuado al servicio, capacidad y categoría. d) Cocina con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos y bodegas. e) Mobiliario, decoración, vajilla, cubertería, cristalería y mantelería decorosa y acorde a su categoría. f) Dependencias del personal de servicio, servicios higiénicos para el personal. Servicios: a) Carta de platos, un primer grupo de entradas y sopas con cuatro variedades, un segundo grupo de huevos y fideos con dos variedades, un tercer grupo de pescados con dos variedades, un cuarto grupo de carnes y aves con dos variedades, un quinto grupo de postres con dos variedades. Personal: a) El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio y usando prendas apropiadas que le identifique como tal. <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>

GRÁFICO N° 7



Fuente: La oferta turística en la ciudad de Quito, Boletín de ocupación hotelera, Distrito Metropolitano de Quito, enero 2008.

Elaboración: La autora

Haciendo una relación entre la cantidad de restaurantes existentes en Quito (1129) y el porcentaje de establecimientos turísticos ubicados en La Mariscal, se puede determinar que en promedio en la zona de estudio existen 243 restaurantes de todas las categorías. Relacionando este dato con la mano de obra empleada en la zona que es de 1798 plazas, se puede inferir que cada restaurante cuenta en promedio con 7 empleados, de los cuales 3 son mujeres y 4 son hombres. También se puede relacionar la cantidad de restaurantes de la zona con la categorización de los mismos infiriendo esta información a partir de la clasificación de los restaurantes de la ciudad de Quito, con lo que se puede determinar que en La Mariscal existen 2 restaurantes de lujo, 43 de primera categoría, 61 de segunda, 116 de tercera y 20 de cuarta categoría. Esta información será útil para la determinación de la categoría a adoptar en el proyecto en estudio.

Analizando el entorno de la zona de La Mariscal, existen posiciones diversas respecto al ambiente de dicha zona, ya que en los últimos 10 años este sector ha sufrido una transformación importante como lo menciona el diario Hoy en su artículo “Foch, plaza de miedo a lugar de mucho billete” publicado el día 20 de julio del 2006, gracias a la

proliferación de negocios en la zona, la plaza se ha convertido en un generador importante de empleo lo que incluso se ha visto reflejado en la plusvalía de la zona. Información oficial del Distrito Metropolitano de Quito dice que La Mariscal es el punto de encuentro de gran cantidad de turistas¹² lo que hoy por hoy genera tumultos y aglomeraciones, considerando adicionalmente que se trata de una zona no peatonal, lo que hace que la movilización y parqueo en esa zona sean complicados y por ende se convierte en un factor a ser considerado en la ejecución del proyecto. La publicidad de los locales y la imagen de los mismos, en la mayoría de los casos generan niveles importantes de contaminación tanto visual como auditiva.

2.3 Relación Entre la Oferta y la Demanda

Los datos que se tomaron en cuenta para relacionar la oferta y demanda, consideran la demanda mensual total de comida rápida de la población de las parroquias en estudio y la oferta mensual de los restaurantes ubicados en las mismas parroquias, datos que fueron obtenidos de las fuentes primarias utilizadas y que fueron analizados en los puntos anteriores de análisis de demanda y oferta.

Haciendo referencia al estudio de mercado realizado, la población objetivo proyectada que consume comida rápida para el año 2010 es de 36,562 personas. Considerando que la frecuencia de consumo de comida rápida obtenida por medio de las encuestas es de 1.76 veces al mes, la demanda total mensual de comida rápida es de **64,287** platos. En el análisis de la competencia se puede observar que la oferta mensual actual de los restaurantes de la zona de estudio es de **59,100** platos. Considerando que la oferta actual es menor a la demanda proyectada para el año 2010 cuando arrancarían el proyecto,

¹² Velasco Cecilia. *Plaza Foch*. Publicación de Diario El Hoy del 20 de mayo del 2008, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/plaza-foch-295873-295873.html>

se observa que existe una demanda insatisfecha y que podría ser cubierta por el proyecto en estudio.

Dado a que el proyecto propone una nueva alternativa de alimentación y entretenimiento, que va en concordancia con la tendencia de la población de alimentarse de una manera más saludable, tendencia observada en los resultados de la encuesta que indican que el 74.18% de la población actualmente se preocupa por cómo puede afectar la comida que ingiere a su salud y a su peso, este factor diferenciador se constituye en una ventaja para la ejecución del proyecto puesto que la gente optará por sustituir la comida rápida tradicional por la propuesta de una comida más saludable. Por esta razón se considera necesario el analizar la demanda de los productos en diversos escenarios de acuerdo a la participación en el mercado.

2.4 Proyección Optimista y Pesimista de la Demanda

Para determinar los diferentes escenarios de la demanda, se ha diagnosticado que el factor de mayor variabilidad que podría incidir en la demanda es la participación del proyecto en la demanda de la zona; por lo que se han creado los siguientes escenarios:

CUADRO N° 8

PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO EN LA DEMANDA DE COMIDA RÁPIDA Y ENTRETENIMIENTO EN LA ZONA DE LA MARISCAL - POR MES				
Porcentaje de Participación		5.25%	5.00%	4.75%
AÑOS	Consumo Potencial de Comida Rápida en restaurantes con entretenimiento	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
2010	64,287	2,531	2,411	2,291
2011	65,638	2,929	2,790	2,650
2012	67,016	3,272	3,116	2,960
2013	68,423	3,520	3,353	3,185
2014	69,860	3,668	3,493	3,318

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

Según lo previsto en el análisis de la demanda, se prevé que el negocio alcance al finalizar al año 2014 una participación del mercado de comida rápida y entretenimiento en la zona de La Mariscal del 5%, lo que implica vender mensualmente en el año 2010, 1928 platos es decir 64 platos diarios (no incluye bebidas), hasta llegar al año 2014 a 3493 platos mensuales sin bebidas, lo que quiere decir 117 platos diarios.

2.5 Definición del Producto

Dada la variedad de productos que existen dentro de este mercado, tanto por la diversidad de ingredientes como por su combinación, se propone ofrecer al público los siguientes productos que contendrán bajos niveles de grasa y serán servidos a la temperatura, rapidez y presentación adecuada para cada uno de ellos. La descripción detallada de cada uno de los productos será revisada en el análisis técnico – operativo del proyecto en el siguiente capítulo, sin embargo los productos que se ofrecerán son: hamburguesa de pollo y carne, brocheta, sánduche de pollo, sánduche de atún, alitas BBQ, ensalada de atún, ensalada de la casa, ensalada César, papas cocinadas y pastel. Adicionalmente se incluirá en el menú, ciertos platos típicos ecuatorianos, que por su bajo contenido calórico encajan en el concepto de comida rápida saludable, como por ejemplo: choclos cocinados servidos con queso magro, mote, habas cocinadas, empanadas de verde, morocho, viento y tablitas de bocaditos. También se ofrecerán: helados sin azúcar, café, colas varias, jugo de naranja, mora, limonada, agua con y sin gas, té helado, bebidas de moderación y bebidas alcohólicas. Ver Anexo N° 5.

Dentro de los servicios de entretenimiento que se brindarán en el restaurante está la presentación de un artista a la semana que deleitará al público con música en vivo, también se ofrecerá el uso de juegos de mesa como ping pong, billar, ajedrez, jenga, etc.

2.6 Análisis de Precios

De acuerdo a la investigación de campo realizada a restaurantes de la competencia se llegó a determinar los rangos de los precios de productos similares a los que se propone ofrecer en el restaurante, estos rangos y el promedio de precios por producto, se demuestran en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 9

PRECIOS DEL MERCADO POR PRODUCTO			
PRODUCTO / RANGO	A	B	C
	MÁXIMO	MÍNIMO	PROMEDIO
HAMBURGUESA	\$ 8,00	\$ 2,00	\$ 4,00
SANDUCHE DE POLLO	\$ 5,60	\$ 0,99	\$ 3,33
SANDUCHE DE ATUN	\$ 2,90	\$ 2,50	\$ 2,73
BROCHETA	\$ 4,00	\$ 1,80	\$ 3,45
ALITAS	\$ 4,80	\$ 3,00	\$ 3,69
PAPAS COCINADAS	\$ 2,30	\$ 0,80	\$ 1,56
ENSALADAS	\$ 4,00	\$ 1,44	\$ 2,79
CHOCLOS CON QUESO	\$ 2,00	\$ 1,00	\$ 1,60
MOTE Y HABAS COCINADAS	\$ 1,50	\$ 1,00	\$ 1,25
EMPANADAS	\$ 2,30	\$ 1,00	\$ 2,00
TABLITA DE BOCADITOS	\$ 5,00	\$ 2,50	\$ 3,50
PASTEL	\$ 3,15	\$ 1,80	\$ 2,36
HELADO SIN AZÚCAR	\$ 4,30	\$ 2,50	\$ 3,50
CAFÉ	\$ 2,00	\$ 0,80	\$ 1,60
TE HELADO	\$ 2,00	\$ 0,80	\$ 1,34
JUGOS	\$ 1,80	\$ 0,80	\$ 1,32
COLAS	\$ 2,25	\$ 0,60	\$ 0,94
AGUA	\$ 1,00	\$ 0,50	\$ 0,71
LIMONADA	\$ 1,34	\$ 0,60	\$ 0,99
BEBIDAS DE MODERACIÓN	\$ 2,50	\$ 0,80	\$ 1,70
BEBIDAS ALCOHOLICAS	\$ 5,00	\$ 2,50	\$ 4,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Es indispensable el conocer el precio promedio de cada uno de los productos en el mercado actual, debido a que en el análisis de este proyecto la fijación de precios se la realizó utilizando la media de los precios de mercado de los productos que actualmente son expendidos por la competencia. En consecuencia, los precios de cada producto no deberán bajo ninguna circunstancia superar el límite máximo indicado en la columna A del cuadro

Nº 9, ni ser menores al límite inferior de cada producto indicado en la columna B del mismo cuadro.

Idealmente y si los costos de producción lo permiten, el precio de cada producto a ofrecerse en el menú, deberá ser igual al indicado en la columna C del Cuadro Nº 9 para cada producto; es por esto que en el análisis para la estimación de ingresos se utilizará la proyección del precio promedio de cada producto (columna C) como el ingreso a percibir por la venta de los mismos.

2.6.1 Proyección de Precios

La proyección de precios permitirá en el análisis financiero del proyecto la estimación de los ingresos por la venta de cada producto en los años 2010 a 2014, debido a que el análisis contempla 5 años de operación desde la apertura del negocio en el año 2010. La proyección de precios de los productos actualmente ofrecidos por la competencia se efectuó con base en los pronósticos de inflación en los años futuros. Debido a que la tendencia actual de la inflación en el Ecuador es al alza, y considerando que la inflación acumulada al mes de febrero del 2009 es del 1,18% con un crecimiento mensual del 0,47%, los analistas prevén que la inflación cerrará en el año 2009 en un solo dígito. Por lo que las ventas serán proyectadas con un crecimiento del 5% anual. Los precios considerados como base de cálculo para cada uno de los productos, son el promedio actual de los mismos en el mercado. Esta proyección se resume en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 10

	2009 (precio actual)	2010	2011	2012	2013	2014
INFLACIÓN ANUAL		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
HAMBURGUESA DE CARNE	\$ 4.00	\$ 4.20	\$ 4.41	\$ 4.63	\$ 4.86	\$ 5.11
HAMBURGUESA DE POLLO	\$ 4.00	\$ 4.20	\$ 4.41	\$ 4.63	\$ 4.86	\$ 5.11
SANDUCHE DE POLLO	\$ 3.33	\$ 3.50	\$ 3.67	\$ 3.85	\$ 4.05	\$ 4.25
SANDUCHE DE ATUN	\$ 2.73	\$ 2.87	\$ 3.01	\$ 3.16	\$ 3.32	\$ 3.48
BROCHETA	\$ 3.45	\$ 3.62	\$ 3.80	\$ 3.99	\$ 4.19	\$ 4.40
ALITAS	\$ 3.69	\$ 3.87	\$ 4.07	\$ 4.27	\$ 4.49	\$ 4.71
PAPAS COCINADAS	\$ 1.56	\$ 1.64	\$ 1.72	\$ 1.81	\$ 1.90	\$ 1.99
ENSALADAS	\$ 2.79	\$ 2.93	\$ 3.08	\$ 3.23	\$ 3.39	\$ 3.56
CHOCLOS CON QUESO	\$ 1.60	\$ 1.68	\$ 1.76	\$ 1.85	\$ 1.94	\$ 2.04
MOTE Y HABAS COCINADAS	\$ 1.25	\$ 1.31	\$ 1.38	\$ 1.45	\$ 1.52	\$ 1.60
EMPANADAS	\$ 2.00	\$ 2.10	\$ 2.21	\$ 2.32	\$ 2.43	\$ 2.55
TABLITA DE BOCADITOS	\$ 3.50	\$ 3.68	\$ 3.86	\$ 4.05	\$ 4.25	\$ 4.47
PASTEL	\$ 2.36	\$ 2.48	\$ 2.60	\$ 2.73	\$ 2.87	\$ 3.01
HELADO SIN AZÚCAR	\$ 3.50	\$ 3.68	\$ 3.86	\$ 4.05	\$ 4.25	\$ 4.47
CAFÉ	\$ 1.60	\$ 1.68	\$ 1.76	\$ 1.85	\$ 1.94	\$ 2.04
TE HELADO	\$ 1.34	\$ 1.41	\$ 1.48	\$ 1.55	\$ 1.63	\$ 1.71
JUGOS	\$ 1.32	\$ 1.39	\$ 1.46	\$ 1.53	\$ 1.60	\$ 1.68
COLAS	\$ 0.94	\$ 0.99	\$ 1.04	\$ 1.09	\$ 1.14	\$ 1.20
AGUA	\$ 0.71	\$ 0.75	\$ 0.78	\$ 0.82	\$ 0.86	\$ 0.91
LIMONADA	\$ 0.99	\$ 1.04	\$ 1.09	\$ 1.15	\$ 1.20	\$ 1.26
BEBIDAS DE MODERACIÓN	\$ 1.70	\$ 1.79	\$ 1.87	\$ 1.97	\$ 2.07	\$ 2.17
BEBIDAS ALCOHOLICAS	\$ 4.00	\$ 4.20	\$ 4.41	\$ 4.63	\$ 4.86	\$ 5.11

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

2.7 Estrategias de Promoción

Con el fin de informar a los clientes sobre los productos y servicios de Lobby Bar Restaurante y conseguir un posicionamiento en la mente del consumidor, es necesario realizar un plan de promoción del negocio, considerando que los clientes llegan a él en su mayoría a través de recomendaciones de conocidos y amigos, este será el principal canal de difusión del negocio. Para ello se implementará un sistema de referidos en el que un cliente pueda referir y enviar a nuevos consumidores al restaurante, los mismos que registrarán en el local el dato de la persona que les informó de los servicios del proyecto y este a su vez se hará acreedor a algún tipo de reconocimiento por parte del restaurante, como vales de consumo, obsequios, etc. En lo referente al canal de distribución que utilizará el proyecto es el de venta directa, es decir sin intermediarios entre el restaurante y el cliente.

La publicidad introductoria estará dirigida principalmente a la población de la zona de La Mariscal y centro – norte de la ciudad de Quito, para lo cual se contratará el pautaaje en radio de un spot comercial del restaurante y en los principales programas de radio se entregarán vales de consumo para que sean entregados a los oyentes. Adicionalmente se repartirán volantes en las universidades, sitios turísticos y empresas de la zona promocionando el proyecto, incluso aprovechando las asociaciones de empleados y sindicatos para la difusión.

Dentro del menú, se realizarán combos promocionales de productos, por ejemplo:

- Combo 1: Hamburguesa + Ensalada + Cola (se puede reemplazar por agua o Té)
- Combo 2: Brocheta + Cola (se puede reemplazar por agua o Té)
- Combo 3: Sánduche + Cola (se puede reemplazar por agua o Té)
- Combo 4: Tablita + 4 vasos de limonada
- Combo 5: Por la compra de 4 choclos cocinados (o porción de mote o habas) la

casa invita a café a usted y sus invitados.

Ya que el negocio tiene una tendencia saludable, se revisará la posibilidad de realizar asociaciones con spas, gimnasios, centros de relajamiento, etc.; para que a cambio de publicidad cruzada se pueda entregar auspicios de membrecías en estos centros.

CAPÍTULO III

3 ESTUDIO TÉCNICO – OPERATIVO

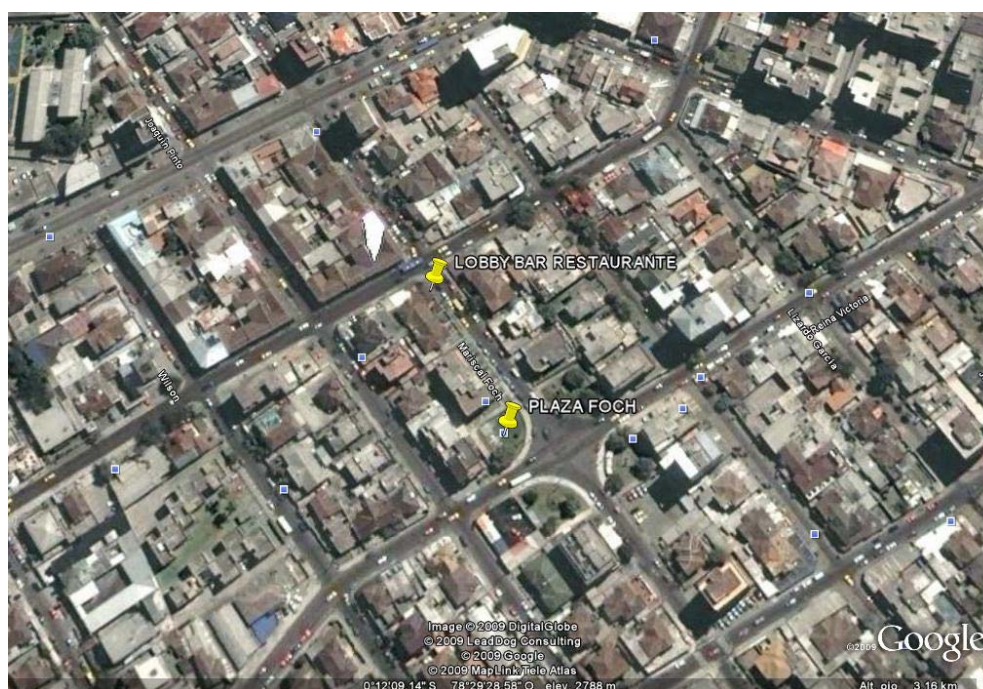
Para explicar cómo los negocios llevarán a cabo sus actividades se requiere un plan operativo. Este es esencial para la asignación de los recursos. Utiliza datos de entrada de los planes de comercialización para medir las operaciones y entregar lo estipulado en el plan de comercialización e incluye información de todas aquellas etapas de las actividades primarias de la cadena de valor así como de las actividades de soporte.¹³

3.1 Localización Óptima de la Planta

El planteamiento del proyecto propone un lugar específico de ubicación, que será en la ciudad de Quito en La Mariscal en la zona de la Plaza Foch, ubicación que se puede apreciar en la imagen N° 2. La decisión de la localización del proyecto en Quito está relacionada principalmente a que sus propietarios residen en dicha ciudad, la ubicación en la zona de La Mariscal obedece a varias circunstancias, las mismas que se resumen en la matriz de decisión, comparando la ubicación elegida con dos alternativas más. A cada uno de los factores de evaluación de las zonas que fueron tomados en cuenta para la determinación de la localización se les asignó un peso subjetivamente, considerando la importancia que tienen en la implementación del proyecto.

¹³ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 157.

IMAGEN N° 2



Fuente: Google Earth 2009, en <http://earth.google.com/intl/es/thanks.html>

Elaboración: Google Earth 2009

Cada una de las zonas propuestas fue calificada en base a los factores de evaluación otorgándoles una calificación de 1 a 5, siendo 5 la mejor opción. La calificación otorgada se pondera en base al peso de cada uno de los factores de evaluación. Cada ponderación se suma para obtener la calificación final de cada zona, la misma que es expresada en porcentajes en base a la mayor calificación que podrían obtener que es 5 puntos.

CUADRO N° 11

MATRIZ DE DECISIÓN DE LA ZONA DE UBICACIÓN							
FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CENTRO COMERCIAL		LA MARISCAL		GONZÁLEZ SUAREZ	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Competencia directa	20%	4	0,8	3	0,6	5	1
Infraestructura y presentación de los locales de la zona	15%	2	0,3	5	0,75	2	0,3
Accesibilidad vial de la zona	20%	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Cercanía a los grupos de interés	25%	3	0,75	5	1,25	3	0,75
Seguridad	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TOTAL			3,25		3,6		3,25
PORCENTAJES			16%		18%		16%

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Como se puede observar en el Cuadro N° 11, los factores que se han determinado de mayor relevancia son la cercanía a los grupos de interés, es decir personas con edades comprendidas entre los 20 y 49 años de edad, sin importar su estado civil, que residan o trabajen en la zona, también se consideró la competencia directa que existe en cada una de las zonas y la accesibilidad vial de cada una de ellas; ya que determinarán la dificultad de la penetración en el mercado y la accesibilidad de las vías fue tomada en cuenta debido a que la población opta por dirigirse a lugares de mayor facilidad en los accesos y comodidad en los parqueos.

La zona más conveniente para la ubicación del proyecto en base a los criterios antes mencionados es la zona de La Mariscal debido al auge que vive hoy por hoy en lo que respecta a opciones de entretenimiento, tanto por su tamaño, ubicación y capacidad de recepción de visitantes, adicionalmente a los atractivos que ofrece, únicos en la zona, se considera que será un factor importante para garantizar la afluencia de público al restaurante.

3.2 Descripción de los Productos a Ofrecer

Como se mencionó en el estudio de mercado, los productos a ofrecer son los siguientes:

- Hamburguesa: contiene pan, carne magra o pollo a la parrilla, lechuga, tomate, cebolla y pickles.
- Brocheta: preparada con carne magra y pollo, pimiento, cebolla perla a la parrilla.
- Sánduche de pollo: elaborado con pan integral, pollo a la parrilla, lechuga, tomate, cebolla y pickles.
- Sánduche de atún: contiene pan integral, atún en agua, lechuga y tomate.

- Alitas BBQ: alitas de pollo a la parrilla, acompañadas de salsa bbq.
- Ensalada de atún: elaborada con lechuga, atún en agua, cebolla, pimienta, acompañada de salsa de yogurt.
- Ensalada de la casa: preparada con tomates, apio, papas hervidas, vinagre, mostaza, pimienta, lechuga.
- Ensalada César: elaborada con tomate, cebolla, lechuga, trozos de pan tostado, mostaza y vinagre.
- Papas cocinadas: papas pequeñas hervidas con cáscara, acompañadas de salsa de queso ricota o salsa de espinaca.
- Pastel: pastel de naranja endulzado con fructuosa.
- Choclos cocinados servidos con queso magro.
- Mote, habas cocinadas
- Empanadas de verde, morocho, viento, preparadas en aceite vegetal.
- Tablita de bocaditos: pequeños trozos de apio, zanahoria cruda y cebollines acompañados de salsa de yogurt y quesos bajos en grasa.

Tanto hamburguesas como sánduches van acompañados de una porción de queso, salsa de queso ricota (bajo en grasa) o salsa de yogurt, salsa de tomate, mostaza y bbq a elección. Los distintos platos son sazonados con condimentos como pimienta, sal, etc.

Además se ofrecerán: helados sin azúcar, café, colas varias, jugo de naranja, mora, limonada, agua con y sin gas, té helado, bebidas de moderación y bebidas alcohólicas. Para asegurar la demanda de todos los productos ofrecidos por la empresa, se brindarán algunas alternativas de combos que fueron mencionadas en el estudio de mercado.

Dentro de los servicios de entretenimiento ofertados en el restaurante está la presentación de un artista semanal que deleitará al público con música en vivo, también se ofrecerá el uso de juegos de mesa como ping pong, billar, ajedrez, jenga, etc.

Debido a que la hamburguesa es elaborada a la parrilla y con aderezos poco comunes en este tipo de platos, como son la salsa de queso y de espinaca, se espera que este plato sea el más demandado por los consumidores y marcará la diferencia entre el restaurante en estudio y la competencia. Los precios a los que se ofrecerá al público cada uno de los productos se resume en el Cuadro N° 10 en el estudio de mercado.

3.3 Materia Prima

El proceso de producción en este tipo de restaurantes no es complejo y es de gran facilidad el conseguir los insumos requeridos en el mercado, mismos que cumplen con los requerimientos básicos de calidad y servicio planteados por la empresa. Actualmente existe gran cantidad de proveedores de alimentos relacionados con el tipo de producto ofrecido, quienes entregan oportunamente insumos de calidad, a precios y cantidades razonables durante todo el año. La materia prima requerida es:

CUADRO N° 12

MATERIA PRIMA		
Carne Molida de res baja en grasa	Carne Molida de pollo	Especias
Filete de Carne magra de res	Pechuga de pollo	Tostadas
Atún en agua	Alitas de Pollo	Pastel de Naranja con fructosa
Pan para hamburguesa	Pan Integral	Agua con y sin gas
Lechuga	Tomate	Helado
Cebolla perla	Pimiento	Limón
Choclos	Habas	Azúcar
Mote	Aceite de oliva	PostMix
Verde	Harina de trigo	Bebidas de moderación
Apio	Pickles	Perejil
Zanahoria	Cebollines	Papa Chola
Papas pequeñas	Queso Ricotta	Naranjas
Queso Maduro Light	Salsa BBQ	Te Helado
Yogurt	Espinaca	Café
Mostaza	Maicena	Mora
Vinagre	Salsa de tomate	Endulzante no calórico
Sal	Leche	Aguas Pets
Bebidas alcohólicas		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Esta materia prima se obtendrá de los siguientes proveedores, calificados de acuerdo a su experiencia y seriedad en el mercado, como también a la alta calidad y precios competitivos de sus productos.

CUADRO N° 13

PROVEEDORES	
Pronaca	Nestlé
Ricky	Fernando Leguisamo S.A.
Pydaco	Coca Cola
María Barrera S.C.C.	Panificadora Mariscal
Mercado Mayorista	Pingüino

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

3.4 Equipamiento

Se conocen todas las operaciones que se deben realizar para lograr la transformación de la materia prima en producto terminado, para lo cual se requiere de diferentes equipos disponibles en el mercado de diferentes capacidades, los mismos que son:

- Vitrina vertical mixta (refrigerante-congelante): eléctrica, fabricada en acero inoxidable. Sus dimensiones son 0,8m de ancho, 1,20m de largo y 2m de alto.
- Grill industrial: parrilla en teflón, cocina por radiación del carbón de piedra, calentado con 2 quemadores de gas en acero inoxidable, sus medidas son 1m de largo 0.8m de ancho y 0.85 de alto.
- Campana extractora de olores y humo: en acero inoxidable para alimentos, incluye filtros tipo baffle para retener la grasa removibles para lavado. Dimensiones: 2,3m de largo, 1,2m de ancho y 0,53m de alto.
- Gratinadora: de acero inoxidable. Es el calentador para la comida lista, antes de entregar al consumidor con la finalidad de que mantenga la temperatura adecuada. Sus dimensiones son 0,8m de largo, 0,6m de ancho y 0,85 de alto.

- Caja Registradora de 20 ítems
- Máquina de Colas Post-Mix: de 5 dispensadores: 2 Coca-Cola, 1 Sprite, 1 Manzana, 1 Fanta. Tiene capacidad de llenar 1 vaso en 10 segundos por dispensador.
- Máquina de Nestea: tiene capacidad de llenar un vaso en 5 segundos.
- Cocina Industrial: de cuatro quemadores, hecha de acero inoxidable y lámina pintada, funciona a gas. Sus dimensiones son 0,93m de largo y ancho y 0,85m de alto.
- Máquina Procesadora de Jugo de Naranja: extractor de jugos.
- Mesa de trabajo: fabricada en acero inoxidable, sus dimensiones son: 1,6m de largo, 0,76 de ancho y 0,85m de alto.
- Mesa de trabajo con un pozo: incluye grifería y desagüe con construcción en acero inoxidable. Sus dimensiones son: 2,5m de largo, 0,7m de ancho y 0,85m de alto.
- Estanterías: de alambre con recubrimiento de pintura electrostática con 5 entrepaños de altura regulable, estructura tubular, sus dimensiones son: 0,9m de largo, 0,6m de ancho y 2m de alto.
- Licuadora: de medio galón, varo en acero inoxidable, funcionamiento eléctrico.
- Lavadero: con dos pozos de acero inoxidable de 0,6m de largo y ancho y 0,27m de profundidad cada uno, con una plancha escurridora. Con grifería FV y desagües. Sus dimensiones son 1,9m de largo, 0,6m de ancho y 0.85m de alto.
- Sistemas de iluminación, amplificación, video, mesas y sillas

Los utensilios requeridos son cuchillos para carne, tablas de madera, cucharones, juegos de cubiertos, pinzas para ensalada y carnes, platos, ollas industriales, servilletas, tazones, vasos, copas, espátulas, palos para brochetas, alcuceros, etc.

Los proveedores de maquinaria son: Codehotel, Comercial de Equipamiento Hotelero, Equindeca, Equipos para la Industria Alimentaria, SCI. Ecuamueble y Ochoa Hermanos S.A..

3.5 Determinación de la Capacidad Instalada Óptima de la Planta

El local en el que se pondrá en marcha el proyecto se encuentra ubicado en la calle Mariscal Foch y Juan León Mera, en un espacio de 168 metros cuadrados. La capacidad instalada va de acuerdo con la demanda potencial calculada para el proyecto, con la disponibilidad de capital para la puesta en marcha y con la tecnología disponible en el mercado. Se debe tomar en cuenta que la demanda será susceptible de incremento ya que los productos ofrecidos pueden llegar a sustituir los gustos y preferencias de consumo actuales por el valor diferenciador que estos tienen en cuanto a su bajo contenido en grasas. Por tal motivo el restaurante contará con: 7 mesas rectangulares con capacidad para 4 personas cada una, 12 mesas cuadradas con capacidad para 4 personas cada una, 3 sillones con capacidad para 7 personas en total, 1 bar con capacidad para 5 personas. En total el restaurante contará con capacidad instalada para atender a 88 personas al mismo tiempo distribuidas en todo el local.

Se adquirirán maquinarias que tengan la suficiente capacidad para satisfacer la demanda actual y futura sin necesidad de inversiones adicionales. La adquisición de los insumos es relativamente fácil y rápida, por lo que no se constituye en un factor importante para determinar la capacidad instalada por temas de almacenaje.

3.6 Distribución de la Planta

A continuación se analizará la mejor forma de distribuir la maquinaria necesaria en el área disponible, de forma que se maximice la satisfacción del cliente, se minimicen los recorridos de materiales y que haya seguridad y bienestar para los trabajadores. Dado a que el proceso productivo trata con volúmenes relativamente bajos, alta variedad de

productos, etc., la estrategia de distribución de la planta estará enfocada a procesos. Las áreas que debe tener el local se enuncian a continuación:

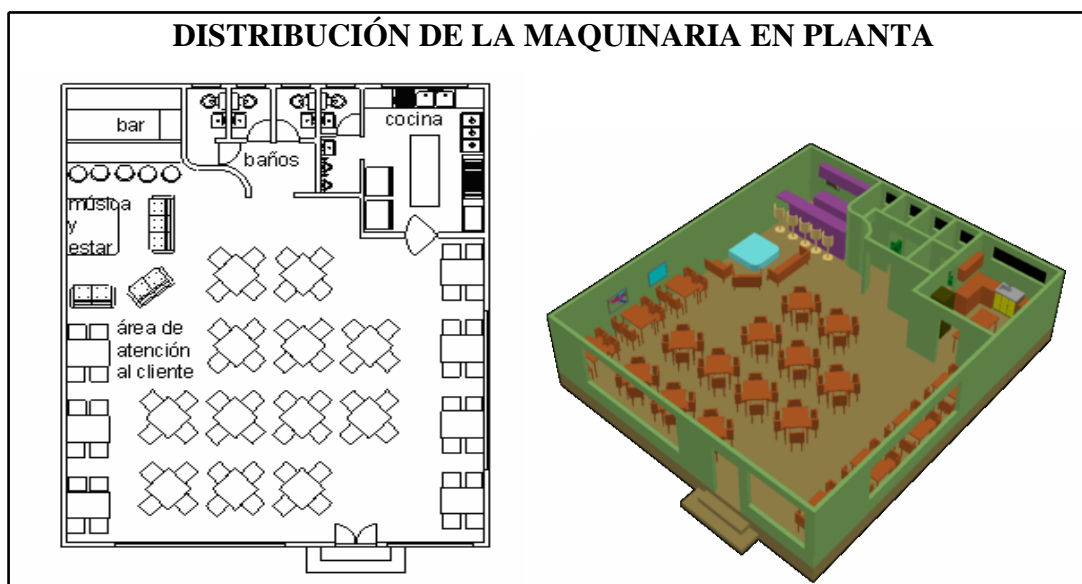
- Cocina/producción: en esta área se encuentra la parrilla, mesa de trabajo, refrigerador y congelador, lavadero, cocina y estanterías de almacenaje, baños para los empleados del restaurante. La cocina incluidos los baños del personal, ocupa un espacio de 19 metros cuadrados.

- Servicio al cliente: en esta área se encuentran las mesas para atención al público, zona de distracciones, baños para el público, etc., la distribución de esta zona contempla la zona del bar (9.10 metros cuadrados), zona de música y estar (11.08 metros cuadrados), baños (10.08 metros cuadrados) y el área de atención al cliente en sí en un espacio de 118.74 metros cuadrados.

- Zona de almacenamiento, entrega de insumos, etc.

La distribución de la maquinaria en la planta se encuentra en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación directa

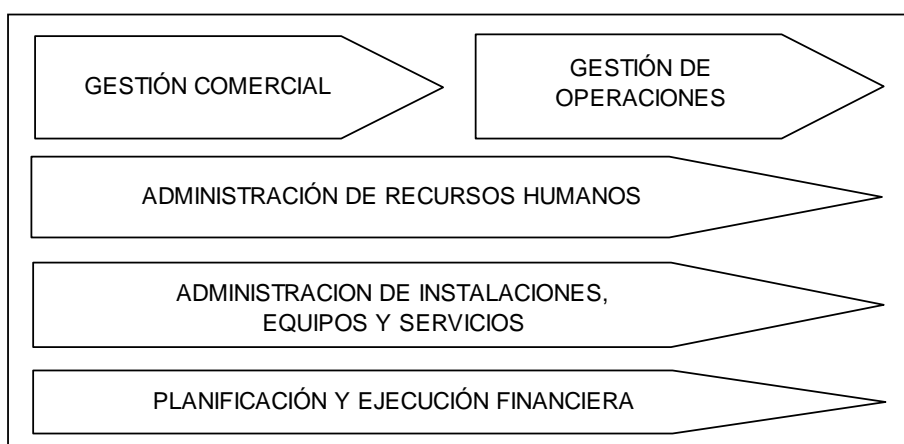
Elaboración: Arq. Gustavo Edmundo Campuzano

Debido a que la mayoría de los insumos utilizados son perecibles y a que los proveedores de los mismos visitarán el local por lo menos dos veces por semana, no se manejarán grandes cantidades de inventarios. La materia prima como carnes y vegetales se almacenarán en el congelador y refrigeradora respectivamente. El resto de insumos que no requieran de refrigeración se colocarán en estanterías.

3.7 Descripción del Proceso Productivo

La estrategia genérica de valor de la empresa es excelencia operativa, por ello en la organización de los procesos se considerarán procesos integrales de suministro del producto y servicio optimizados y perfeccionamiento de los mismos a fin de minimizar los costos, mantener operaciones estandarizadas y simplificadas en las que quedan pocas cosas a discreción de los empleados, se procura eliminar los desperdicios y premiar la eficiencia. En este sentido, el mapa de procesos de Lobby Bar Restaurante es:

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Gestión Comercial: Comprende las acciones comerciales iniciales realizadas para promocionar el negocio, difundir los productos y servicios entregados, negociación con

empresas aliadas, etc. Contempla adicionalmente todos los esfuerzos comerciales realizados por la empresa, referentes a publicidad y promoción. Incluye el proceso de prospección y mercadeo hasta el cierre de la venta en el punto de atención al cliente.

Subprocesos:

Publicidad y Marketing: Establece la realización de los estudios de mercado, del diseño, elaboración y lanzamiento de productos y campañas de promoción y publicidad.

Relación con los clientes: Relación de CRM.

Gestión de Operaciones: Este proceso incluye la organización logística de las operaciones de producción de la empresa, así como la organización de los eventos de distracción ofrecidos.

Debido a la sencillez y rapidez requerida en este tipo de restaurantes, el proceso productivo en general no tiene complicaciones, lo que se puede observar en el gráfico llamado proceso productivo y atención al cliente.

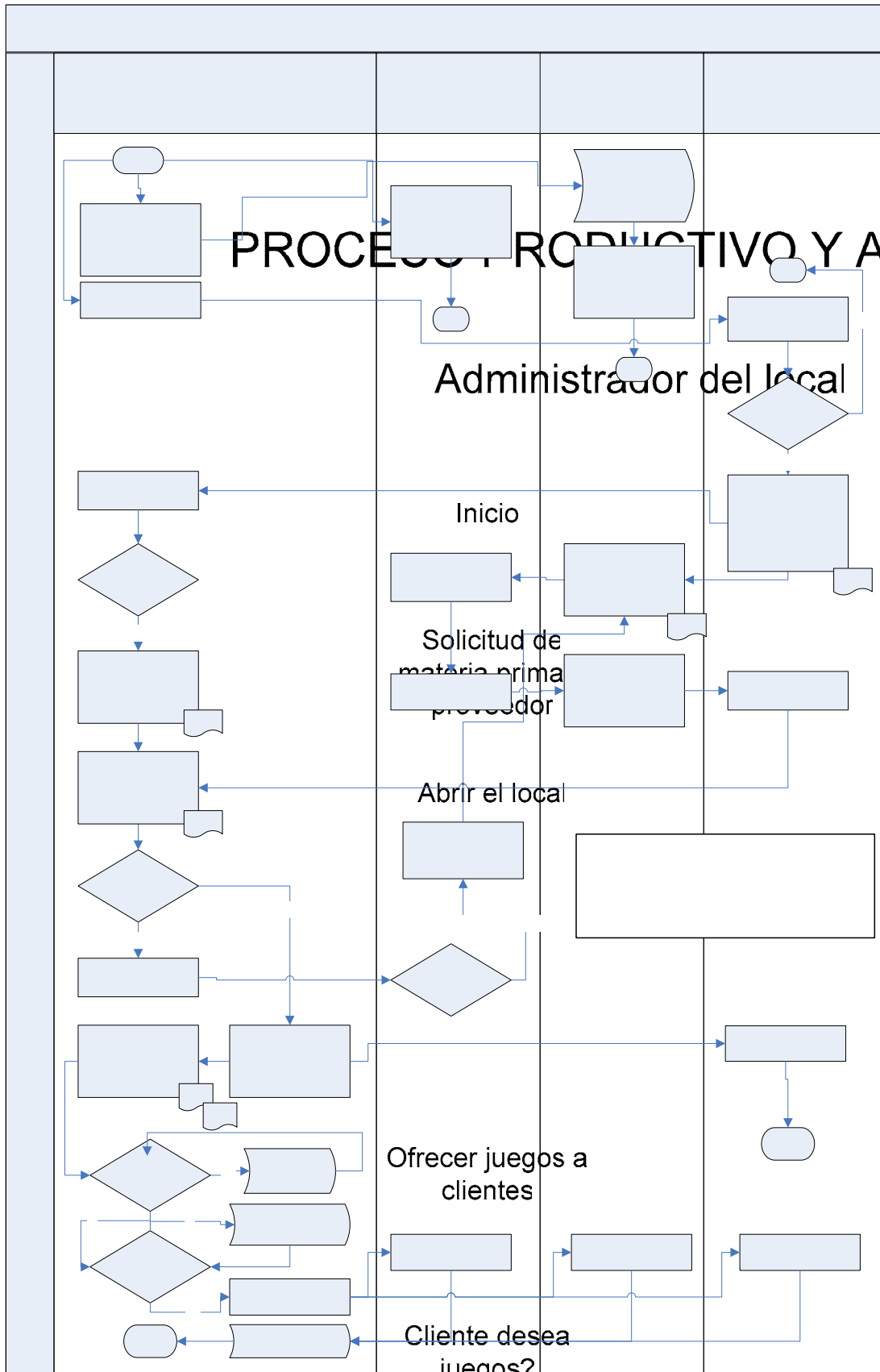
El proceso productivo empieza con la solicitud de los insumos a los proveedores por parte del administrador del local, luego se procede con la recepción de la mercadería por parte del ayudante de cocina, quién realiza el conteo e inspección del producto. Una vez verificados los insumos son transportados al área de almacenamiento dentro del local. Al iniciar el día de trabajo el cocinero distribuye los insumos de acuerdo a la producción diaria requerida de cada producto. Al mismo tiempo realiza la preparación de aderezos y salsas a ser utilizadas en el día con el fin de mantenerlos listos el momento de recibir un pedido, evitando así demoras en la preparación y entrega.

El administrador del local es el encargado de abrir el local a la hora establecida, el mesero recibirá a los clientes y los ubicará en sus mesas. Realizará la oferta de productos y servicios a los clientes y receptorá sus pedidos. Comunicará al ayudante de cocina el pedido realizado por medio de una nota de pedido. El ayudante comunicará al cocinero el

pedido realizado y empezará con la preparación de bebidas y los platos a ser utilizados. Una vez el cocinero termine la preparación de los productos los emplatará y el ayudante completará el pedido con las bebidas ya preparadas, comunicará al mesero para que éste proceda a servir el pedido al cliente. A su vez el administrador del local se habrá acercado al cliente para ofrecerle el uso de juegos disponibles, en caso de que el cliente opte por alguno el administrador procederá con la entrega de los mismos y el registro correspondiente.

Después de un tiempo prudencial el administrador se acercará a los clientes para verificar que se encuentren a gusto y para obtener la evaluación de satisfacción del cliente, preguntará si el cliente desea algo adicional, si es así gestionará con el ayudante la preparación de bebidas y alimentos de ser el caso o procederá con la administración de los juegos. Si el cliente no tiene ningún requerimiento adicional procederá con la facturación del pedido y la comunicación al mesero para la limpieza de las mesas. A la hora del cierre verificará si permanecen aún clientes en el local, si éste se encuentra vacío comunicará al personal para que proceda con la limpieza del local para después proceder con el cierre.

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

si

Entregar juegos requeridos

3.8 Equipo de Trabajo

En lo referente a la mano de obra se requiere de personal capacitado, con experiencia en la preparación de comida rápida y actitud de servicio. El personal estará conformado por hombres y mujeres jóvenes que residan en la ciudad de Quito, preferiblemente en la zona norte, con buena presencia y de buenas costumbres, deberán ser proactivos en las actividades encomendadas para lo cual se realizarán controles periódicos de estos aspectos.

Este proyecto productivo generará en total 8 plazas de trabajo a tiempo completo y 3 plazas a medio tiempo relacionados con la operación directa del negocio. Adicionalmente se generarán dos plazas de trabajo para administradores del local y se empleará a manera de honorarios profesionales al contador y los músicos. La ocupación del personal operativo mencionado por cada turno de trabajo de 8 horas será de la siguiente manera:

- Dos meseros: encargados de recibir, ayudar y tomar el pedido del cliente, comunicar a la cocina sobre el pedido, servir los platos y limpiar las mesas, al finalizar el turno deberá apoyar con la limpieza del restaurante. Deberá ser personal que tenga experiencia en servicio en restaurantes y por lo menos con preparación secundaria. El salario que percibirán en esta posición es de US\$ 350 mensuales más los beneficios de ley.

- Un parrillero - cocinero: encargado de la preparación de los alimentos. Deberá ser personal con experiencia cocinando en restaurantes, preferiblemente con un título o especializaciones en gastronomía. El salario que percibirán en esta posición es de US\$ 500 mensuales más los beneficios de ley.

- Un ayudante: se encargará de colocar los aderezos, de la preparación de las guarniciones y colaborará en el despacho de los productos y la limpieza del área de trabajo, envasará, al inicio del día será el encargado de receptor, revisar y almacenar los insumos entregados por los proveedores. Deberá ser personal con experiencia en trabajos en

restaurantes, por lo menos con estudios secundarios. El salario que percibirán en esta posición es de US\$ 300 mensuales más los beneficios de ley.

- Administrador del local, será el encargado de abrir y cerrar el local, realizar los contactos con los proveedores para la obtención de materias primas, estará a cargo del manejo de la relación con el cliente y de los procesos de facturación y cobro. Deberá ser personal con estudios universitarios en carreras relacionadas con la administración de empresas y finanzas. Los propietarios de este negocio cuentan con la formación requerida para este cargo, por lo que fungirán como administradores del local y tendrán a cargo la negociación con proveedores y todas las actividades financieras y tributarias de la empresa.

3.9 Organigrama de la Empresa

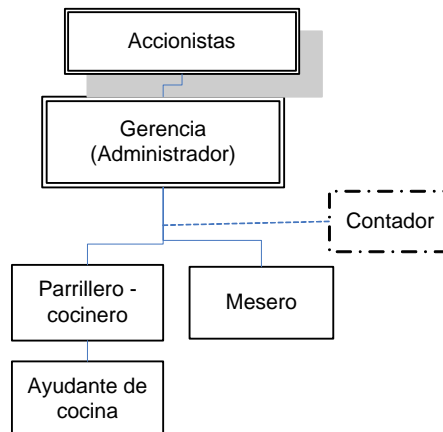
Al tratarse de la creación de una microempresa, cuya característica principal es que cuenta con poco personal, algunos puestos de trabajo reflejados en el siguiente organigrama son multifuncionales, es decir una sola persona ejerce varias funciones, por ejemplo el presidente y el gerente, además de ejercer la representación legal de la empresa judicial y extrajudicialmente, harán las funciones de administradores del restaurante, serán los encargados de negociar con proveedores y con empresas relacionadas.

Debido a que se prevé que la empresa tenga un nivel de ventas superior a US\$ 40,000 anuales, se verá obligada a llevar contabilidad, por lo que los administradores con el apoyo de una persona contratada a manera de servicios profesionales, serán los encargados del manejo financiero de la empresa.

En la parte inferior del organigrama se encuentra el personal relacionado con el proceso productivo y de venta de los productos, sus funciones fueron detalladas en el título

que hace referencia a la mano de obra necesaria. El organigrama de la empresa se encuentra en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 11
ORGANIGRAMA
LOBBY BAR RESTAURANTE



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

3.10 Aspectos Legales de la Empresa

La empresa no tiene impedimentos legales para ser instalada y funcionar adecuadamente, el único aspecto legal que se debe tener presente, es que dado a que es una empresa productora de alimentos necesarios debe sujetarse estrictamente a varias normas referentes a las características higiénicas-bacteriológicas de los productos.

Inicialmente, para constituir la empresa como una sociedad anónima, es necesario realizar la escritura pública de la creación de la empresa, para lo que previamente se requiere la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil y haber efectuado la creación y pago de la cuenta de integración del capital a formar la empresa, que al ser una compañía anónima se creará con el mínimo requerido para el efecto que es actualmente de US\$ 800.

Una vez constituida la empresa, se obtendrán los siguientes documentos:

- Registro único del Contribuyente, identifica al contribuyente ante la administración tributaria. Este documento se obtiene en el Servicio de Rentas Internas.

- Patentes municipales, grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito. Para su obtención es necesaria la escritura de constitución de la compañía original y copia, original y copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías, copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal, dirección donde funciona la empresa.

- Permiso Sanitario de Funcionamiento, se lo obtiene en el Municipio, para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Se debe adjuntar el certificado de uso de suelo otorgado por el departamento de Gestión Urbana, categorización otorgado por el área de Control Sanitario, comprobante de pago de patente del año, certificado de salud, certificado del cuerpo de bomberos, informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.¹⁴

- Afiliación a las Cámaras, es indispensable para obtener la matrícula de comercio.

- Permiso del Ministerio de Turismo

- Permiso anual de funcionamiento, otorgado por la Intendencia de Policía, para el trámite se requiere el RUC, patente municipal, copia de cédula, permiso de uso de suelo y el permiso del Cuerpo de Bomberos.¹⁵

- Permiso de rotulación otorgado por el Municipio Metropolitano de Quito.

- Registro de marca otorgado por el IEPI – Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

¹⁴ Ilustre Municipio de Quito, *Trami fácil Quito, tu empresa ya!*, en: http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=95

¹⁵ Intendencia General de Policía de Pichincha, *“Actividades y servicios que presta”*, en: <http://www.mingobierno.gov.ec/intendencia.html>

CAPÍTULO IV

4 ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

Este capítulo tiene el objetivo de determinar la factibilidad financiera del proyecto a llevar a cabo. Este análisis considera la proyección del negocio en cinco años de operación.

4.1 Determinación de la Inversión Requerida

La inversión inicial está constituida por la maquinaria determinada en el estudio técnico, adicionalmente se estima un gasto de adecuación de US\$ 5,000.00 en vista de que será necesario realizar instalaciones eléctricas en el local. También están incluidos los gastos de constitución de la empresa y el pago de dos meses de arriendo como garantía del local. En el año 2013 se prevé un reemplazo de la maquinaria que se haya depreciado totalmente a inicio de ese año. Con esto, la inversión requerida para poner en marcha el negocio, incluidas las adecuaciones y gastos de constitución es de US\$ 49,083.00 más IVA lo que da un total de US\$ 54,132.96, con una reinversión de US\$ 17,932.36 en el año 2013. El detalle de la inversión se encuentra en el Anexo N° 6.

4.2 Financiamiento de la Inversión

La inversión estará financiada en parte por capital propio de los accionistas valorado en US\$ 15,000.00 y la diferencia deberá ser financiada por terceros. Para ello se han evaluado diversas alternativas de financiamiento existentes en el mercado actualmente, por

lo que las condiciones del crédito directo otorgado por la Corporación Financiera Nacional son las más convenientes para el proyecto, debido a que concede periodos de gracia de acuerdo a la generación de flujos del negocio, financia capital de trabajo, hasta 10 años plazo con una tasa de 11%. Los requerimientos exactos de financiamiento serán analizados en el flujo de caja que se revisará en títulos siguientes.

4.3 Determinación del Nivel de Ventas

El presupuesto de ventas se realizó considerando la demanda potencial que tendrá el negocio en el escenario normal previsto en el análisis de Mercado. (Ver Cuadro N° 8). Con base en el análisis de mercado se determinó la composición de las ventas por producto para los años en análisis y se combinó esta información con el precio proyectado por producto analizado anteriormente. (Ver Cuadro N° 10). Con esto, las ventas anuales proyectadas son las siguientes. El detalle de proyección de las ventas anuales por producto en unidades de venta y unidades monetarias se encuentra en el Anexo N° 7 y N° 8, vale la pena aclarar que las ventas proyectadas en el estudio de mercado incluyen solamente la venta de platos de comida, más no de bebida, sin embargo y considerando que el consumo de alimentos siempre va acompañado de bebidas, se contempla la venta de una bebida por cada plato de comida expendido.

CUADRO N° 14

PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL (EN UNIDADES MONETARIAS)					
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL VENTAS	\$ 146,628.39	\$ 178,161.70	\$ 208,928.12	\$ 236,059.95	\$ 258,212.13

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

4.4 Determinación de Costos de Producción

La determinación de los costos de producción es clave para cuantificar la rentabilidad de los productos ofrecidos. Según Kaplan y Cooper “los sistemas de costos sirven para valorar los inventarios y cuantificación del costo de las mercancías vendidas para la elaboración de las cuentas anuales, calcular los costos de las actividades, productos y clientes y para proporcionar un feedback a los directivos y empleados respecto a la eficiencia de los procesos”.¹⁶

Para la determinación de la totalidad de los costos de producción se tomaron en cuenta los precios en el mercado de los insumos necesarios proyectados con la inflación prevista para los diferentes años (Ver Anexo N° 9). La sumatoria de estos costos por producto multiplicado por la cantidad de productos vendidos da como resultado el total de costo de ventas para cada uno de los años proyectados. La información del costo de producción por año y por producto se encuentra en el Anexo N° 10.

4.5 Presupuesto de Compras de Materia Prima Directa

Para el cálculo de compras de materia prima se utilizó los datos del presupuesto de ventas en unidades y los presupuestos de producción de cada producto, determinando así la cantidad de insumos requerida. Se consideró también un porcentaje de desperdicios para cada uno de los insumos, valor que incrementa el total de compras para cada año. El presupuesto consolidado de compras por producto en unidades en el Anexo N° 11.

Con la información obtenida en el presupuesto consolidado de compras por producto, multiplicada por el precio por unidad de insumo estimada para cada año, se obtiene el valor

¹⁶ Robert Kaplan y Robin Cooper, *Coste & Efecto*, Barcelona, Harvard Business School Press Boston, 2003, p. 14.

de las compras a realizarse para cada año. Se mantiene como política que el inventario final de cada año sea el necesario para satisfacer un día de ventas en el caso del pan y leche, 4 días para el caso de verduras y una semana para el resto de insumos, considerando que los proveedores hacen sus entregas en promedio dos veces por semana. Con estos datos se determinó el presupuesto consolidado de compras que se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 15

PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE COMPRAS (EN UNIDADES MONETARIAS)						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	2010	2011	2012	2013	2014
Aceite de oliva	litro	\$ 40.57	\$ 43.49	\$ 46.62	\$ 49.98	\$ 53.59
Agua con gas	unidad	\$ 361.19	\$ 379.87	\$ 407.58	\$ 436.54	\$ 468.48
Agua sin gas	unidad	\$ 272.23	\$ 286.31	\$ 307.19	\$ 329.02	\$ 353.09
Agua Tesalia	galón	\$ 619.30	\$ 649.56	\$ 695.96	\$ 744.32	\$ 797.67
Ajo Molido	56gr	\$ 51.95	\$ 54.57	\$ 58.55	\$ 62.71	\$ 67.30
Alitas de Pollo	kilo	\$ 4,895.07	\$ 5,149.23	\$ 5,524.69	\$ 5,917.41	\$ 6,353.70
Apio	atado	\$ 369.06	\$ 391.16	\$ 419.54	\$ 449.51	\$ 482.24
Atún en agua	lata 1880 gr	\$ 2,030.32	\$ 2,138.12	\$ 2,293.91	\$ 2,457.09	\$ 2,643.28
Bebidas con alcohol	unidad	\$ 12,861.24	\$ 13,506.61	\$ 14,492.51	\$ 15,521.57	\$ 16,657.92
Café	kilo	\$ 454.60	\$ 471.51	\$ 496.25	\$ 521.64	\$ 549.02
Carne Molida de pollo	unidad	\$ 2,801.19	\$ 2,946.31	\$ 3,161.16	\$ 3,385.85	\$ 3,634.34
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	\$ 2,239.26	\$ 2,355.23	\$ 2,526.98	\$ 2,706.59	\$ 2,905.21
Cebolla perla	libra	\$ 495.40	\$ 525.02	\$ 563.12	\$ 603.34	\$ 647.28
Cebollines	kilo	\$ 919.13	\$ 973.55	\$ 1,044.21	\$ 1,118.78	\$ 1,200.28
Cervezas	unidad	\$ 3,467.18	\$ 3,646.79	\$ 3,912.71	\$ 4,190.82	\$ 4,498.75
Choclos	unidad	\$ 196.69	\$ 208.62	\$ 223.75	\$ 239.74	\$ 257.19
Endulzante no calórico	gramos	\$ 362.84	\$ 382.91	\$ 410.77	\$ 440.04	\$ 472.16
Espinaca	kilo	\$ 99.32	\$ 105.35	\$ 112.99	\$ 121.07	\$ 129.88
Filete de Carne magra de res	kilo	\$ 973.16	\$ 1,023.03	\$ 1,097.65	\$ 1,175.64	\$ 1,261.66
Habas	kilo	\$ 87.33	\$ 92.72	\$ 99.44	\$ 106.55	\$ 114.30
Harina de Trigo	kilo	\$ 16.96	\$ 18.19	\$ 19.50	\$ 20.90	\$ 22.41
Helado sin azúcar	galón	\$ 298.12	\$ 315.43	\$ 338.35	\$ 362.49	\$ 388.91
Leche	litro	\$ 429.39	\$ 455.21	\$ 488.23	\$ 523.12	\$ 561.20
Lechuga	unidad	\$ 760.83	\$ 806.65	\$ 865.17	\$ 926.99	\$ 994.48
Limón	100 unidades	\$ 435.34	\$ 462.43	\$ 495.94	\$ 531.42	\$ 570.07
Maicena	kilo	\$ 116.62	\$ 122.78	\$ 131.72	\$ 141.09	\$ 151.41
Masa de Morocho	kilo	\$ 110.21	\$ 115.90	\$ 124.35	\$ 133.19	\$ 142.93
Mora	kilo	\$ 114.56	\$ 121.69	\$ 130.51	\$ 139.85	\$ 150.02
Mostaza	galón	\$ 191.77	\$ 201.54	\$ 216.24	\$ 231.60	\$ 248.55
Mote	kilo	\$ 87.33	\$ 92.72	\$ 99.44	\$ 106.55	\$ 114.30
Naranjas	kilo	\$ 34.37	\$ 36.51	\$ 39.15	\$ 41.95	\$ 45.01
Pan Integral	paquete	\$ 860.41	\$ 920.72	\$ 987.11	\$ 1,058.08	\$ 1,136.42
Pan para hamburguesa	unidad	\$ 4,784.43	\$ 5,115.13	\$ 5,484.19	\$ 5,878.22	\$ 6,304.04
Papa chola	kilo	\$ 82.47	\$ 87.42	\$ 93.76	\$ 100.46	\$ 107.78
Papas pequeñas	kilo	\$ 402.28	\$ 426.36	\$ 457.30	\$ 489.97	\$ 525.64
Pastel de Naranja	unidad	\$ 636.17	\$ 682.02	\$ 731.14	\$ 783.76	\$ 840.45
Pechuga de pollo	kilo	\$ 4,143.95	\$ 4,360.08	\$ 4,677.95	\$ 5,010.53	\$ 5,382.25
Perejil	atado	\$ 116.35	\$ 123.61	\$ 132.57	\$ 142.05	\$ 152.38
Pickles	kilo	\$ 1,641.82	\$ 1,726.36	\$ 1,852.27	\$ 1,983.90	\$ 2,129.03
Pimiento	kilo	\$ 179.44	\$ 190.46	\$ 204.27	\$ 218.87	\$ 234.80
Plátano Verde	Kilo	\$ 87.54	\$ 92.72	\$ 99.45	\$ 106.55	\$ 114.31
Postmix	5 galones	\$ 989.31	\$ 1,060.60	\$ 1,136.99	\$ 1,218.83	\$ 1,306.98
Queso Maduro Light	kilo	\$ 3,691.43	\$ 3,916.92	\$ 4,200.91	\$ 4,501.25	\$ 4,828.79
Queso Ricotta	500 gr	\$ 624.68	\$ 662.85	\$ 710.91	\$ 761.73	\$ 817.16
Salsa BBQ	300 gr	\$ 1,620.36	\$ 1,705.04	\$ 1,829.34	\$ 1,959.41	\$ 2,104.42
Salsa de tomate	galón	\$ 133.07	\$ 139.29	\$ 149.48	\$ 160.07	\$ 171.81
Té Nestea	450gr	\$ 625.37	\$ 658.67	\$ 706.66	\$ 756.94	\$ 812.26
Tomate	kilo	\$ 2,507.85	\$ 2,659.87	\$ 2,852.77	\$ 3,056.67	\$ 3,280.88
Tostadas	paquete	\$ 89.43	\$ 95.48	\$ 102.38	\$ 109.73	\$ 117.68
Vinagre	galón	\$ 33.93	\$ 36.37	\$ 38.99	\$ 41.80	\$ 44.82
Yogurt	galón	\$ 832.53	\$ 881.71	\$ 945.72	\$ 1,013.25	\$ 1,087.06
Zanahoria	kilo	\$ 105.04	\$ 111.26	\$ 119.34	\$ 127.86	\$ 137.17
TOTAL COMPRAS		\$ 62,390.40	\$ 65,742.94	\$ 70,369.66	\$ 75,230.29	\$ 80,586.75

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

4.6 Determinación de los Costos de Mano de Obra Directa

En el análisis se ha contemplado la contratación fija del personal mencionada en el análisis técnico operativo de este proyecto, considerando la incorporación en nómina de 8 personas a tiempo completo (4 meseros, 2 parrilleros – cocineros y 2 ayudantes) y de 3 personas a medio tiempo en cada uno de los tres cargos. Para cada uno de los cargos se contempla el pago de un salario mensual más décimo tercero, décimo cuarto, afiliación al IESS, pago de fondos de reserva y adicionalmente un bono vacacional anual calculado como un salario anual. Los turnos de trabajo están diseñados respetando las exigencias del Código de Trabajo que indica que un empleado no puede trabajar más de 40 horas semanales con un límite de 12 horas extras semanales remuneradas y con dos días consecutivos semanales de descanso. Se prevé un incremento de este gasto de acuerdo al porcentaje de inflación anual. Con esta información el gasto por sueldos y salarios previsto para los años en estudio es el siguiente:

CUADRO N° 16

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Incremento Salarial		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Meseros	\$ 23,395.68	\$ 24,565.46	\$ 25,793.74	\$ 27,083.42	\$ 28,437.60	\$ 29,859.48
Parrillero - Cocinero	\$ 18,074.75	\$ 18,978.49	\$ 19,927.41	\$ 20,923.78	\$ 21,969.97	\$ 23,068.47
Ayudante	\$ 12,997.60	\$ 13,647.48	\$ 14,329.85	\$ 15,046.35	\$ 15,798.66	\$ 16,588.60
Gasto anual sueldos	\$ 54,468.03	\$ 57,191.48	\$ 60,051.05	\$ 63,053.60	\$ 66,206.28	\$ 69,516.59

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

La información detallada con la que se elaboró este presupuesto se encuentra en el Anexo N° 12.

4.7 Determinación de los Costos Indirectos de Fabricación

Los rubros considerados dentro de la carga de costos indirectos son la materia prima indirecta, servicios básicos, mantenimiento de la maquinaria, arriendo del local, amortización y depreciación de la maquinaria, detalle que se encuentra en el Anexo N° 13 y 14.

Dentro de la materia prima indirecta se tomaron en cuenta insumos que no tienen relación directa con el proceso productivo, sino con la presentación y entrega de los productos al cliente. Los servicios básicos considerados son agua, luz y gas. En el rubro de mantenimiento se consideraron todos los implementos necesarios para la limpieza diaria del local, de los utensilios y maquinaria; adicionalmente desde el segundo año de operación se considera un costo por el servicio de mantenimiento de la maquinaria de US\$ 80 por visita, programando que las mismas sean cada dos meses, esto en vista de que el mantenimiento de la maquinaria durante el primer año no tiene costo. El canon de arriendo del local es de US\$ 2,000.00 mensuales más IVA y será reajustado anualmente de acuerdo a la inflación publicada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). La maquinaria, se depreciará al 10% y 33,33%, en el año 2013 se prevé el reemplazo de cierta maquinaria. Los gastos legales y gastos de adecuación se amortizan a 10 años. El cálculo de la depreciación y amortización se encuentran en el Anexo N° 14. El presupuesto consolidado de costos indirectos de fabricación se resume en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 17

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
	2010	2011	2012	2013	2014
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 44,651.44	\$ 47,092.93	\$ 49,176.49	\$ 51,762.63	\$ 54,059.76
Materia Prima Indirecta	\$ 1,163.09	\$ 1,221.24	\$ 1,282.30	\$ 1,346.42	\$ 1,413.74
Servicios Básicos	\$ 13,800.00	\$ 14,490.00	\$ 15,214.50	\$ 15,975.23	\$ 16,773.99
Mantenimiento	\$ 266.72	\$ 760.06	\$ 798.06	\$ 837.96	\$ 879.86
Depreciación de Maquinaria	\$ 4,721.63	\$ 4,721.63	\$ 4,721.63	\$ 5,120.03	\$ 5,120.03
Amortización	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Arriendo	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

4.8 Presupuesto de Gastos

4.8.1 Presupuesto de Gastos No Capitalizables

Dentro de estos gastos se consideran los utensilios necesarios para la operación del negocio, los cuales fueron ubicados en este rubro por su bajo valor monetario. Estos bienes se desgastan rápidamente por lo que al principio de cada año se realizará su reposición, los precios de compra son proyectados en base a los precios actuales del mercado con la inflación prevista para los años en estudio. Así también dentro de este rubro se considera la compra de los juegos de mesa indicados en la oferta del valor del restaurante. Con lo indicado los gastos no capitalizables para el año uno ascienden a US\$5,178.77. Los valores considerados dentro de este presupuesto se encuentran en el Anexo N° 15.

4.8.2 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Dentro de este rubro se considera los honorarios del gerente, contador de la empresa y los músicos que presentarán los shows en vivo, además gastos de publicidad, auspicios y

beneficios y el gasto por receptor pagos con tarjeta de crédito. Este gasto suma la cantidad de US\$ 34,358.81 para el año uno en análisis. El detalle se encuentra en el Anexo N° 16.

4.9 Cálculo del Impuesto al Valor Agregado - IVA

Para este cálculo se toma en cuenta la totalidad de compras y ventas presupuestadas para los diferentes años, incluyendo las compras de activos fijos y diferidos. El valor impositivo calculado hace referencia a la tasa vigente para el Impuesto al Valor Agregado IVA que es del 12%. Como se puede observar en el Anexo N° 17, en el año 2009 se genera un crédito tributario en vista de que es el período pre-operacional donde no existen ventas para compensar el impuesto, por lo que este valor al año 2010 es reducido al IVA a pagar.

4.10 Cálculo del Lote Económico de Compra - LEC

Considerando que existen costos como el costo de almacenamiento, que aumentan a medida que los inventarios son mayores y otros que disminuyen como el costo por interrupciones en producción por falta de materia prima; se determinó el lote económico de cada insumo, el mismo que encuentra el equilibrio entre los costos que aumentan y disminuyen con el fin de optimizar económicamente el manejo de inventarios, es decir, el Lote Económico de Compra es la cantidad ideal de materia prima que deberá ser adquirida.

$$LEC = \{(2 * F * U) / (C * P)\}^{1/2}$$
¹⁷

¹⁷ BACA URBINA, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México DF – México: Mc. Graw Hill. Cuarta Edición, p. 169.

En dónde:

F: Costos fijos de colocar y recibir una orden de compra. Para este caso es el valor monetario del tiempo utilizado por cada empleado en recibir la mercadería, considerando que este tiempo es una hora diaria para todos los insumos.

U: Consumo anual en unidades de materia prima. Cantidad necesaria de insumos.

C: Costo para mantener el inventario. Debido a que no existe un costo adicional por mantener el inventario, se consideró como costo de oportunidad la tasa mínima exigida por el inversionista.

P: Precio de Compra Unitario por insumo.

El cálculo del Lote Económico de compra de cada insumo en los diferentes años se encuentra en el Anexo N° 18 y el cálculo consolidado se encuentra en el Anexo N° 19.

4.11 Proyecciones Financieras

El objetivo de este acápite es realizar ciertos pronósticos sobre la situación financiera de la empresa a fin de entender las implicaciones que tienen en el futuro las decisiones tomadas. Las proyecciones a ser analizadas son el estado de resultados, que constituye un resumen de los resultados obtenidos por el negocio en determinado período; el balance general, que es la posición de los derechos y obligaciones que tiene la empresa a determinada fecha y el flujo de caja que refleja el movimiento de los recursos en la actividad productiva en un período determinado.

4.11.1 Estado de Resultados y Balance General

Considerando las ventas, costos y gastos antes analizados, se conformó el estado de resultados para los cinco años en estudio. Con esta información y la desprendida del presupuesto de inversiones, se conformó el balance general anual del proyecto. El estado de resultados y el balance general de la empresa detallado se encuentra en el Anexo N° 20.

CUADRO N° 18

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 0.00	\$ 44,651.44	\$ 47,092.93	\$ 49,176.49	\$ 51,762.63	\$ 54,059.76
(-)COSTO DE VENTAS	\$ 0.00	\$ 160,586.93	\$ 172,343.13	\$ 182,005.30	\$ 192,598.50	\$ 203,510.96
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 0.00	-\$ 13,958.54	\$ 5,818.57	\$ 26,922.83	\$ 43,461.44	\$ 54,701.16
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 1,000.00	\$ 34,799.43	\$ 36,652.43	\$ 38,562.92	\$ 40,491.35	\$ 42,421.15
OTROS GASTOS	\$ 0.00	\$ 5,437.71	\$ 5,709.59	\$ 5,995.07	\$ 6,294.83	\$ 6,609.57
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,543.45	-\$ 17,635.17	-\$ 3,324.73	\$ 5,670.44
MOVIMIENTOS FINANCIEROS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 453.88	\$ 0.76	-\$ 16,390.24	-\$ 19,737.63
PÉRDIDA POR VENTA DE ACTIVOS					-\$ 6,994.15	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
UTILIDAD NETA	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

4.11.2 Flujo de Caja

Basados en el estado de resultados y considerando las necesidades de fondos inmersas en el ejercicio, se logró determinar el requerimiento de financiamiento y dado el caso el manejo de excedentes. Para la elaboración del flujo de caja proyectado se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: (Ver Anexo N° 21)

La política de pago a proveedores de materia prima directa será con crédito a 15 días promedio, considerando el acuerdo al que se puede llegar con cada uno. La materia prima indirecta y los gastos se cancelan al contado.

El 70% de las ventas se realiza al contado y la diferencia a través de tarjetas de crédito, cartera que se recupera en 7 días.

Se determinó como saldo final de caja, el monto necesario para la compra de materia prima directa, pago de mano de obra directa y costos indirectos, correspondiente a quince días de operación del siguiente año. Para el cálculo del flujo de caja, se tomó el supuesto de que el IVA generado se cancela al final de cada mes.

Para el financiamiento de la inversión, los accionistas disponen de US\$ 15,000.00 por lo que la inversión inicial se financia con un préstamo de accionistas de US\$ 15,000.00 y la diferencia por medio de un préstamo bancario a través del crédito directo de la Corporación Financiera Nacional (CFN). Dicho préstamo se puede conseguir en el mercado actual de acuerdo a las condiciones de la CFN con una tasa del 11% anual, sin comisión por otorgamiento y hasta 10 años plazo con un período de gracia. La tabla de amortización del préstamo se encuentra en el Anexo N° 22, la misma que por facilidad didáctica fue calculada con amortizaciones anuales, sin embargo el crédito se lo deberá cancelar de forma mensual.

En el año 2013 se realizó el reemplazo de la maquinaria que se encontraba totalmente depreciada. Los precios de esta nueva inversión se pueden observar en el Anexo N° 6. Se estima que en ese mismo año, los activos que serán reemplazados se venderán al 15% del valor original de compra.

En caso de existir excedentes de capital se destinarán a inversiones de corto plazo en bancos locales, considerando una tasa del 5% anual. Al final de cada año las inversiones y el interés generado se recuperan y se reinvierten en caso de mantener los excedentes.

No se prevé una repartición de dividendos en vista de que la necesidad de fondos evidente en el flujo elaborado.

4.12 Evaluación Financiera

Una vez determinadas las inversiones fijas y corrientes necesarias para la implementación del proyecto, es oportuno que se evalúe desde el punto de vista financiero la posible rentabilidad que generará el negocio. Existen dos criterios de evaluación, los aproximados o estáticos, que no tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y que operan con ellos como si se tratara de cantidades de dinero percibidas en el mismo momento del tiempo y los criterios clásicos o dinámicos, que utilizan el procedimiento de actualización o descuento, con el objeto de homogenizar las cantidades de dinero recibidas en diferentes momentos del tiempo. Sobre el aspecto económico financiero, la inversión de capital debe cumplir con tres exigencias, debe ser rentable, ofreciendo un retorno satisfactorio sobre la inversión, debe ser segura en la medida en que el proyecto genere flujos suficientes para cubrir la inversión inicial y la operación en sí y debe poseer liquidez.¹⁸ El análisis del cumplimiento de estas tres exigencias será revisado en este capítulo.

¹⁸ FLOR GARCÍA, G. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocio*. Quito – Ecuador, Primera Edición. pp. 97 – 102.

4.12.1 Métodos de Evaluación que Toman en Cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo

4.12.1.1 Valor Actual Neto - VAN

Esta herramienta tiene como premisa el análisis presente de los flujos futuros (diferencia entre ingresos y egresos) que genere un negocio y se basa en el valor del dinero en el tiempo, es decir un dólar hoy vale más que un dólar en el futuro por su disponibilidad de uso presente, por ende representa el rendimiento real obtenido en términos monetarios. Para este análisis se requiere conocer la rentabilidad esperada del proyecto para poder descontar los flujos a valor presente. Esta tasa de rentabilidad es también conocida como TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento). La TMAR es la tasa mínima de ganancia exigida por el inversionista sobre la inversión propuesta. Esta tasa será el valor al que se descontarán los flujos para el cálculo del VAN. Para determinar la tasa exigida por los accionistas se consideró que cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que ésta tenga un crecimiento real. Por esta razón la tasa exigida debe compensar los efectos inflacionarios y además tener un premio por arriesgar su dinero en esta inversión. Dicho premio contempla al riesgo país, de mercado y el rendimiento que obtendría en el mercado bancario por invertir su dinero, considerado como la tasa pasiva referencial dictada por el Banco Central.

$$\text{TMAR (inversionista)} = i + f + (i * f)^{19}$$

¹⁹ BACA URBINA, G. (2001). Evaluación de Proyectos. México DF – México: Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. p. 176.

En dónde:

i: Premio por riesgo, expresado como la suma del riesgo país, estimado en base al promedio móvil simple del riesgo país mensual obtenido por el Ecuador. Para valorar de forma adecuada el riesgo, tomó como base de cálculo el valor de riesgo país desde enero de 1998 hasta la fecha y el resultado obtenido es de 1363 puntos²⁰, más el riesgo de mercado que para el caso fue estimado en el 10% y la tasa pasiva referencial del Banco Central 5.56%.

f: tasa de inflación del 10%, a pesar de que la inflación anual al 31 de julio del 2009 se encuentra en 3.85%, para este ejercicio se consideró una tasa de inflación del 10%, por lo que en la determinación de la tasa de rentabilidad esperada se mantiene ese rubro.

$$\text{TMAR (inversionista)} = 42.11\%$$

Considerando que la inversión inicial está compuesta por una porción de aportes de los accionistas y la diferencia por crédito bancario, es necesario considerar la tasa a la que se obtuvo dicho préstamo que es del 11%, de la cual se resta la tasa impositiva que es del 36,25%, por lo que la TMAR bancaria es del 7,01%.

Con estos datos se realizó una ponderación de la tasa esperada por los accionistas y de la tasa pactada por el préstamo contratado. Este valor es conocido como el Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC.

CUADRO N° 19

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO GLOBAL MIXTA				
	CAPITAL	PORCENTAJE	TMAR	PONDERACION
Accionistas	\$ 15,000.00	23.08%	42.11%	9.72%
Deuda	\$ 50,000.00	76.92%	7.01%	5.39%
Total	\$ 65,000.00	100.00%	0.00%	15.11%

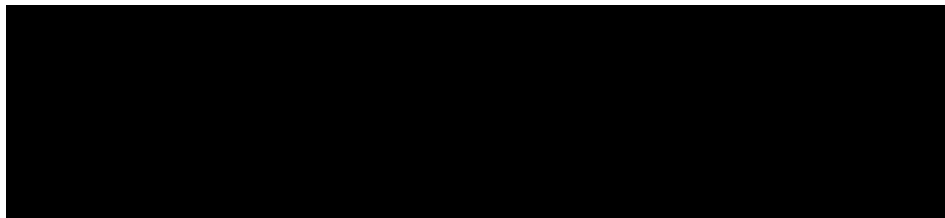
Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

²⁰ Bloomberg, "C. Suite", en: www.bloomberg.com, julio 2009.

Debido a que los flujos para el análisis han sido proyectados a 5 años de operación, se debe considerar que después de este tiempo el proyecto mantiene las posibilidades de generar flujos o de ser vendido, lo que incrementaría los ingresos netos obtenidos, por lo que se calculó a manera de una perpetuidad dichos flujos, restando del flujo obtenido en el año 2014, una inversión futura suponiendo que se incurrirá en un gasto por reemplazo de maquinaria y gastos de readecuación y mejora del local. Este valor es dividido para la TMAR global mixta; dicho cálculo se refleja en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 20



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

El flujo adicional obtenido se toma en cuenta como un flujo más para el cálculo del Valor Actual Neto. Con todos estos datos se logró determinar el valor del VAN en: US\$ - 149,151.05 lo que demuestra que el proyecto en estudio se constituye en un negocio de alto riesgo y en los cinco primeros años de estudio no recuperará el capital invertido, sin embargo cabe indicar que el flujo de caja del año cinco arrojó resultados positivos que permiten pronosticar el despunte del negocio.

4.12.1.2 Tasa Interna de Retorno – TIR

“La tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento generada por los flujos propios del negocio en la que el valor actual neto es igual a cero, en términos financieros, la TIR es la tasa de interés efectiva que los flujos del proyecto pagan sobre la inversión realizada”.²¹

Con los flujos generados en los cinco años de evaluación más el flujo adicional que fue calculado en el título del VAN, se obtuvieron solamente flujos negativos, por lo que existen múltiples tasas internas de retorno para el proyecto. Por ello y a fin de calcular la Tasa Interna de Retorno Corregida, se eliminó el efecto de la perpetuidad en el flujo del último año con el objetivo de verificar la rentabilidad del proyecto en los 5 años de operación, con ello, los flujos a ser considerados para el cálculo son:

CUADRO N° 21

FLUJO PARA EL CALCULO DE LA TIR CORREGIDA					
2009	2010	2011	2012	2013	2014
-\$ 54,132.96	-\$ 42,902.76	-\$ 31,212.22	-\$ 12,272.16	-\$ 13,231.91	\$ 11,508.37

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

La TIR corregida consiste en una alternativa para la evaluación de proyectos espaciales o no periódicos, que son aquellos que en su serie de flujos tienen cambios de signos debido a que estos pueden tener más de una TIR; para lo cual, se calcula la TIR entre las inversiones valoradas a valor presente con la tasa de descuento utilizada en el VAN y los flujos positivos valorados a valor futuro con la misma tasa.²²

Con esto, el valor de la Tasa Interna de Retorno Corregida que se obtiene en este proyecto en los 5 años de estudio es de 0.0000003%, lo que indica que al corte del quinto

²¹ BACA URBINA, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México DF – México: Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. p. 176.

²² “Indicadores económicos” en: <http://www.scribd.com/doc/23554905/INDICADORES-ECONOMICOS-PARA-EL-ANALISIS-DE-PROYECTOS#>, noviembre 2009

año el proyecto no alcanza a cubrir con la rentabilidad esperada para el mismo que es de 15.11%.

4.12.1.3 Período de Recuperación del Capital

El período de recuperación del capital es el tiempo que toma la recuperación del desembolso realizado a manera de inversión. Este mecanismo utiliza los flujos de caja obtenidos por el proyecto, sin considerar los flujos que se podrían obtener después de la fecha de corte, no considera adicionalmente el valor del dinero en el tiempo, por lo que favorece a proyectos de corta duración; por ello en este caso se utilizó el mecanismo de cálculo del Período de Recuperación de la Inversión corregido, el mismo que se produce cuando los flujos traídos a valor presente y acumulados igualan a cero. Para el caso en estudio, el proyecto no alcanza a cubrir el período de recuperación de la inversión o Payback en los 5 años de estudio, como se demuestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 22

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CORREGIDO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Flujos del proyecto	-\$ 54,132.96	-\$ 42,902.76	-\$ 31,212.22	-\$ 12,272.16	-\$ 13,231.91	\$ 11,508.37
Flujos anualizados	-\$ 54,132.96	-\$ 38,306.03	-\$ 24,882.19	-\$ 8,735.08	-\$ 8,409.12	\$ 6,530.16
Flujos acumulados	-\$ 54,132.96	-\$ 92,438.99	-\$ 117,321.18	-\$ 126,056.26	-\$ 134,465.38	-\$ 127,935.22

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

4.12.2 Métodos de Evaluación que No Toman en Cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo

4.12.2.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en ventas, es aquel en el que los beneficios por ventas igualan a la sumatoria de los costos fijos más los costos variables, lo que permite determinar el nivel de ventas mínimo que debería tener el proyecto para no incurrir en pérdidas.

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \frac{\text{CF}^{23}}{\text{V} - \text{CV}}$$

Dónde:

CF: costos fijos más intereses financieros y los ingresos por venta de activos. Incluye sueldos y salarios, aporte IESS, mantenimiento, depreciación maquinaria, amortización, impuestos por préstamos, gastos legales del préstamo, honorarios, mantenimiento y publicidad y gastos no capitalizables.

CV: Costos variables: materia prima directa e indirecta, servicios básicos, impuestos pagados y gastos tarjeta de crédito.

V: Ventas.

Los costos fijos y variables revisados en el estado de resultados fueron utilizados para el cálculo del punto de equilibrio en ventas. La diferencia entre las ventas y el costo variable es conocida como el margen de contribución. Para calcular el punto de equilibrio del proyecto se calculó el margen de contribución para cada uno de los productos ofertados, los mismos que fueron ponderados en base a su peso en las ventas anuales. Información que se resume en el siguiente cuadro.

²³ BACA URBINA, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México DF – México: Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. p. 172.

CUADRO N° 23

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Margen de Contribución	\$ 1.71	\$ 1.79	\$ 1.88	\$ 1.97	\$ 2.07

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Con esto, el punto de equilibrio operacional para todos los años en análisis es el reflejado en el Cuadro N° 24, del que se puede interpretar que para el año 2010 se requerirán ventas de US\$ 253,709.12 para no generar pérdidas operativas; sin embargo, la utilidad neta se ve afectada por ingresos y gastos no relacionados directamente con la operación, como los ingresos financieros y las utilidades en venta de activos. Cabe indicar que debido a que no se pueden vender unidades parciales, el punto de equilibrio operacional no llega a generar una utilidad operacional exactamente igual a cero. La determinación de las cantidades y ventas de equilibrio por producto se encuentran en el Anexo N° 23

CUADRO N° 24

PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN PUNTO DE EQUILIBRIO OPERACIONAL					
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Ventas	\$ 253,709.12	\$ 270,550.68	\$ 283,023.71	\$ 296,815.92	\$ 310,593.00
Costos Variables	\$ 116,551.19	\$ 124,213.56	\$ 129,888.80	\$ 136,164.22	\$ 142,432.21
Margen de Contribución	\$ 137,157.93	\$ 146,337.13	\$ 153,134.91	\$ 160,651.70	\$ 168,160.79
Costos Fijos	\$ 137,157.18	\$ 146,335.93	\$ 153,131.64	\$ 160,665.54	\$ 168,157.81
Utilidad Operacional	\$ 0.76	\$ 1.20	\$ 3.27	-\$ 13.84	\$ 2.98
Movimientos Financieros	\$ 0.00	\$ 453.88	\$ 0.76	-\$ 16,390.24	-\$ 19,737.63
Venta de activos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 6,994.15	\$ 0.00
Utilidad neta	\$ 0.76	\$ 455.08	\$ 4.03	-\$ 23,398.23	-\$ 19,734.65

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

4.12.2.2 Índices de Liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa de afrontar sus deudas inmediatas con los activos corrientes que posee.

CUADRO N° 25

INDICES DE LIQUIDEZ					
INDICES	2010	2011	2012	2013	2014
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 16,142.96	\$ 7,475.03	-\$ 6,978.68	-\$ 13,323.80	-\$ 19,940.36
INDICE DE LIQUIDEZ-RAZÓN CORRIENTE	7.21	3.73	0.62	0.48	0.41
PRUEBA ACIDA	6.85	3.38	0.56	0.44	0.37

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Con respecto al capital de trabajo, se puede observar que la empresa cubre totalmente su necesidad de fondos con sus activos corrientes durante los dos primeros años de operación, sin embargo desde el tercer año se empieza a observar problemas de liquidez, debidos principalmente al endeudamiento requerido para la operación de la empresa cuyos período de gracia finaliza en el cuarto año.

4.12.2.3 Índices de Actividad

Los índices de actividad miden la eficiencia con la que está operando la empresa.

CUADRO N° 26

INDICES DE ACTIVIDAD					
INDICES	2010	2011	2012	2013	2014
ROTACION CUENTAS X COBRAR (DIAS)	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
ROTACION INVENTARIO (DIAS)	2.07	2.02	2.06	2.04	2.07
ROTACION CUENTAS X PAGAR (DIAS)	5.83	5.72	5.80	5.86	5.94
ROTACION DE ACTIVOS (VENTAS NETAS/ACTIVOS TOTALES)	2.35	3.68	4.75	4.89	5.91
FLUJO OPERATIVO (DIAS)	1.66	1.60	1.64	1.72	1.77

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

La rotación de inventarios en días es 2 días, debido a que por el uso de insumos perecibles el stock debe ser renovado periódicamente. En la rotación de las cuentas por pagar, se puede observar que la empresa tiene un promedio de pago a proveedores en días, de una semana. Si bien es cierto, la relación existente entre el período de pagos y el de cobros o rotación de cuentas por cobrar indica que la empresa se demora más en pagar a sus proveedores que el tiempo que le toma cobrar sus cuentas por cobrar (2.1 días para

todos los años), se podría pensar en diferir aún más los pagos a fin contribuir a la liquidez del proyecto.

La rotación de activos, mide la eficiencia con la que están siendo utilizados los mismos para generar ventas. El valor específico de este índice financiero depende del tipo de actividad de la empresa, siempre es deseable que la rotación crezca a través del tiempo, como es el caso de este proyecto, lo que evidencia que los resultados negativos en los indicadores de evaluación financiera, no son a consecuencia de falta de productividad, sino por temas del endeudamiento, punto que se confirmará en el acápite siguiente.

4.12.2.4 Índices de Endeudamiento

Los índices de endeudamiento miden el nivel de deuda en el que ha incurrido la empresa y su composición dentro del balance. Con respecto al apalancamiento de los activos se puede concluir que la empresa año a año incrementa este indicador debido a que debe incurrir en nuevos financiamientos para cubrir su déficit de capital de trabajo.

CUADRO N° 27

INDICES DE ENDEUDAMIENTO					
INDICES	2010	2011	2012	2013	2014
APALANCAMIENTO DE LOS ACTIVOS (TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO)	185.24%	284.27%	342.93%	376.87%	438.05%
DEUDA CORRIENTE (PASIVO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL)	4.17%	5.65%	41.29%	53.59%	77.20%
DEUDA LARGO PLAZO (PASIVO LARGO PLAZO/ACTIVO TOTAL)	181.08%	278.61%	301.64%	323.27%	360.86%
APALANCAMIENTO (PASIVO / PATRIMONIO)	-2.17	-1.54	-1.41	-1.36	-1.30
APALANCAMIENTO FINANCIERO NETO (DEUDA/PATRIMONIO)	-1.88	-1.37	-1.26	-1.24	-1.19
COSTO FINANCIERO (INT PAGADOS/DEUDA)	0.00%	0.00%	0.00%	9.89%	11.30%

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

En la razón de deuda corriente se puede ver que el endeudamiento corriente, constituido principalmente por la porción corriente de la deuda a largo plazo, financia año a año un valor mayor de los activos, básicamente por el financiamiento de capital de trabajo por lo que este indicador llega a ser 77%, así como en el indicador de

endeudamiento a largo plazo debido al incremento de la deuda debido a los nuevos desembolsos del crédito.

El apalancamiento mide cómo está respaldada la deuda a terceros con el patrimonio e indicaría la posibilidad de la empresa de cancelar sus obligaciones sin necesidad de liquidar sus activos. Claramente en el caso de este proyecto el alto endeudamiento y las pérdidas generadas en la operación hacen que año a año tenga un saldo negativo de patrimonio lo cual no le permite al proyecto afrontar con sus recursos una posible liquidación. El impacto que tiene la deuda bancaria dentro del total del pasivo y su respaldo con el patrimonio de la empresa se lo puede observar en el índice de apalancamiento financiero, en el que solamente es considerada la deuda con bancos. El costo financiero de la deuda relaciona el valor pagado por intereses con el total de deuda.

4.12.2.5 Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad evalúan cómo se compone la rentabilidad obtenida en el giro del negocio.

La rentabilidad sobre activos (ROA) mide el beneficio neto por unidad monetaria de activo, determina la efectividad global al generar utilidades con los activos disponibles, es decir que en el año 2010 por cada dólar de activo se genera una pérdida del 86.85% hasta llegar al año 2014 a una rentabilidad del -32.2%. Este ciclo es común en un negocio del tipo de restaurantes, debido a la alta inversión necesaria; sin embargo es preocupante que en los 5 primeros años de operación no se hayan alcanzado niveles de rentabilidad positivos, lo que ocasionaría la liquidación forzada de la empresa.

CUADRO N° 28

INDICES DE RENTABILIDAD					
INDICES	2010	2011	2012	2013	2014
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (UTILIDAD NETA/ACTIVOS)	-86.85%	-74.48%	-40.07%	-55.34%	-32.20%
MARGEN DE UTILIDAD (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	-36.96%	-20.26%	-8.44%	-11.31%	-5.45%
RENTABILIDAD BRUTA DE VENTAS (UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS)	-36.96%	-20.51%	-8.44%	-1.41%	2.20%
RENTABILIDAD DE VENTAS(UTILIDAD ANTES IMP/VENTAS NETAS)	-36.96%	-20.26%	-8.44%	-11.31%	-5.45%
COSTO DE VENTAS (COSTO VENTAS/VENTAS NETAS)	109.52%	96.73%	87.11%	81.59%	78.82%
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL(UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL)	-2709.78%	-1804.48%	-881.72%	-1335.46%	-703.36%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO(UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)	-101.88%	-40.42%	-16.49%	-19.99%	-9.52%

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

El margen de utilidad mide el beneficio neto por unidad monetaria vendida, para el año 2010 se puede concluir que por cada dólar de venta, se genera una pérdida de 36.96%, hasta llegar en el año 2014 al - 5.45% de rentabilidad, es decir que para dicho año, por cada dólar vendido se obtiene aproximadamente 5 centavos de pérdida. La mejora de este índice evidencia el acercamiento de la empresa en el ciclo de vida de crecimiento de la empresa en el que se lograrán índices positivos de rentabilidad. Con el margen de utilidad bruta, el mismo que considera solamente la utilidad operacional, se puede evidenciar lo antes mencionado, debido a que se alcanza un margen de rentabilidad positivo del 2.20%.

La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) mide la remuneración contable que la empresa brinda a sus accionistas por haber arriesgado un capital equivalente al patrimonio, esta rentabilidad debe ser mayor a la que el patrimonio obtendría en una inversión alternativa de similar riesgo. Para el año 2010, esta rentabilidad es -101.88% debido a que el patrimonio está constituido principalmente por el capital social y a que la empresa empieza a incorporar pérdidas al total del patrimonio. Con el tiempo, mientras la cuenta de utilidad del ejercicio crece, este índice se acerca a valores positivos, llegando en el año cinco a -9.52%, lo que confirma la tendencia de introducción del negocio.

4.13 Análisis de Riesgo

La innovación y la puesta en marcha del negocio son intrínsecamente riesgosos; por ello la empresa debe tener claramente identificados los riesgos asociados y posibles alternativas para mitigarlos.

En el caso de este proyecto, la evaluación realizada permitió confirmar la viabilidad de mercado y técnica de llevar a cabo el proyecto, sin embargo no existe viabilidad financiera de que el mismo tenga éxito. Sin embargo dada la tendencia revisada anteriormente a convertir resultados negativos en positivos, debido al crecimiento de las ventas, cumplimiento de la curva de aprendizaje de la organización y obviamente al conocimiento del mercado, se puede prever que con algunas modificaciones, que no cambien el giro ni el sentido del negocio, pero que si se encaminen a la eficiencia, se podría llevar a cabo satisfactoriamente este proyecto desde el punto de vista financiero; por lo que el análisis de riesgo a realizar en esta ocasión, permitirá identificar algunos factores claves de éxito que permitirán facilitar la viabilidad del proyecto mediante la gestión de los mismos por parte de la administración, los mismos que apalancarán en el capítulo siguiente la construcción de una matriz FODA para el proyecto, convirtiéndose en una visión inicial de los riesgos que enfrenta la empresa en los diversos tipos, operativos, industriales, técnicos, financieros y políticos.

Se revisará la sensibilidad que posee el proyecto frente a tres variables consideradas en el análisis FODA, a saber: variación en la cantidad demandada del producto (Amenaza 3), para ello en el análisis de mercado se plantearon tres escenarios, optimista, pesimista y normal, que serán los considerados en este análisis. También se revisará la sensibilidad ante el costo de la mano de obra directa, relacionado con nuevas políticas gubernamentales

con respecto al tema laboral y adicionalmente el precio e incremento por inflación en el arriendo del local. Para este análisis se utilizó la herramienta Crystal Ball versión 7.2.3.²⁴

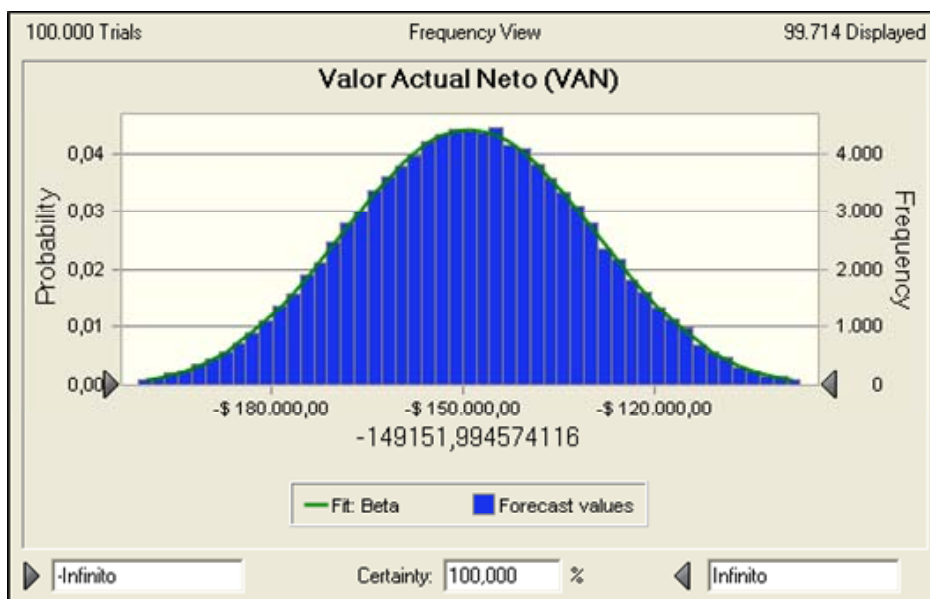
Parametrizando las variables antes mencionadas con los niveles de demanda determinados en los escenarios del estudio de mercado (Ver Cuadro N° 8), un límite superior e inferior de más / menos 10% en el gasto de cada uno de los años para cada variable del costo de mano de obra, así como el costo del arriendo y realizando 100,000 iteraciones entre las variables utilizando el Método de Montecarlo²⁵, con un porcentaje de confianza del 95% para garantizar la credibilidad del análisis, se obtuvieron los siguientes pronósticos para el comportamiento del VAN del proyecto.

En el Gráfico N° 12 se puede observar que la curva normal del VAN en el análisis realizado, la misma que ubica la media en US\$ -149,151.99, el valor mínimo del VAN en US\$ -220,622.59 y el valor máximo en US\$ -79,134.33, lo que implica que en el mejor de los escenarios, con las condiciones actuales de operación, la empresa perdería US\$ 79,134.33 con el emprendimiento.

²⁴ Crystal Ball es una suite de aplicaciones basadas en Microsoft® Excel que aprovecha y amplía la potencia analítica de las hojas de cálculo. Con Crystal Ball, usted define las variables de entrada como rangos realistas de valores (como costes, retornos, tiempo), calcula todos los posibles resultados, y los registra para un posterior análisis e informe. Gracias a esta aproximación al problema, conocida como simulación, comprenderá mejor lo acertada que resulta su estrategia y descubrirá qué factores afectan al éxito en mayor medida. Crystal Ball es una herramienta flexible, que puede aplicarse para resolver prácticamente cualquier problema en que la incertidumbre y variabilidad distorsionen las predicciones de una hoja de cálculo. Además de la simulación, puede usar los datos históricos para crear modelos predictivos y buscar las soluciones óptimas que tengan en cuenta la incertidumbre y las restricciones. Crystal Ball puede aplicarse rápidamente a nuevos modelos de hoja de cálculo y a los ya existentes, por lo que empezar a utilizar su tecnología es cuestión de minutos. Tomado de <http://www.aertia.com/productos.asp?pid=245>

²⁵ ... En términos simples la técnica consiste en ingresar una serie de datos de entrada al azar en el modelo para obtener una serie de posibles datos de salida. Las probabilidades se encuentran en cada uno de los datos de salida para calcular en qué rango yace la probabilidad de que se de un resultado en el negocio, como por ejemplo el valor presente. Tomado de *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, Graham Friend y Stefan Zehle, Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p. 263.

GRÁFICO N° 12

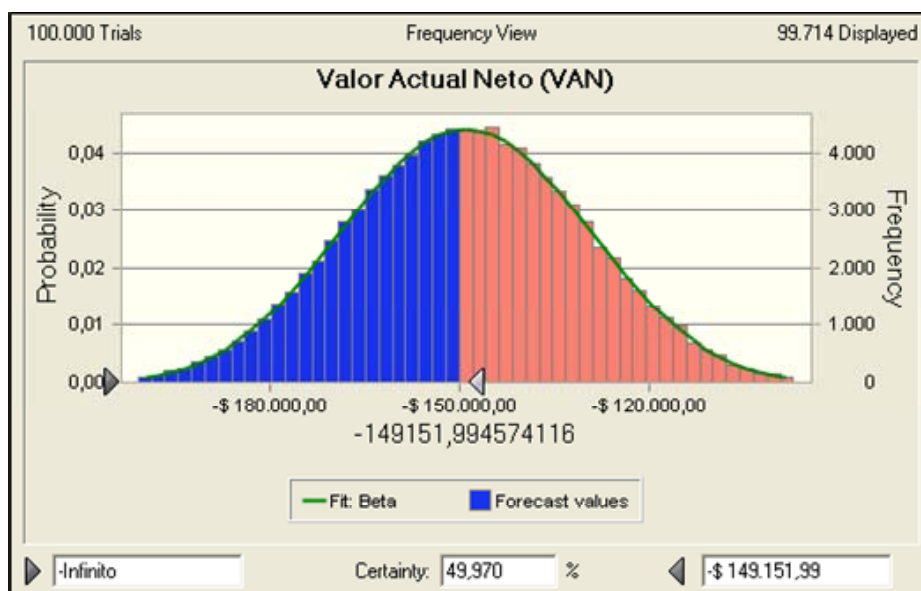


Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

El Gráfico N° 13 muestra que el proyecto tiene una posibilidad de 49,97% de lograr un VAN de US\$ 216,989 que es el estimado dentro del análisis económico – financiero del proyecto.

GRÁFICO N° 13

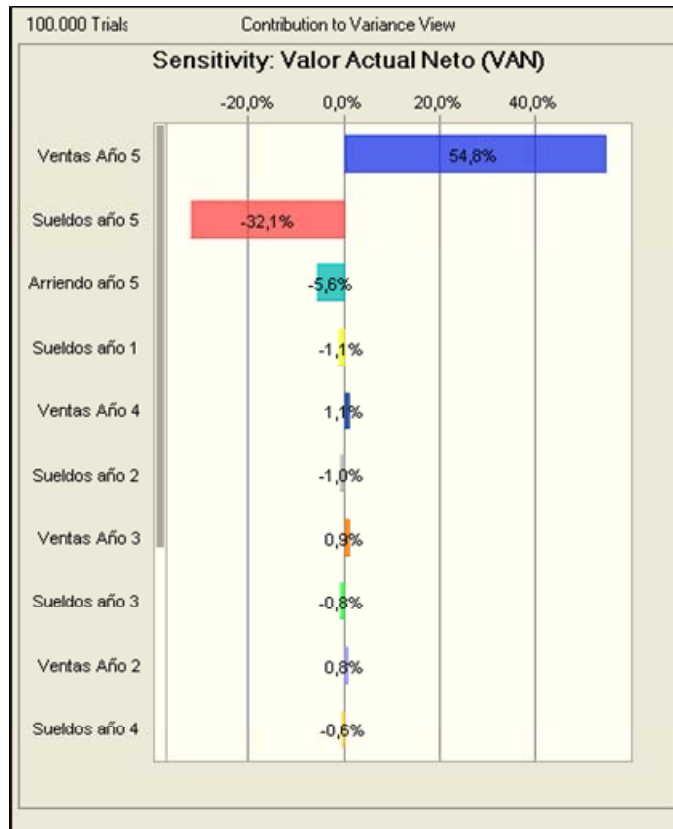


Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Este análisis corrobora que para que este negocio arranque y tenga éxito es necesario buscar condiciones de gasto e inversión más favorables. Para poder determinar las variables que más afectan al resultado del VAN del proyecto, es necesario analizar el impacto de cada una en la varianza del mismo. Para ello se analizó la contribución a la varianza del VAN de las variables más importantes, lo que se refleja en el Gráfico N° 14, en el que se puede concluir que las variables que más afectan en los resultados del negocio son las ventas del año 5, debido principalmente a que metodológicamente y bajo el supuesto de un análisis de empresa en marcha se consideró una perpetuidad en dicho período, la misma que arroja una reducción importante en los flujos que generaría a futuro la empresa, de ahí la importancia de la administración eficiente de los costos de producción. Los sueldos en dicho año también influyen de manera importante (32.1%) en los resultados, por ello se deberán considerar políticas conservadoras de remuneraciones.

GRÁFICO N° 14

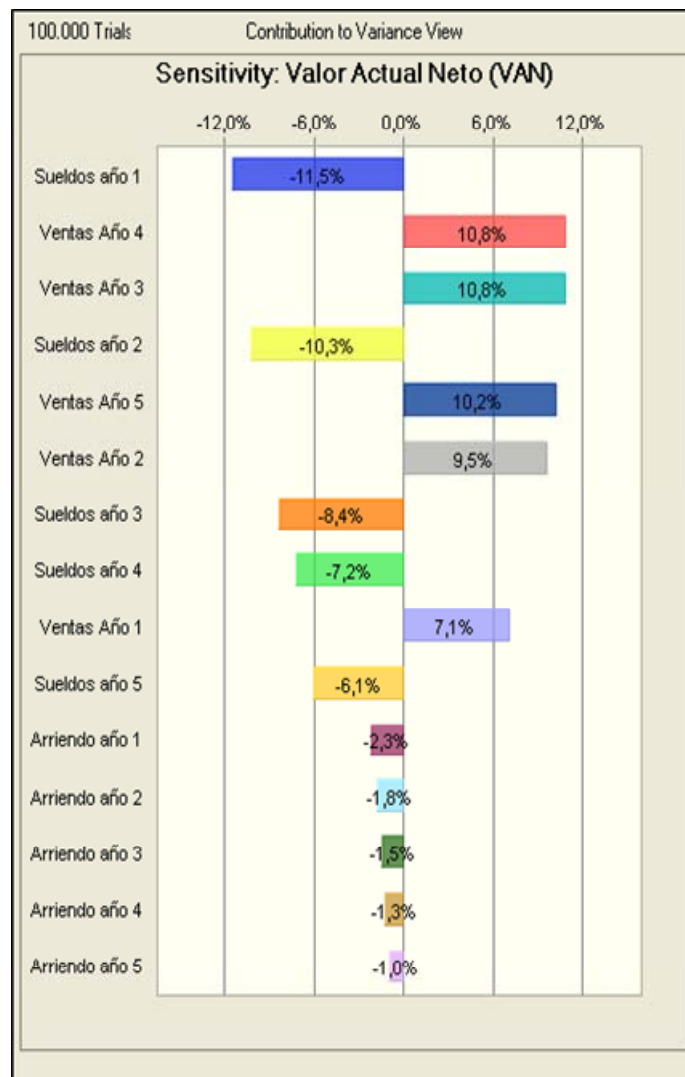


Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Sin embargo, al analizar la contribución a la varianza del VAN de todos los factores sin utilizar el último flujo de la perpetuidad en el cálculo del VAN se puede obtener el detalle de las variables determinantes en la consecución del resultado, siendo así que las más importante en el efecto negativo del VAN es la variable Salarios como se refleja en el Gráfico N° 15.

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

CAPÍTULO IV

5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

El objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará la empresa al desafío que propone el entorno competitivo.²⁶

5.1 Modelo de Negocio

El negocio está enfocado a prestar servicios de cafetería y restaurante en la zona de La Mariscal en la ciudad de Quito. Los productos ofrecidos son alimentos de preparación y consumo rápidos, con bajo contenido calórico, enfocados en el segmento de la población quiteña que busca alternativas de alimentación más saludables. El negocio se desarrollará en un ambiente de entretenimiento que brinda alternativas para distraerse sanamente, incluyendo shows en vivo, ambientación en la decoración, juegos de mesa, etc. El negocio se llamará **Lobby Bar Restaurante**.

5.2 Diagnóstico

5.2.1 Demandas de Clientes

Entender cuáles son las demandas o necesidades que tanto los clientes internos (socios, accionistas, empleados y colaboradores) como los clientes externos (clientes,

²⁶ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 33

proveedores, la comunidad, entidades financieras, etc.) esperan recibir de la organización es importante en el proceso de planeación estratégica, debido a que permitirá alinear los objetivos y estrategias de la organización a la satisfacción de estos grupos de interés.

5.2.1.1 Demanda de Clientes Internos

Los empleados, administradores o colaboradores, según corresponda, esperan de la empresa capacidad de formación y crecimiento, estabilidad laboral, reconocimiento en el que se valore su aporte a la organización, un salario acorde a las funciones desempeñadas, puntualidad en los pagos, satisfacción con el puesto de trabajo, confianza y empoderamiento, beneficios adicionales, etc.

Los accionistas por su lado esperan crecimiento del valor económico de la empresa en el mercado, rentabilidad, sostenibilidad y reconocimiento de la empresa en el mercado.

5.2.1.2 Demanda de Clientes Externos

Los clientes externos esperan que la entrega de productos y servicios sea de calidad en cuanto a sabor, nutrición, higiene y temperatura, precios razonables de acuerdo a los productos recibidos y a las condiciones de mercado en un ambiente de entretenimiento y esparcimiento, un libre acceso al local, parqueaderos y seguridad; así como promociones y beneficios adicionales (valor agregado).

Los proveedores esperan de la empresa relaciones de largo plazo y pagos puntuales en condiciones de pago favorables para ambas partes.

La comunidad y el gobierno esperan de la empresa la generación de plazas de empleo dignas, pago de obligaciones tributarias y respeto de las leyes, así como el cuidado y aporte al medio ambiente que es hoy por hoy tan importante.

5.2.2 Análisis del Factor Externo

“Los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estos tienen un control limitado: política económica gubernamental, cambios de actitud entre los consumidores y el desarrollo de nueva tecnología. En análisis del entorno o factor externo estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar”.²⁷

Entre los factores más decisivos a considerar dentro de este análisis están cinco factores generales; las fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas de la competencia; debido a que afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Como resultado del estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, se pudieron rescatar algunos factores, que por su impacto en la consecución de resultados deben ser considerados dentro de este análisis, para el que se utilizará la herramienta conocida como Matriz de Evaluación de los Factores Externos, la misma que permite resumir los factores exógenos a la empresa que podrían marcar su desenvolvimiento. Por motivos didácticos se ha realizado un cuadro para resumir los factores externos clave y su análisis dentro del proyecto antes de la utilización de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE). Ver cuadro N° 29.

²⁷ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 33

CUADRO N° 29

DETERMINACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	
FACTORES	OBSERVACIONES EN EL ESTUDIO
FACTORES ECONÓMICOS	
Disponibilidad de créditos	Acceso a crédito de la CFN
Nivel de Ingreso disponible de la población	En disminución por incremento del costo de canasta básica
Tasas de interés	Tasas competitivas para actividades productivas
Inflación	Fluctuante, afecta a capacidad de compra y precios de los insumos de producción
Economías de escala	El proyecto no cuenta con economías de escala mientras la competencia si
Patrones de consumo	Tendencias ya enraizadas en la población
Tendencia del desempleo	En crecimiento, puede afectar a capacidad de compra
Cambios en las demandas	Tendencia al consumo de comida sana
FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES	
Estilos de vida	Población en busca de entretenimiento
Tránsito de la ciudad y la zona de emplazamiento	Zona de alta complejidad en movilización
Actitud ante el tiempo libre	Población en búsqueda de actividades innovadoras de entretenimiento, moda
Cambios en gustos y preferencias	Nueva tendencia al consumo de comida sana, moda
FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICOS	
Leyes sobre igualdad en el empleo	Riesgo en cambio de políticas laborales
Actividades Municipales	Realización de actividades culturales en la Plaza El Quinde
FUERZAS COMPETITIVAS	
Principales fuerzas de los competidores	Capacidad de inversión
Principales debilidades de los competidores	Tienen que luchar con la percepción de que la comida rápida es perjudicial
Posición de la competencia en el Top of Mind del consumidor	Productos de la competencia ya posicionados en el consumidor
Precios de la competencia	Los precios del proyecto son fijados de acuerdo a la media del mercado

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

La matriz EFE, consta de cinco pasos, 1) lista los factores relevantes, clasificándolos entre oportunidades y amenazas, 2) asigna un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), 3) se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, 4) multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, 5) suma las calificaciones obtenidas

de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización²⁸. Ver cuadro N° 30.

CUADRO N° 30

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Nivel de Ingreso disponible de la población, En disminución por incremento del costo de canasta básica	7%	3	0.21
Inflación, Fluctuante, afecta a capacidad de compra y precios de los insumos de producción	5%	2	0.10
Economías de escala, El proyecto no cuenta con economías de escala mientras la competencia si	7%	1	0.07
Patrones de consumo, Tendencias ya enraizadas en la población	8%	3	0.24
Tendencia del desempleo, En crecimiento, puede afectar a capacidad de compra	6%	2	0.12
Tránsito de la ciudad y la zona de emplazamiento, Zona de alta complejidad en movilización	4%	1	0.04
Leyes sobre igualdad en el empleo, Riesgo en cambio de políticas laborales	8%	3	0.24
Principales fuerzas de los competidores, Capacidad de inversión	4%	1	0.04
Posición de la competencia en el Top of Mind del consumidor, Productos de la competencia ya posicionados en el consumidor	5%	1	0.05
OPORTUNIDADES			
Disponibilidad de créditos, Acceso a crédito de la CFN	8%	3	0.24
Tasas de interés, Tasas competitivas para actividades productivas	4%	3	0.12
Cambios en las demandas, Tendencia al consumo de comida sana	6%	4	0.24
Estilos de vida, Población en busca de entretenimiento	4%	4	0.16
Actitud ante el tiempo libre, Población en búsqueda de actividades innovadoras de entretenimiento, moda	5%	3	0.15
Cambios en gustos y preferencias, Nueva tendencia al consumo de comida sana, moda	6%	3	0.18
Actividades Municipales, Realización de actividades culturales en la Plaza El Quinde	4%	3	0.12
Principales debilidades de los competidores, Tienen que luchar con la percepción de que la comida rápida es perjudicial	5%	3	0.15
Precios de la competencia, Los precios del proyecto son fijados de acuerdo a la media del mercado	4%	2	0.08
TOTAL	100%		2.55
Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es superior a la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala. El total ponderado es de 2.55 está por encima de la media de 2.5			

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

El valor obtenido en esta matriz es de 2.55, que es ligeramente inferior a la media lo que significa que la empresa está respondiendo de forma adecuada a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, sin embargo no puede descuidar estos factores con el fin de minimizar los posibles efectos negativos del entorno por lo que se deberán delinear

²⁸ Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997, p. 144.

estrategias en este sentido, especialmente se debería considerar la ubicación del local debido a los problemas de tránsito existentes, así como que al no tener un amplio poder de inversión, se debe pensar en reducir costos de arriendo que fueron revisados en el análisis financiero y al emplazar el negocio en otra zona, estos pueden ser reducidos. No se pueden descuidar aspectos relacionados con los costos de producción y economías de escala, así como el impacto que tiene la variación de leyes laborales que pueden complicar aún más el escenario de gasto por este concepto. Sin embargo se debe considerar que este proyecto fue analizado con un sueldo mínimo de US\$320 que fue planteado meses atrás por la presidencia y que como se confirmó en el análisis de riesgo viene a ser un factor muy importante en los resultados del negocio. La administración del proyecto no puede descuidar la difusión del negocio como una alternativa sana de comida rápida ya que ese es el factor diferenciador que aventaja frente a la competencia.

Análisis del factor interno

El objetivo de analizar un negocio es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas.²⁹

Los puntos a considerar dentro del análisis del factor interno son la infraestructura necesaria para la operación del restaurante, el requerimiento de personal capacitado idóneo para la operación del negocio, los empleados deberán tener una amplia orientación de servicio al cliente. La calidad del producto y servicio entregado a los clientes debe ser la más alta a fin de satisfacer las necesidades del consumidor con rapidez en el servicio de la comida con el sistema “*Reddy to eat*” (listo para comer). Este sistema proporciona la comida caliente en su punto exacto de cocción. La ubicación del local en la zona de La Mariscal. El volumen de afluencia de clientes en horarios pico puede afectar a la rapidez del servicio brindado. Al ser una microempresa su capacidad de respuesta a la

²⁹ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 51

demanda y velocidad de cambio son importantes. El negocio brinda una alternativa innovadora de alimentación y entretenimiento. Se debe considerar también que debido al alto costo de arrendar y montar el local, se deben buscar mecanismos de financiamiento para la puesta en marcha del negocio. Un factor importante a considerar es que los futuros propietarios no cuentan con el conocimiento suficiente de aspectos nutricionales y la dificultad para la realización de shows en vivo

Para este análisis se utilizó la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, misma que permite evaluar qué fortalezas se debe aprovechar para el éxito del negocio y qué debilidades deben ser monitoreadas de cerca a fin de que no perjudiquen la sostenibilidad de la empresa. Esta matriz se encuentra en el cuadro N° 31. La calificación obtenida en esta matriz es de 2.48, que por ser un valor inferior a la media, expresa que el negocio no utiliza de forma adecuada sus fortalezas para su desarrollo y que no contrarresta sus debilidades, entre las más importantes y como se mencionó en el análisis financiero es el bajo desempeño financiero de la organización, lo que genera pérdidas importantes que no permiten la continuidad del negocio. Estos puntos, en caso de que no puedan ser cambiados, deben ser considerados como un decisor para no invertir en el proyecto.

CUADRO N° 31

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO			
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
ADMINISTRACION			
Complejidad en la contratación del personal	6%	2	0.12
FINANZAS			
Índices de rentabilidad negativos	10%	1	0.1
La empresa no puede afrontar sus obligaciones de corto plazo - iliquidez	10%	1	0.1
El costo del financiamiento para poner en marcha el negocio es elevado y puede afectar a la rentabilidad del mismo.	12%	1	0.12
MARKETING			
No existe posicionamiento del proyecto frente a los competidores	6%	2	0.12
El posicionar a la marca en el top of mind del consumidor requiere de un uso intensivo de recursos financieros	8%	2	0.16
PRODUCCIÓN			
El volumen de afluencia de clientes en horarios pico puede afectar a la rapidez del servicio brindado	4%	2	0.08
El mantenimiento de la maquinaria puede significar una para en el proceso productivo	4%	2	0.08
FORTALEZAS			
ADMINISTRACIÓN			
La estructura organizacional del negocio es liviana lo que permite la fácil adaptación a los cambios del entorno	4%	3	0.12
Los propietarios y directores del negocio tienen amplios conocimientos de administración de empresas	5%	4	0.2
Definiciones claras de cada puesto y especificaciones del trabajo	4%	3	0.12
MARKETING			
Productos y servicios de calidad	9%	4	0.36
El producto brinda una alternativa sana de comida rápida	8%	4	0.32
PRODUCCIÓN			
Se han ubicado proveedores confiables y reconocidos en el mercado	5%	3	0.15
El proceso productivo no es complejo y es de fácil modificación	5%	3	0.15
Capacidad instalada de la planta con capacidad de atención a demanda creciente	6%	3	0.18
Total	100%		2.48
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de impacto de cada una de las variables en el desempeño de la empresa, donde 4 = Fortaleza muy importante, 3 = Fortaleza poco importante, 2 = Debilidad poco importante y 1 = Debilidad muy importante.			

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

5.2.3 Análisis Competitivo

“La rivalidad entre las empresas es la fuerza central determinante de la posición competitiva de la empresa, es por ello necesario analizar a los competidores de manera similar a la que se utiliza para evaluar a la empresa”.³⁰

En este análisis se utilizó la matriz del perfil competitivo (MPC), que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la muestra de posición estratégica de la empresa. En esta matriz se analizan

³⁰ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p 74.

cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades pero revisados de una manera amplia, no incluyen datos específicos. El objetivo es comparar la calificación obtenida con las empresas de la muestra.³¹ (Ver Anexo N° 24).

Los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz MPC indican que el rival más cercano del proyecto es el restaurante Mulligans, debido a que responde de manera adecuada a los factores más importantes de éxito considerados en el análisis de esta industria. Este rival es más fuerte en cuanto a competitividad en precios, sin embargo la empresa en análisis tiene una fortaleza importante referente a la variedad de menús disponibles y las alternativas sanas ofrecidas. Ambas empresas tienen una posición relativa de fortaleza referente al aspecto de calidad del producto y atención, motivo por el cual los esfuerzos del equipo de gestión deberán centrarse en mantener esa fortaleza y mitigar los factores clave de éxito en los que tiene desventaja, es decir en la competitividad en precios y en los puntos de atención disponibles.

5.2.4 Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) concentra los resultados del análisis de la firma (interno) y del entorno (externo). Un análisis FODA permite observar fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

En el análisis FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa

³¹ Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997, p. 145.

- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas³²

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el caso de estudio, se encuentran resumidas en el Cuadro N° 32.

CUADRO N° 32

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	
F1	Productos y servicios de calidad
F2	El producto brinda una alternativa sana de comida rápida
F3	Se han ubicado proveedores confiables y reconocidos en el mercado
F4	La estructura organizacional del negocio es liviana lo que permite la fácil adaptación a los cambios del entorno
F5	Los propietarios y directores del negocio tienen amplios conocimientos de administración de empresas
Oportunidades	
O1	Disponibilidad de créditos, Acceso a crédito de la CFN
O2	Cambios en las demandas, Tendencia al consumo de comida sana, Tendencia al consumo de comida sana
O3	Actitud ante el tiempo libre, Población en búsqueda de actividades innovadoras de entretenimiento, moda, Población en búsqueda de actividades innovadoras de entretenimiento, moda
O4	Actividades Municipales, Realización de actividades culturales en la Plaza El Quinde, Realización de actividades culturales en la Plaza El Quinde
O5	Precios de la competencia, Los precios del proyecto son fijados de acuerdo a la media del mercado, Los precios del proyecto son fijados de acuerdo a la media del mercado
Debilidades	
D1	Índices de rentabilidad negativos
D2	La empresa no puede afrontar sus obligaciones de corto plazo - iliquidez
D3	El costo del financiamiento para poner en marcha el negocio es elevado y puede afectar a la rentabilidad del mismo.
D4	No existe posicionamiento del proyecto frente a los competidores
D5	El volumen de afluencia de clientes en horarios pico puede afectar a la rapidez del servicio brindado
Amenazas	
A1	Nivel de Ingreso disponible de la población, En disminución por incremento del costo de canasta básica
A2	Inflación, Fluctuante, afecta a capacidad de compra y precios de los insumos de producción
A3	Economías de escala, El proyecto no cuenta con economías de escala mientras la competencia si
A4	Patrones de consumo, Tendencias ya enraizadas en la población
A5	Tendencia del desempleo, En crecimiento, puede afectar a capacidad de compra

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así se obtienen los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Estrategias FO o estrategias de crecimiento, son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición

³² Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p. 99.

que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.³³

El análisis DOFA para el caso en estudio se resume en el anexo N° 26, del que se pueden destacar como las principales estrategias las siguientes:

FA1: Posicionar el concepto de comida sana, saludable y económica a fin de que la población no deje de consumirla por cambios en el poder adquisitivo.

DA1: Buscar proveedores de calidad que brinden precios más bajos y analizar la posibilidad de adquirir la maquinaria bajo la modalidad de leasing operativo.

FO1: Aprovechar la existencia del crédito directo en la CFN presentando un proyecto de factibilidad que evidencia la calidad de los procesos y la aceptación de la clientela al respecto.

DO1: Presentar el proyecto de factibilidad del negocio en la Corporación Financiera Nacional o en entidades financieras privadas, a fin de conseguir las mejores condiciones de financiamiento, resaltando las cualidades del producto.

³³ Universidad Nacional de Colombia, *La Matriz DOFA*. En: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomía/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

5.3 Plan Estratégico

El plan estratégico se diseña a fin de examinar el estado actual del negocio y además identifica los ejes alrededor de los cuáles podrá evolucionar el futuro. El plan estratégico examina a los clientes, proveedores y competidores del negocio como así también la dinámica de la industria que rige la forma en que interactúan estos grupos. El análisis incluye también el entorno más amplio en el que opera la empresa, los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al negocio.³⁴

5.3.1 Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.³⁵

La Visión de Lobby Bar Restaurante es:

Buscamos reconocimiento y fidelidad de nuestros clientes a través de la calidad e innovación de nuestros productos y servicios.

Buscamos alcanzar el liderazgo del negocio hasta el año 2014, a través del crecimiento de nuestras relaciones con clientes, proveedores, inversionistas, etc., trabajando por tener una creciente presencia en la ciudad de Quito, abriendo nuevos locales en puntos estratégicos de la ciudad, y logrando predilección en el consumo de la población.

³⁴ Graham. Friend y Stefan Zehle. *Op. Cit.* Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p. 28.

³⁵ Promonegocios.net. *Misión y Visión.* Diciembre del 2006, <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

5.3.2 Misión

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando esta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

En cuyo caso la Misión de Lobby Bar Restaurante es:

Satisfacer la necesidad de alimentación rápida y sana de nuestros clientes residentes o visitantes de la ciudad de Quito, a través de productos y servicios de calidad bajo un proceso permanente de innovación y costos razonables, en un ambiente de distracción y esparcimiento con entretenimientos en vivo, generando fuentes de empleo y rentabilidad.

5.4 Valores Corporativos

La microempresa operará con su propia capacidad y recursos sin perder de vista los valores que toda organización y persona deben tener.

Las normas éticas y morales estarán por sobre todas las cosas; cualquier proyecto o actividad que vaya a realizarse deberá ser enmarcado en lo que establece la ley de la Nación y las políticas de la empresa, en caso contrario no podrá ser realizada.

Nos basamos en un estricto control interno del proceso productivo. La colaboración y el respeto a la dignidad humana son el marco de referencia que regula el buen funcionamiento de las relaciones dentro de la empresa y fuera de ella.

Nos caracterizamos por brindar a nuestros clientes un producto y servicio de calidad en donde quienes intervienen en la producción realizan su trabajo de manera eficaz.

La ética de los negocios y nuestro trabajo esforzado tienen un alto sentido de responsabilidad social.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo General

Satisfacer la necesidad de alimentación rápida y sana de los clientes de Lobby Bar Restaurante en un ambiente de distracción novedoso a través de productos y servicios de calidad a un precio razonable logrando una alta rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

5.5.2 Matriz de Objetivos, Indicadores y Estrategias

CUADRO N° 33

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Criterios de medida	Estrategias
FINANCIERA	Generar Rentabilidad Financiera	Generar utilidad de 10% sobre ventas al finalizar el tercer año	% Utilidad / Ventas	Presentar el proyecto de factibilidad del negocio en la CFN o en organismos multilaterales, a fin de conseguir el financiamiento requerido en condiciones financieras favorables para el proyecto
		Recuperar el capital invertido en 5 años plazo	PRI (periodo de recuperación de la inversión)	Buscar proveedores de calidad que brinden precios más bajos
		Incrementar Nivel de Ventas en productos y servicios	USD Ventas	
		Administrar los costos directos e indirectos de los productos del mix de productos	Costos directos e indirectos/ Ingreso por producto	Aprovechar los eventos realizados por el municipio en la plaza por medio de que los empleados convoquen a los consumidores
		Incrementar Rendimiento sobre activos	% ROE (Utilidad / Activos)	Buscar proveedores de calidad que brinden precios más bajos
		Incrementar Rendimiento sobre la inversión	% ROA	Buscar proveedores de calidad que brinden precios más bajos
CLIENTE / MERCADO	Calidad en el servicio	Mantener el índice de satisfacción de servicio en un 80%	% de Satisfacción del cliente	
	Satisfacción e innovación del producto	Satisfacer expectativas de clientes	Resultado de Estudio de Mercado	Aprovechar la existencia del crédito directo en la CFN presentando un proyecto de factibilidad que evidencia la calidad de los procesos.
	Incrementar la participación en el mercado	Lograr una participación del mercado del 4% en el primer año	% participación de mercado	
		Incrementar la participación del mercado en un 5% anual	% de variación participación del mercado	
		Incrementar clientes nuevos	% Clientes nuevos referidos	
Generar permanencia del cliente (fidelidad)		Nivel de retención de clientes		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar relaciones con proveedores	Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	Porcentaje de entregas puntuales	
		Establecer relaciones con proveedores de alta calidad	Porcentaje de pedidos óptimos	Negociar con los proveedores acuerdos de servicios en la cadena de distribución de los insumos a fin de asegurar la calidad de los productos
	Mejorar proceso de innovación de productos y servicios	Realizar investigación de las necesidades y mejoras requeridas por el cliente	% de Mejoras implementadas al producto	Acordar con los proveedores políticas de pago favorables para la empresa e incrementos definidos de precios
		Implementar mejoras en los productos	# de mejoras implementadas	
		Desarrollar nuevos servicios	# de servicios nuevos	Desarrollo de un programa de entrenamiento en diseño e innovación de entrenamientos en los empleados
	Mejorar relaciones con clientes	Reducir tiempo de respuesta a las insatisfacciones del cliente	Tiempo de respuesta	Utilizar este tipo de eventos para dar a conocer los beneficios y características del proyecto a fin de posicionar la marca
		Garantizar la calidad del producto y del servicio	Cumplimiento de requerimientos del cliente	Debido al auge de la comida sana, favorecer a las ventas de contado para solventar los problemas de liquidez
		Reducir defectos en los procesos de trabajo	# de errores	
		Disminuir # de quejas de clientes	# de quejas / # clientes atendidos	
	Permanencia	Garantizar la permanencia del negocio en la zona de La Mariscal	# acciones de mejora realizadas para la zona	Aprovechando las características del producto, reforzar las campañas de publicidad que den a conocer el beneficio diferenciador del proyecto respecto a la comida rápida
Cumplir con regulaciones sociales y ambientales	Cumplir con los mas altos niveles de calidad, salud y seguridad	% de cumplimiento		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Dadas las características del producto/ servicio que se ofrece y la novedad de presentar en el mercado una alternativa de distracción sana y diferente, combinada con productos de comida rápida saludable, adecuados para personas preocupadas por su salud y aspecto físico; el producto por sí solo constituye en un atractivo dentro del mercado debido a la tendencia de la población, ratificada en el estudio de mercado, de alimentarse de una mejor manera y de acudir a lugares con entretenimientos novedosos, garantizando así la demanda de los productos ofrecidos.

La ubicación del local en la zona de la Plaza Foch en La Mariscal, actual eje de entretenimiento de la población quiteña favorece la viabilidad del emprendimiento debido a la afluencia de propios y foráneos, sin embargo, se debe considerar la posibilidad de implantar el proyecto en un lugar que financieramente no requiera un gasto de arrendamiento tan elevado, así como que brinde facilidades de acceso y seguridad sin descuidar el factor importante de encontrarse cercano a los grupos y actividades de interés. Sobre el precio del producto y su comercialización no se detectan probables problemas, por lo que, desde el punto de vista del mercado, el proyecto se presenta viable, sin embargo desde el punto de vista estratégico la administración del proyecto no puede descuidar aspectos relevantes de riesgo como el fortalecimiento de la línea innovadora del producto y de programas de entretenimiento variados.

Desde el punto de vista técnico – operativo, la maquinaria a ser utilizada es de fácil acceso en el mercado, ya que actualmente existen proveedores de calidad con precios razonables, que adicionalmente brindan el servicio de mantenimiento de la maquinaria.

Sin embargo se debe considerar dentro de los planes de operación, las paradas ocasionadas por el mantenimiento de la maquinaria, estableciendo procesos de apoyo con maquinaria backup que garanticen la operatividad continua. En referencia a los insumos necesarios para el proceso de producción tampoco existe ningún problema ya que los proveedores elegidos cuentan con características de calidad, seriedad y puntualidad en el cumplimiento de las entregas y abastecimiento de los insumos.

El proceso a realizar es de relativa facilidad ya que no presenta tareas complicadas que puedan en algún momento retrasar al proceso productivo. Sin embargo, se debe considerar la capacidad física instalada en cuanto a la cantidad de mesas y a la permanencia de los consumidores en el local, ya que en horas pico, la rapidez en la entrega del servicio se puede ver afectada. La estructura organizacional de la empresa es básicamente horizontal, lo que la hace flexible y adaptable a cualquier cambio en el futuro, tanto para crecimiento del negocio como para ampliación de líneas de productos. Los requisitos legales necesarios para la apertura de la empresa como una Sociedad Anónima no requieren de mayor trámite y serán realizados por un abogado calificado. Por todas estas razones es técnicamente viable la creación de la empresa.

Con los datos del estudio de mercado y el estudio técnico se pudo elaborar los presupuestos necesarios para poder evaluar la factibilidad económica del proyecto. Tanto los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo como son el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno como los métodos contables que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, permitieron determinar que el proyecto no es factible financieramente en ninguno de los escenarios previstos en el estudio del mercado a través del análisis de riesgo y sensibilidad.

Existen varios factores que contribuyen a que el proyecto no sea viable desde el punto de vista financiero, entre ellos: el alto costo de la mano de obra previsto en el

modelo, ya que se consideró como salario mínimo el de US\$320 mensuales por empleado debido a la posibilidad de que ello ocurra según declaraciones del gobierno, sin embargo se debe tomar en cuenta que después del último ajuste realizado el salario mínimo que debería ser considerado es de US\$240 mensuales. Adicionalmente, es necesario que se consiga un mayor aporte de capital por parte de los inversionistas, a fin de no tener que incurrir en créditos elevados; de acuerdo a la investigación realizada el mercado actual ofrece alternativas de financiamiento que cubren con las necesidades de la empresa en cuanto a la inversión necesaria para el arranque del proyecto, es así como se plantea el obtener un préstamo con fondos de la Corporación Financiera Nacional por US\$ 213,000.00 a una tasa del 11% y a un plazo de 10 años con 3 años de gracia y desembolsos parciales de acuerdo a los flujos proyectados.

Es necesario adicionalmente y como se mencionó con anterioridad, encontrar un local más barato para emplazar el proyecto; así como negociar con proveedores plazos de pago mayores que favorezcan a la liquidez del proyecto y mejora de las condiciones de precios de los insumos de producción.

El VAN fue calculado con los flujos operacionales y con una tasa de descuento que es la Tasa Mínima Aceptable Global Mixta (15.11%) conformada tanto por la tasa de la deuda (11%) y la tasa esperada por los accionistas (42.11%) con su respectiva ponderación, así se pudo determinar que el VAN es de US\$ -149,151.99, con un TIR de aproximado de 0% y sin recuperación del capital invertido al menos en los 5 primeros años de operación; lo que refleja que el proyecto no debe ser llevado a cabo bajo estas condiciones el proyecto. Con respecto al riesgo de la inversión, se realizó un análisis de sensibilidad tomando en cuenta tres variables, la variación de la cantidad demandada en los escenarios previstos y la variación de los costos de mano de obra y de arrendamiento, por ser considerados estos como factores menos administrables por la dirección de la empresa.

6.2 Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos es recomendable que los inversionistas analicen las condiciones propuestas para llevar a cabo el proyecto, ya que tomando en cuenta la tendencia detectada en la población analizada, sobre la preocupación respecto de la salud y aspecto físico de los consumidores, se confirma que por mercado el negocio puede seguir adelante, trabajando en dar a conocer los beneficios del tipo de alimentación que brinda el restaurante por medio de publicidad dirigida, para así garantizar la afluencia de público esperada. La administración del proyecto no puede descuidar aspectos relevantes de riesgo como el fortalecimiento de la línea innovadora del producto y de programas de entretenimiento variados. También se debe tomar en cuenta factores externos a la organización como nuevas políticas gubernamentales referentes a la delimitación de uso de suelos.

La administración de la empresa debe garantizar la disponibilidad de maquinaria e insumos de calidad por medio de procesos constantes de cotización y estudio de las alternativas existentes y de las que se vayan incorporando en el mercado. Se deben establecer procesos de apoyo con maquinaria backup que garanticen la operatividad continua del negocio.

Sin embargo se recomienda ubicar el proyecto en otra zona de la ciudad con mayores beneficios de accesibilidad y financieros para el desarrollo del proyecto, la administración debe implementar actividades o metodologías de manejo del cliente en espera para que en horas pico se garantice la rapidez en la entrega del servicio de los clientes en el local y se procure que en caso de abarrotamiento del local no se pierda clientes. Dado a que la estructura organizacional de la empresa es plana, se debe procurar la capacitación horizontal del personal para fomentar la formación profesional de las personas y así

apalancar el proceso productivo y por lo menos de inicio, ajustar los salarios a los niveles de salario mínimo vigente, manteniendo los beneficios previstos en el análisis, a fin de que se mantengan niveles de motivación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arboleda Vélez, G., *Proyectos: Formulación, Evaluación y Control*, Cali – Colombia, AC Editores, 2001.
2. Baca Urbina, G. *Evaluación de Proyectos*, México, Mc. Graw Hill. Cuarta Edición, 2001.
3. Fred R. David; *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Quinta Edición. 1997.
4. Báez Martines, G., *Análisis, Aplicación de Sistemas Administrativos y Perspectivas para alcanzar Expansión de Locales de Comida Rápida (cafeterías y Fuentes de Soda) de Segunda y Tercera Categoría de la Ciudad de Quito*, Quito – Ecuador, PUCE, 1998
5. Banco Central del Ecuador.
6. Bloomberg, “C. Suite”, www.bloomberg.com, julio 2009, <http://www.aertia.com/productos.asp?pid=245>.
7. Cagigal García, J. *Gerencia Financiera – Fundamentos*, Quito – Ecuador, Segunda Edición, 2000.
8. Cámara de Comercio de Quito.
9. Cámara de la pequeña industria del Guayas, *Centro de Desarrollo de Franquicias*, <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/centroDesarrolloFranquicias.html>.
10. Cecilia Velasco, “Plaza Foch”, publicación de Diario El Hoy del 20 de mayo del 2008, en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/plaza-foch-295873-295873.html>
11. CFN. Corporación Financiera Nacional.
12. *Código Laboral*
13. *Código Tributario*, Corporación de Estudios y Publicaciones, 1998.
14. Descubrimientos científicos para tu salud, *La Pirámide de alimentos de Harvard*, <http://www.saludparati.com/alimentosysalud11.htm>.
15. Enciclopedia Microsoft Encarta 98.
16. García, G. Flor, *Guía para Elaborar Planes de Negocio*, Quito – Ecuador, Primera Edición, 2006.
17. Gibbs Adriana, “País con futuro, Pura diversión”, artículo publicado en el periódico El Universal de Caracas, http://www.eluniversal.com/aniversario95/til_95a_01A471973.shtml

18. Graham Friend y Stefan Zehle, *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, Buenos Aires, Cuatro Media, 2008.
19. <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>.
20. <http://www.dmedicina.com/enfermedades/psiquiatricas/bulimia>.
21. Ilustre Municipio de Quito, *Trami fácil Quito, !tu empresa ya!*, http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=95.
22. INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
23. Intendencia General de Policía de Pichincha, *Actividades y servicios que presta*, <http://www.mingobierno.gov.ec/intendencia.html>.
24. Jeremy Kourdi, *Estrategia*, Buenos Aires, Cuatro Media, 2008.
25. John Tennent y Graham Friend, *Cómo delinear un modelo de negocios*, Buenos Aires, Cuatro Media, 2008.
26. Kaplan Robert y Cooper Robin, *Coste & Efecto*, Barcelona, Harvard Business School Press Boston, 2003.
27. Kotler, Philip., et al. (y otros), *Dirección de Marketing*, España, Prentice Hall Iberia, Primera Edición.
28. *Ley De Compañías*, Corporación de Estudios y Publicaciones, 1998.
29. Licata Marcela, Zona Diet, *Alimentación, Las calorías*, <http://www.zonadiet.com/alimentacion/calorias.htm>.
30. Longo E., *Técnica Dietoterapica*, Buenos Aires- Argentina, Ed. El Ateneo, 1994.
31. Ministerio de Turismo.
32. Miranda Miranda, J., *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental*, Bogotá – Colombia, MM. Editores, 2002.
33. Monseñor Carlos M. De Céspedes, *Una Pregunta con diversas respuestas*, <http://www.palabranueva.net/contens/0806/0001013.htm>.
34. Municipio de Quito, *Celebrando el bicentenario*, <http://www.quito.com.ec/>.
35. Nestlé Nutrition, *Nutrición, Salud y Bienestar*, Ecuador, 2004.
36. Porter Michael, *Informe Monitor*.
37. Promonegocios.net, *Misión y Visión*, diciembre 2006, <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
38. Registro Mercantil.
39. Salvat, *Enciclopedia Salvat de la Salud*, Pamplona – España, Salvat, S.A., Ediciones. Tomo 1, Alimentación y Salud, 1983.

40. Sappag Chain, N, *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá – Colombia, Mc. Graw Hill, Tercera Edición, 1996.
41. Schlosser Eric, *Fast food Nation, ¿Quiere Mantener una relación de mentiras con su menú?*, Estados Unidos – Debolsillo, 2007.
42. Superintendencia de Compañías del Ecuador
43. Universidad Nacional de Colombia, *La Matriz DOFA*”,
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.
44. US Department of Health & Human Services, *Dietary Guidelines for Americans*,
<http://www.health.gov/dietaryguidelines>.
45. Wikipedia, la enciclopedia libre.

ANEXOS

ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Esta encuesta tiene como objetivo conocer los gustos y preferencias del consumidor para la implantación de un restaurante.

Edad:..... Sexo:

Ocupación

Estado Civil: N° hijos:

Valoración: Responde del 1 en adelante, siendo 1 la mayor calificación

1) Cuando sales a comer fuera de casa tus opciones son:

Opciones	Valoración 1-5
Comida China	
Comida Mexicana	
Comida Rápida	
Comida Italiana	
Comida Nacional	

2) ¿Cuáles son las razones por las que concurre a los lugares marcados en la pregunta 1?

Opciones	Valoración 1-7
Precio	
Variedad	
Sabor	
Rapidez en el servicio	
Ambiente	
Ubicación	
Calidad en el servicio	

3) ¿Si optas por comida rápida que tipo de plato prefieres?

Opciones	Valoración 1-5
Hamburguesa	
Pizza	
Pinchos	
Sánduches	
Ensaladas	

4) Cuando eliges el lugar para comer, qué tipo de entretenimiento prefieres?

Opciones	Valoración 1-5
Música en vivo	
Juegos de mesa, juegos en general	
Música pregrabada con temática en particular en decoración	
Exposiciones Artísticas	
Ninguna	

5) ¿Con que frecuencia consumes comida rápida? Escoge una opción

Opciones	
2 o más veces por semana	
1 vez por semana	
2 veces al mes	
1 vez al mes	

6) Con qué frecuencia visitas un Centro Comercial? Escoge una opción

Opciones	
2 o más veces por semana	
1 vez por semana	
2 veces al mes	
1 vez al mes	

7) Estarías dispuesto a ir a un restaurante que te brinde las alternativas de entretenimiento mencionadas en la pregunta 4? Escoge una opción

Opciones	
Siempre	
El 75% de las Veces	
El 50% de las Veces	
El 25% de las Veces	
Nunca	

8) ¿Te preocupa cómo puede afectar a tu salud o a tu peso la comida que ingieres?

SI

NO

9) ¿Estarías dispuesto a comprar platos de comida rápida qué? Escoge una o más.

Opciones	
Tengan bajo contenido calórico	
Tengan alto contenido proteico	
Tengan bajo contenido de grasa	
Ninguna	

10) ¿Cuanto estás dispuesto a pagar por lo mencionado en la pregunta anterior? Escoge una opción

Dólares	
De 1 a 4	
De 4 a 6	
De 6 a 8	
De 8 a 10	
Más de 10	

11) Tus ingresos familiares son. Escoge una opción.

Dólares	
De 0 a 500	
De 501 a 1000	
De 1001 a 1,500	
De 1,501 a 2,000	
Más de 2,000	

MUCHAS GRACIAS.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ENCUESTA A LA COMPETENCIA

Esta encuesta tiene como objetivo conocer características del funcionamiento de restaurantes ubicados en la zona norte de la ciudad de Quito y en centros comerciales de la ciudad de Quito.

Cargo que desempeña:

1. ¿Considera que este negocio está en la línea de “comida rápida”?

SI NO.....

2. ¿Brinda este establecimiento algún tipo de distracción o entretenimiento paralelo al servicio de comida?

SI NO.....

3. ¿Cuál?

4. ¿Cómo calificaría a la operación de su negocio?

Difícil No complicada ni sencilla Sencilla

5. El nivel de conocimiento que tiene de su negocio lo ha adquirido por:

Experiencia Preparación Académica Las 2 anteriores

6. En base a qué criterio determinó la ubicación de su negocio?

Estudio de mercado Se tenía el terreno Otros.....

7. Los clientes que lo visitan son: (valoración del 1 al 5, siendo 5 la mayor)

Personas que viven cerca

Personas que trabajan cerca

Residentes temporales (turistas, hombres de negocio)

Transeúntes que se detienen a comer

Personas que salen en búsqueda de entretenimiento

Estudiantes

8. ¿Cree que existe suficiente demanda para su producto en el mercado de Quito?

SI NO

9. ¿Qué días atiende su negocio?

Lunes-Viernes Lunes-Sábado Lunes-Domingo..... Otro.....

10. Cuáles son las horas de máxima demanda? Escoja 1 o más

De 9 a 11am De 2 a 4 pm

De 11 am a 1 pm De 4 a 6 pm

De 12 a 2 pm De 6 a 10pm

11. ¿Qué días de la semana existe mayor concurrencia de clientes a su restaurante? Escoja 1 o más

Lunes..... Martes..... Miércoles..... Jueves.... Viernes.... Sábado.... Domingo.....

12. ¿Qué ventajas tiene sobre su competencia? Escoja una o más

Precios menores Trato cordial

Mayor Calidad Sabor especial.....

Servicio Inmediato Ubicación

Infraestructura Aseo

13. ¿De cuantas mesas y puestos dispone?.....

14. En cantidad, ¿cuál cree usted que sea la afluencia diaria de clientes a su restaurante?

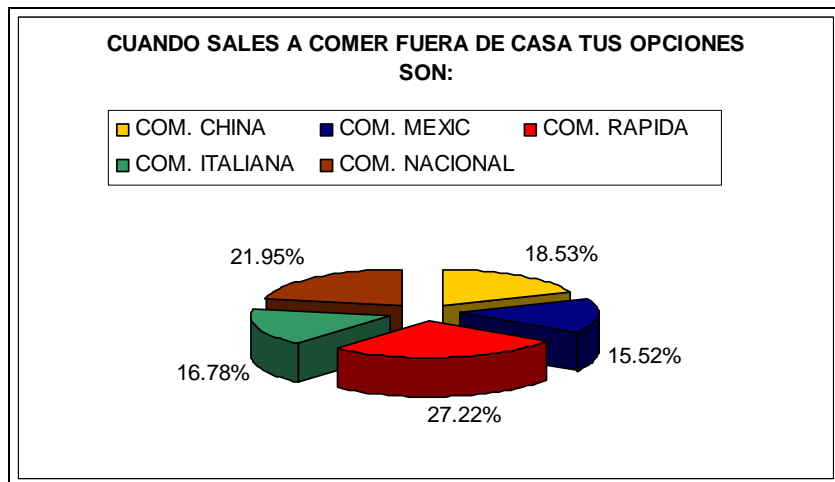
.....

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

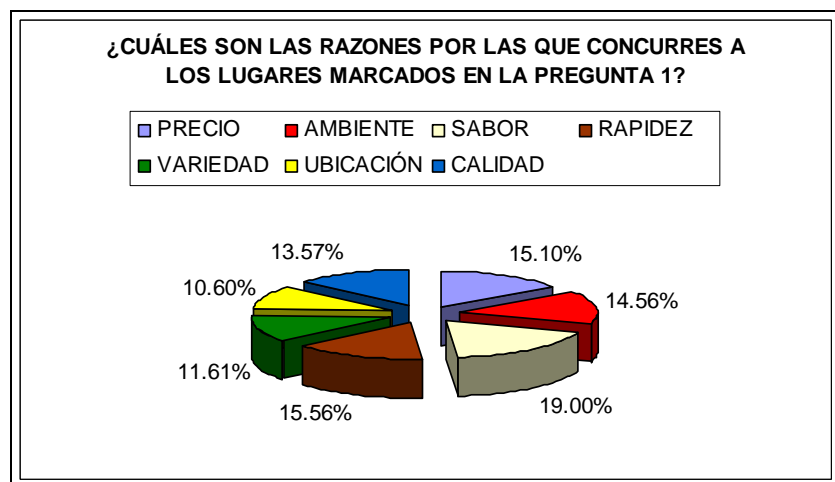
GRÁFICOS ESTUDIO DE MERCADO

Pregunta 1:



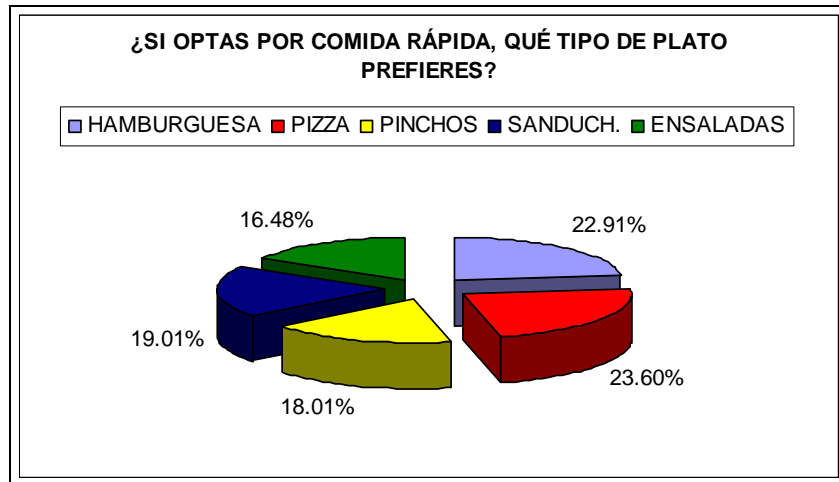
Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

Pregunta N° 2



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

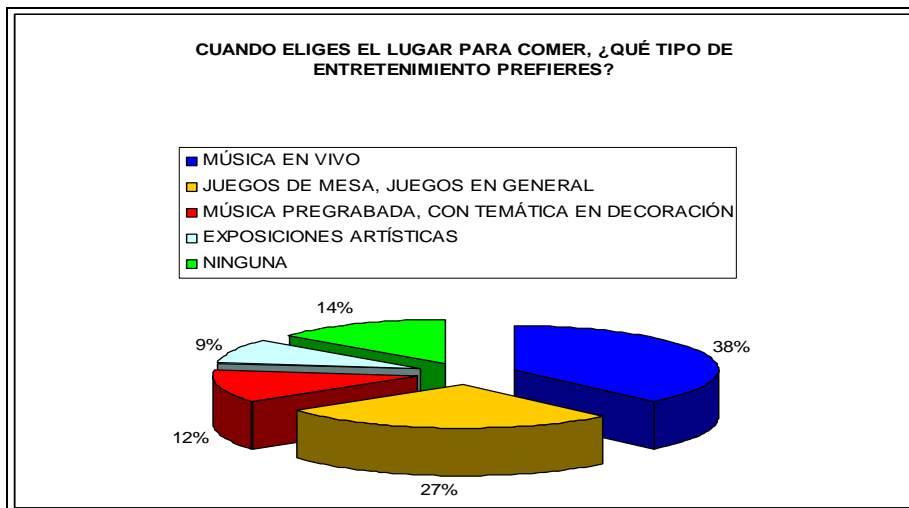
Pregunta N° 3



Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

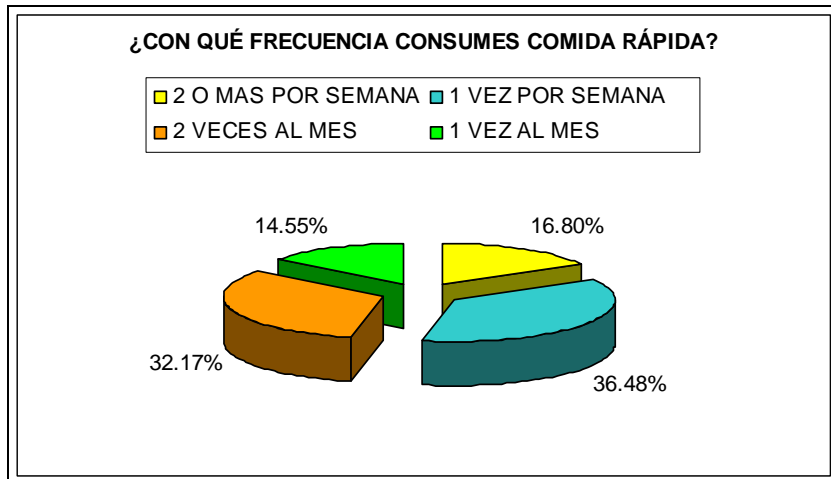
Pregunta N° 4



Fuente: Investigación directa

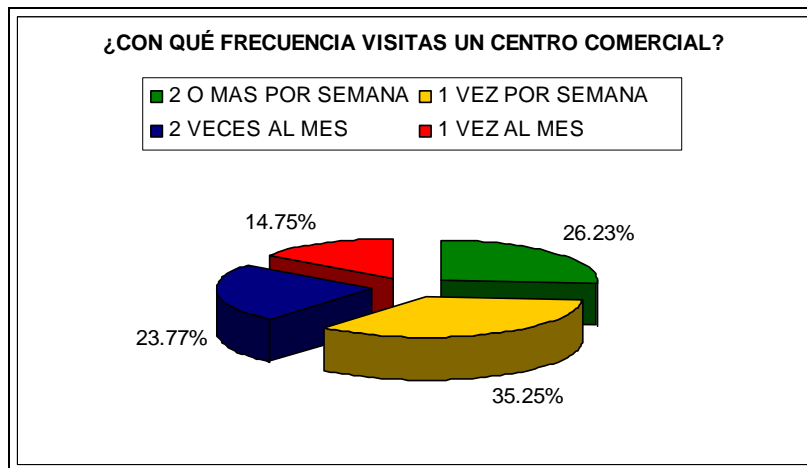
Elaboración: La autora

Pregunta N° 5



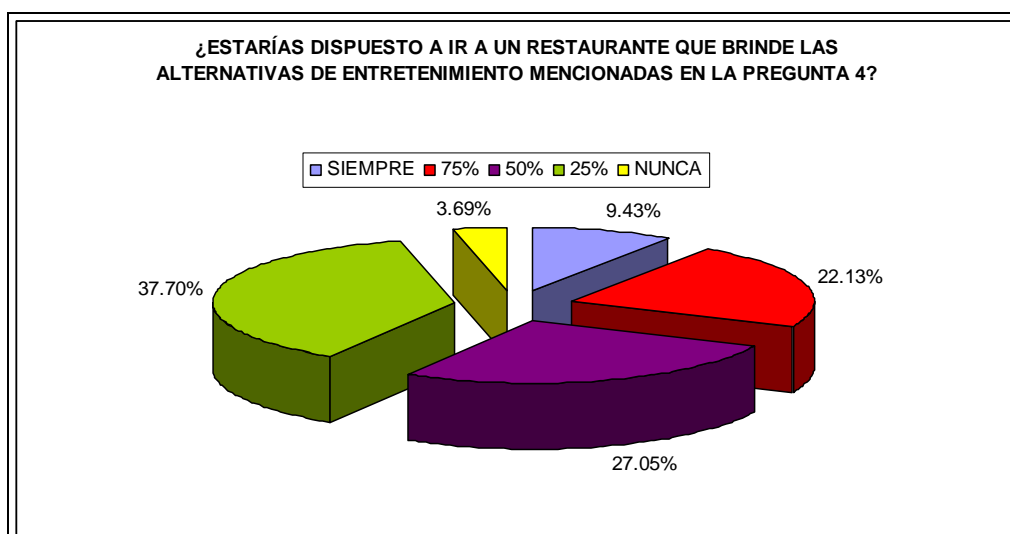
Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

Pregunta N° 6



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

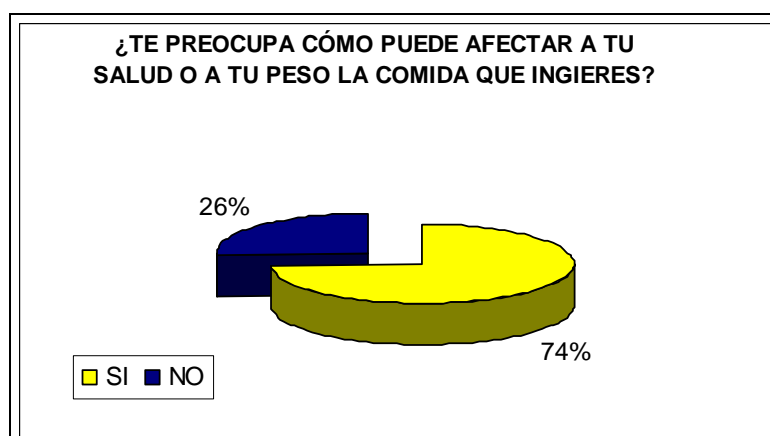
Pregunta N° 7



Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

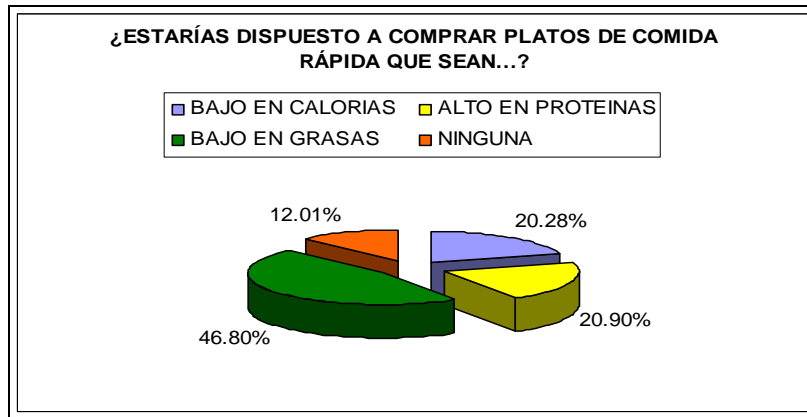
Pregunta N° 8



Fuente: Investigación directa

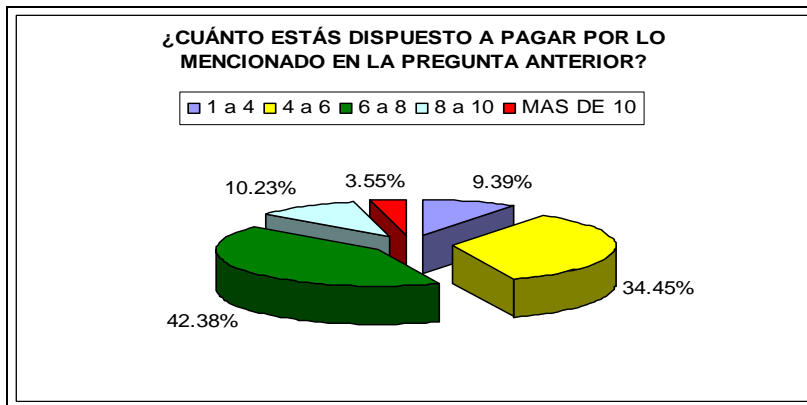
Elaboración: La autora

Pregunta N° 9



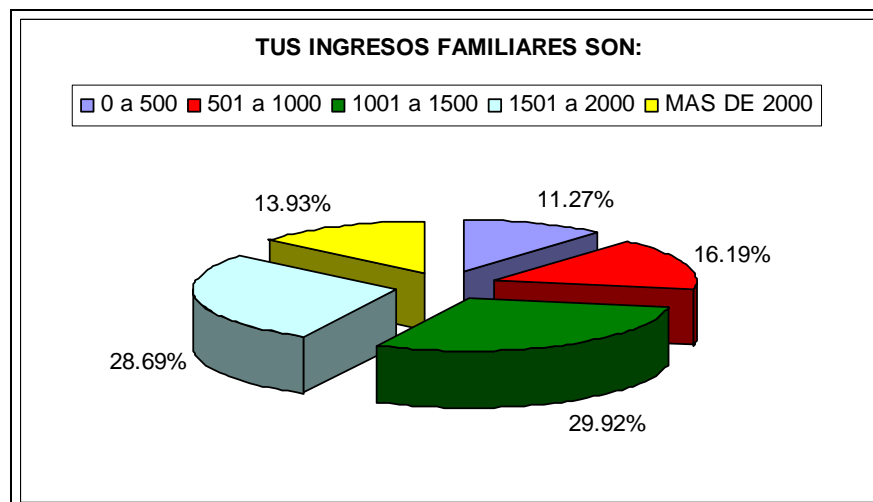
Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

Pregunta N° 10




Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

Pregunta N° 11



Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

BOLETÍN DE OCUPACIÓN HOTELERA



Quito
PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

Distrito Metropolitano de Quito

Sistema Institucional de Indicadores Turísticos

B
o
l
e
t
í
n

d
e


o
c
u
p
a
c
i
ó
n

h
o
t
e
l
e
r
a

Edición especial:

La oferta turística en la ciudad Quito

N° 17 bis



Corporación Metropolitana de Turismo
CMT

Cámara Provincial de Turismo de Pichincha
CAPTUR

Asociación Hotelera de Pichincha
AHOTP

Asociación de Hoteles de Quito Metropolitano
HQM

Centro de Planificación y Estudios Sociales
CEPLAES

Enero 2008



NOTA METODOLÓGICA

El presente boletín, *La oferta turística en la ciudad de Quito*, ha sido elaborado a partir de los archivos administrativos que disponen las instituciones promotoras del proyecto SIIT (Sistema Institucional de Indicadores Turísticos); en consecuencia, puede contener datos no actualizados para determinados establecimientos o, eventualmente, omitir algunos productores; esta característica debe ser considerada en el análisis que se realice a partir de los datos aquí consignados.

Se ha numerado la publicación, *17 bis*, con el objetivo de no alterar la secuencia de los boletines de la encuesta de ocupación hotelera: a la fecha, esa serie estadística cubre 17 meses (junio 2006 – noviembre 2007).



NOTA DEL EDITOR

Las opiniones que se difunden en este boletín no -necesariamente- coinciden con las de las instituciones promotoras de la investigación; son, en consecuencia, responsabilidad del Centro de *Planificación y Estudios Sociales*, CEPLAES, institución responsable del proceso y condicionamiento de la información.

El presente boletín –así como entregas anteriores- pueden consultarse en:

<http://www.ceplaes.org.ec> (“proyectos”)

Propiedad intelectual del material fotográfico e imágenes:

En el boletín hay fotografías –y sobre todo *banners*- obtenidos del banco de imágenes y, en especial, del sitio web de la Corporación Metropolitana de Turismo (<http://www.quito-turismo.com>); de la página turística de la ciudad, que mantiene la Corporación (<http://www.quito.com.ec>); (o de sitios vinculados con esa institución (alcaldía metropolitana de la ciudad (<http://www.quito.gov.ec>) o el Buró de incentivos y convenciones de Quito (<http://www.quitoconventions.com>)).

Además, se han utilizado *banners* e imágenes del sitio web de CARTUR (<http://www.captur.com/>).

En consecuencia, las imágenes que figuran en este boletín son propiedad de esas instituciones, a la vez, promotoras de esta investigación

CEPLAES: + (593) (2) 2250 659 / 2259 498 / (9) 8756 910 Fax: 245 9417
Sarmiento N 39-198 y Hugo Moncayo PO Box 17-11-6127
<http://www.ceplaes.org.ec/> ekoinfo@uio.satnet.net

Presentación

Esta publicación, ***La Oferta turística en la ciudad de Quito***, es resultado del Proyecto *Sistema Institucional de Indicadores Turísticos – Distrito Metropolitano de Quito. SIIT- DMQ*, desarrollado -desde junio de 2006- a través de un Convenio de Cooperación Técnica suscrito entre la *Corporación Metropolitana de Turismo*, CMT; la *Cámara Provincial de Turismo de Pichincha*, CAPTUR; los gremios de productores, *Hoteles de Quito Metropolitano* (HQM) y la *Asociación Hotelera de Pichincha* (AHOTP); todas, denominadas en el convenio, *instituciones promotoras*; también Integra el proyecto, como organismo técnico ejecutor, el *Centro Planificación y Estudios Sociales* (CEPLAES).

Las instituciones participantes en el SIIT están convencidas de la importancia de la información; procediendo en consecuencia, estiman oportuno presentar a los actores de la actividad turística en la ciudad, la presente publicación que persigue establecer el stock de “recursos directos” comprometidos, para llevar adelante la actividad turística en la ciudad de Quito.

En efecto, el impulso del turismo pasa por conocer y valorar la oferta turística; de su lado, establecer qué es posible ofrecer, posibilita dimensionar la magnitud de la difusión y determinar a qué público u objetivo comercial dirigirse.

Por otra parte, el éxito de una campaña de fomento del turismo depende, también, de la oferta turística complementaria, variable que deberá ser cuidadosamente inventariada, impulsada y, de ser el caso, cuidada.

El turista del siglo XXI es más informado y esa información lo convierte en consumidor más exigente; en ese contexto, el rol de la oferta turística no puede limitarse al “paisaje”; éste puede ser aprovechado sólo en base a la calidad de los servicios turísticos, de la infraestructura, de una conveniente relación calidad – precio en los servicios hoteleros y en la restauración, de un transporte adecuado y seguro; además, deben proyectarse condiciones de seguridad ciudadana en monumentos, vías y parajes. Por otro lado, la potencialidad turística puede concretarse sólo si la oferta turística complementaria (bienes y servicios culturales y de diversión, etc.) es adecuada. Esto evidencia que la actividad del turismo debe involucrar a todos los miembros de la sociedad.

Quito. Oferta turística: establecimientos, habitaciones, plazas, mesas, sillas por actividad

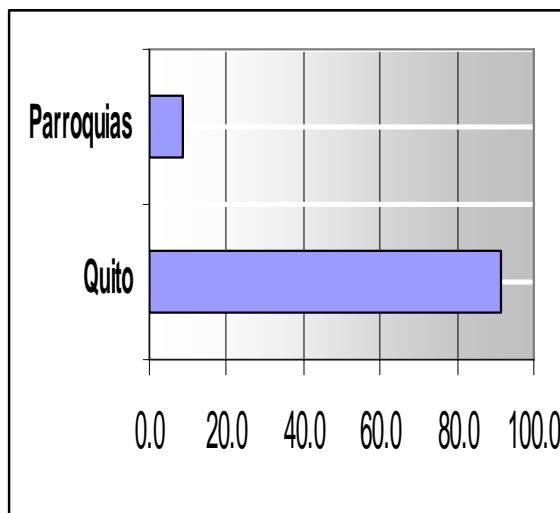
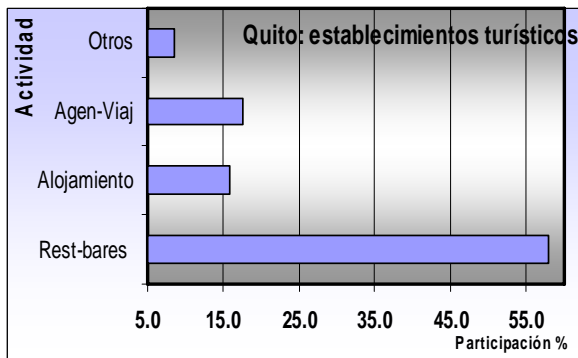


Grupo / actividad turística	Número de establec.	Habitac.	Plazas - habitación	Mesas	Plazas mesa
5510 Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal					
Apartamento turístico	8	126	296	55	220
Hostal	73	1314	3018	783	3132
Hostal residencia	147	2470	5025	320	1280
Hotel	50	3655	8417	4151	16604
Hotel residencia	25	972	1902	65	260
Hotel apartamento	3	82	278	87	348
Pensión	12	119	261	34	136
Albergue	4	72	207	41	164
Motel	26	693	1386	4	16
Cabañas	93	855	1835	160	598
Hostería	18	269	725	548	2174
Total	459	10627	23350	6248	24932
5520 Restaurantes, bares y cantinas					
Bar	110	0	0	1990	7960
Cafetería	141	0	0	1400	5600
Fuente de Soda	136	0	0	1004	3974
Restaurante	1242	0	0	22110	88230
Sala de banquetes y recepcion	32	0	0	1644	6576
Total	1661	0	0	28148	112340
Transporte					
6210 Terrestre					
Transporte regular de pasajero	123	0	0	0	0
Transp. Terres. no regular (alquiler de automóviles)	22	0	0	0	0
Subtotal	145	0	0	0	0
6220 Transporte regular por vía aérea					
Operadora internacional	20	0	0	0	0
No operadora internacional - o	7	0	0	0	0
No operadora internacional - o	1	0	0	0	0
Operadora nacional	3	0	0	0	0
Subtotal	31	0	0	8	0
Total	176	0	0	8	0
6304 Agencias de viaje y organizador de viajes					
Internacional	127	0	0	0	0
Operadora internacional dual	113	0	0	0	0
Mayorista	40	0	0	0	0
Operadora	194	0	0	0	0
Total	474	0	0	0	0
9119 Otras actividades de entretenimiento n.c.p.					
Bingo o sala de juego	5	0	0	94	376
Casino	9	0	0	190	742
Bolera	2	0	0	42	168
Discoteca	36	0	0	1950	7800
Peña	6	0	0	125	500
Pista de patinaje	1	0	0	15	60
Sala de baile	11	0	0	699	2796
Termas y balnearios	10	0	0	140	491
Centro de recreación turístico	1	24	58	90	360
Centro de convenciones	1	0	0	0	0
Centro productor de guías	1	0	0	3	12
Total	83	24	58	3348	13305
Cantón Quito	2853	10651	23408	37752	150577

Quito: establecimientos turísticos

Por actividad turística

Actividad CIUT	Número establecimientos	Porcentaje
Alojamiento	413	15.9
Restaurantes, bares y cantinas	1509	58.0
Transporte terrestre	96	3.7
Arrendamiento vehículos	22	0.8
Transporte aéreo	31	1.2
Agencias de viajes	458	17.6
Entretenimiento / recreación	72	2.8
Total	2601	100.0



Por parroquias

Parroquia	Número	Porcentaje
Quito	2601	91.2
Parroquias	252	8.8
Cumbayá	58	2.0
Tumbaco	32	1.1
San Antonio	31	1.1
Calderón	28	1.0
Guayllabamba	19	0.7
Alangasí	14	0.5
Conocoto	12	0.4
Pomasqui	10	0.4
El Quinche	8	0.3
Pifo	8	0.3
Amaguaña	7	0.2
Puembo	7	0.2
Nanegalito	4	0.1
Nayón	4	0.1
La Merced	3	0.1
Nono	2	0.1
Pintag	2	0.1
Checa	1	0.0
Nanegal	1	0.0
Tababela	1	0.0
Total Cantón	2853	100

Oferta turística de la ciudad de Quito:



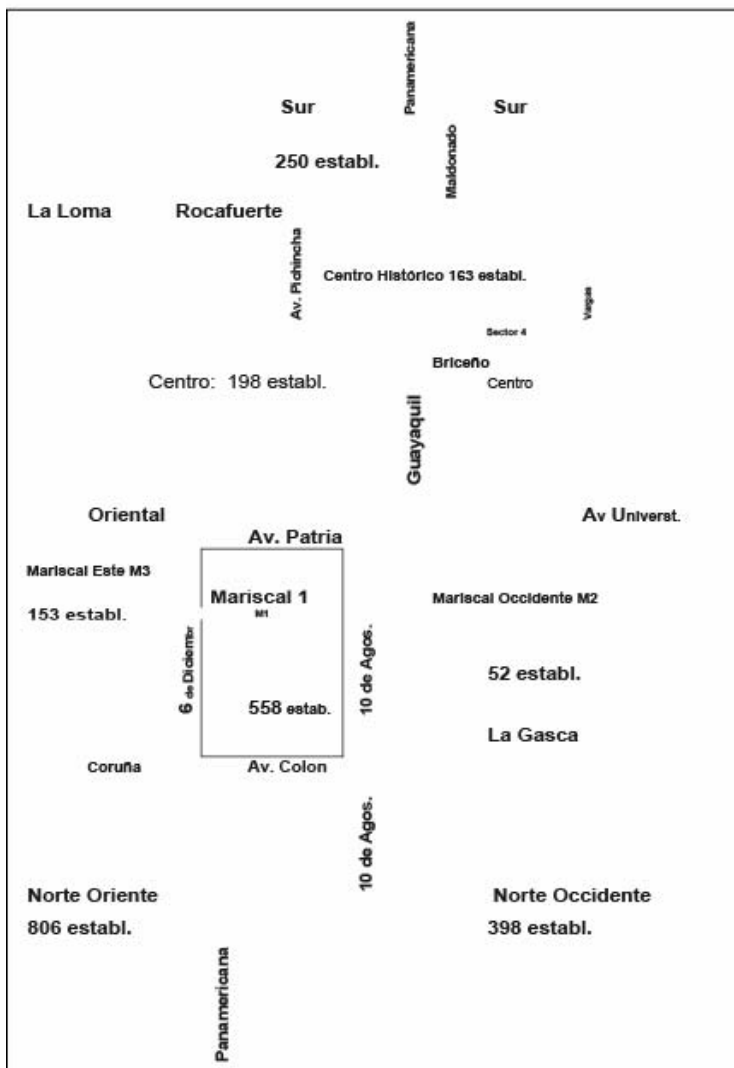
Por tipo de establecimiento		
	Número	%
Actividad CIIUT		
Alojamiento		
Apartamento turístico	8	0.3
Hostal	68	2.6
Hostal residencia	143	5.5
Hotel	50	1.9
Hotel residencia	25	1.0
Hotel apartamento	3	0.1
Pensión	29	1.1
Albergue	4	0.2
Motel	20	0.8
Cabañas	63	2.4
Hostería		0.0
Total	413	15.9
Restaurantes, bares y cantinas		
Bar	104	4.0
Cafetería	129	5.0
Fuente de Soda	121	4.7
Restaurante	1129	43.4
Sala de banquetes y recepciones	26	1.0
Total	1509	58.0
Transporte		
Terrestre		
Transporte regular de pasajeros por vía terrestre	96	3.7
Transporte terrestre no regular (alquiler de automóviles)	22	0.8
Subtotal	118	4.5
Aéreo		
Operadora internacional	20	0.8
No operadora internacional - oficina ventas	7	0.3
No operadora internacional - oficina internacional	1	0.0
Operadora nacional	3	0.1
Subtotal	31	1.2
Total	149	5.7
Agencia de viaje		
Internacional	126	4.8
Operadora internacional (dual)	110	4.2
Mayorista	40	1.5
Operadora	182	7.0
Total	458	17.6
Recreación / esparcimiento		
Bingo o sala de juego	5	0.2
Casino	9	0.3
Bolera	2	0.1
Discoteca	35	1.3
Peña	6	0.2
Pista de patinaje	1	0.0
Sala de baile	11	0.4
Termas y balnearios	2	0.1
Centro de recreación turístico		0.0
Centro de convenciones		0.0
Centro productor de guías	1	0.0
Cantón Quito	2601	100.0



Quito: establecimientos turísticos

Por sector geográfico

	Número	Porcenta
Periféricos (cercanías a los valles)	23	0.9
Mariscal 1	558	21.5
Mariscal 2	52	2.0
Mariscal 3	153	5.9
Centro Histórico	163	6.3
Centro	198	7.6
Noreste	806	31.0
Noroeste	398	15.3
Sur	250	9.6
Total establecimientos	2601	100.0

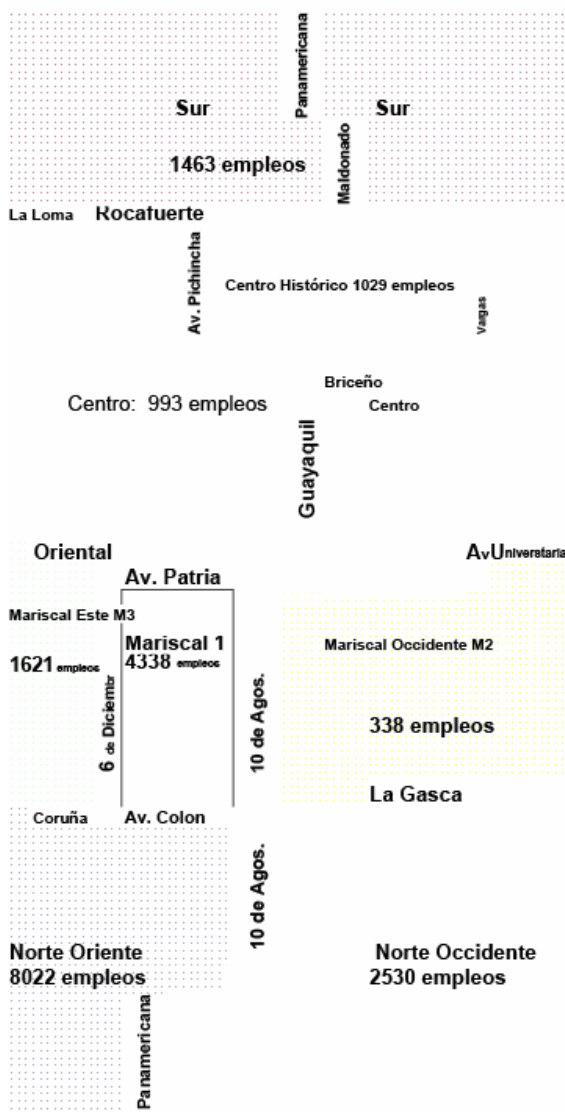


Establecimientos por actividad, categoría y tamaño (empleados)

tamaño (empleados) Grupo	1 a 5	6 a 9	10 a	20 a	30 a	40 a	50 a	100 a	150 a	200 a	Total
			19	29	39	49	99	149	199	399	
5510 Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal											
Lujo							1	2	3	4	10
Primera	21	22	22	8	2	3	4	1			83
Segunda	71	43	25	10							149
Tercera	175	32	5								212
Cuarta	4										4
Total grupo	271	97	52	18	2	3	5	3	3	4	458
5520 Restaurantes, bares y cantinas											
Lujo	1	3	6				3				13
Primera	82	68	90	32	17	3	3				295
Segunda	149	109	116	32	9	2	1	1			419
Tercera	532	200	53	8	1						794
Cuarta	120	19	1								140
Total grupo	884	399	266	72	27	5	7	1			1661
Transporte											
6210 Terrestre											
Transporte regular de pasajeros por vi	104	8	8	2		1					123
Transporte terrestre no regular (alquik	14	5	2	1							22
Subtotal grupo	118	13	10	3		1					145
6220 Transporte regular por vía aérea											
Operadora internacional	11	4	3		2						20
No operadora Internacional OV	6				1						7
No operadora internacional OI		1									1
Nacional	3										3
Subtotal grupo	20	5	3		3						31
Total grupo	138	18	13		3						176
6304 Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes;											
Internacional	95	23	6	3							127
Operadora	232	40	27	3	1	1	3				307
Mayorista	18	13	6	3							40
Total grupo	345	76	39	9	1	1	3				474
9119 Otras actividades de entretenimiento n.c.p.											
Lujo	1	1			1		2	1	1		7
Primera	5	4	13	1	3						26
Segunda	16	14	12	2							44
Tercera	2	2	1								5
Productor fílmico	1										1
Total grupo	25	21	26	3	4		2	1	1		83
Total Quito y parroquias	1663	611	396	102	37	9	17	5	4	4	2852



**Quito: empleos directos creados por las actividades turísticas:
por sector de la ciudad y actividad**



Sector de la ciudad	Empleos
Noreste	8.922
Mariscal 1	4.338
Noroeste	2.530
Mariscal 3 (oriente)	1.621
Sur	1.463
Centro Histórico	1.029
Centro	993
Mariscal 2 (occidente)	338
Periféricos (cercanos a los valles)	72
Empleo total	21.306



Por actividad turística

Actividad turística	Empleo Total
Alojamiento	5.084
Restaurantes, bares y cantinas	11.693
Transporte terrestre	338
Arrendamiento vehículos	129
Transporte aéreo	208
Agencias de viajes	2.695
Entretenimiento / recreación	1.159
total empleo	21.306



Quito: empleos directos creados por las actividades turísticas, según sector de la ciudad y sexo del empleado




Actividad	Alojamiento	Restaurantes, bares y cantinas	Transporte terrestre			Transporte aéreo regular	Agencias de viaje	Recreación / entretenimiento n.p.	Total
			total	Regular	No regular (arrend. Vehi.)				
Mujeres									
Periférico (cercanías a valles)	5	19	1	1	0	0	1	0	26
Mariscal 1	445	764	7	7	0	9	465	145	1835
Mariscal 2	32	102	0	0	0	0	2	1	137
Mariscal 3	146	290	0	0	0	10	79	23	548
Centro Histórico	142	291	3	3	0	0	6	15	457
Centro	133	211	0	0	0	0	24	23	391
Noreste	862	1892	24	5	19	120	886	199	3983
Noroeste	56	734	31	20	11	1	93	24	939
Sur	80	410	11	11	0	0	16	26	543
Total mujeres	1901	4713	77	47	30	140	1572	456	8859
	21.5%	53.2%	0.9%	0.5%	0.3%	1.6%	17.7%	5.1%	100.0%
Hombres									
Periférico (cercanías a los valles)	10	26	8	8	0	0	2	0	46
Mariscal 1	763	1034	68	63	5	1	342	295	2503
Mariscal 2	56	117	10	2	8	0	1	17	201
Mariscal 3	538	409	3	3	0	5	75	43	1073
Centro Histórico	228	309	19	19	0	0	8	8	572
Centro	172	340	16	10	6	0	26	48	602
Noreste	1221	2887	58	29	29	58	553	162	4939
Noroeste	91	1141	179	128	51	4	97	79	1591
Sur	104	717	29	29	0	0	19	51	920
Total hombres	3183	6980	390	291	99	68	1123	703	12447
	25.6%	56.1%	3.1%	2.3%	0.8%	0.5%	9.0%	5.6%	100.0%



Actividad turística	Número establecimientos	Empleo		
		Hombres	Mujeres	Total
Alojamiento	413	1.901	3.183	5.084
Restaurantes, bares y cantinas	1509	4.713	6.980	11.693
Transporte terrestre	96	47	291	338
Arrendamiento vehículos	22	30	99	129
Transporte aéreo	31	140	68	208
Agencias de viajes	458	1.572	1.123	2.695
Entretenimiento / recreación	72	456	703	1.159
Total	2601	8.859	12.447	21.306

Establecimientos por actividad turística		
	Número	%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	146	57.9%
ALOJAMIENTO	46	18.3%
TRANSPORTE TURISTICO	27	10.7%
RECREACION Y ESPARCIMIENTO	17	6.7%
AGENCIAS DE VIAJE	16	6.3%
CASINOS	-	-
SALAS DE JUEGO	-	-
Total	252	100.0%
ALOJAMIENTO	46	100.0%
HOSTERIAS	18	39.1%
PENSION	12	26.1%
MOTELES	6	13.0%
HOSTAL	5	10.9%
HOSTAL RESIDENCIA	4	8.7%
CABAÑAS	1	2.2%
ALBERGUE	-	-
APARTAMENTO TURISTICO	-	-
HOTEL	-	-
HOTEL APARTAMENTO	-	-
HOTEL RESIDENCIA	-	-
RECREACION Y ESPARCIMIENTO	17	100.0%
TERMAS Y BALNEARIOS	8	47.1%
SALA DE RECEPCIONES Y BANQUETES	6	35.3%
DISCOTECAS	1	5.9%
CENTRO DE CONVENCION	1	5.9%
CENTRO DE RECREACION TURISTICO	1	5.9%
BOLERAS	-	-
PEÑAS	-	-
PISTA DE PATINAJE	-	-
SALAS DE BAILE	-	-

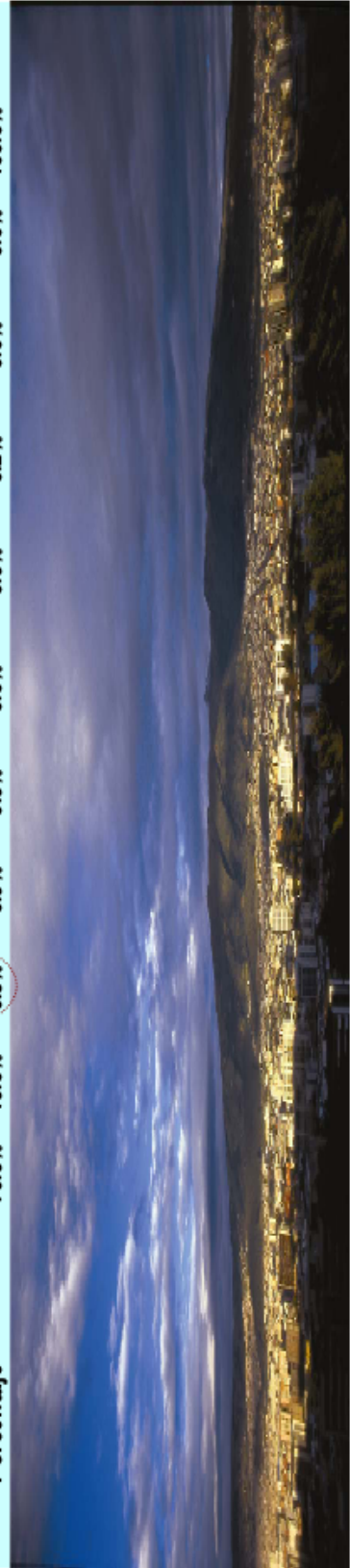


Bienvenido

	Número	%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	146	100.0%
RESTAURANTES	113	77.4%
FUENTES DE SODA	15	10.3%
CAFETERIAS	12	8.2%
BARES	6	4.1%
TRANSPORTE TURISTICO	27	100.0%
TERRESTRE	27	100.0%
AEREO	-	-
AGENCIAS DE VIAJE	16	100.0%
CASINOS	-	-
SALAS DE JUEGO	-	-

Quito: establecimientos turísticos

CIIUT	Grupo / actividad turística	Establecimientos de alojamiento, por naturaleza jurídica											Total	%				
		Persona natural	Compañía limitada	Sociedad anónima	Sociedad en comandita civil	Sociedad club	Fundación, asociación,	Cuentas en participación	Sociedad de hecho	Servicios corporativos	Consortio	Total						
5510	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	5	2	1														
	Apartamento turístico	54	8	5	1													
	Hostal	121	20	1														
	Hostal residencia	24	11	14	1													
	Hotel	22	1	1														
	Hotel residencia	27	1	2														
	Hotel apartamento	1	1	1														
	Pensión	4																
	Albergue	3	13	2	1	1												
	Motel	60	1	1														
	Cabañas																	
	Hostería																	
	Total	316	62	28	2	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	413	100.0%
	Porcentaje	76.5%	15.0%	6.8%	0.5%	0.5%	0.5%	0.0%	0.5%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%



MENÚ



Platos Típicos	
	• Choclos cocinados con queso magro. 200 calorías \$ 1,60
	• Mote, habas cocinadas 200 calorías \$ 1,25
	• Empanadas de verde, morodo, viento, preparadas en aceite de bajo contenido calórico. 350 calorías \$ 2,00
	• Tabla de bocadillos: Pequeños trozos de apio, zanahoria cruda y cebollines acompañados de salsa de yogurt y queso bajo en grasa. 350 calorías \$ 3,50

Bebidas	
	• Café \$ 1,60
	• Colás \$ 0,94
	• Jugos (Naranja, Mora, Limonada) \$ 1,32
	• Agua con gas \$ 0,71
	• Agua sin gas \$ 0,71
	• Té helado \$ 1,34
	• Cerveza \$ 1,70
	• Bebidas Alcohólicas \$ 4,00

Postres	
	• Helados sin azúcar \$ 3,50
	• Pastel de naranja embuzado con fructosa. 400 calorías \$ 2,36

En caso de que requiera juegos de mesa solicítalos en caja.



Platos fuertes

- Hamburguesa - Elaborada a base de pan, carne magra o pollo a la parrilla, lechuga, tomate, cebolla y pickles. - 500 calorías \$ 4,00
- Brocheta - Elaborado con carne magra y pollo, pimiento y cebolla perla a la parrilla. - 400 calorías \$ 3,45
- Sandwich de pollo - Elaborado a base de pan integral, pollo a la parrilla, lechuga, tomate, cebolla y pickles. 400 calorías \$ 3,33
- Sandwich de Atún - Elaborado a base de pan integral, atún en agua, lechuga y tomate. 350 calorías \$ 2,73
- Alitas BBQ - Alitas de pollo a la parrilla, acompañadas de salsa bbq. 400 calorías \$ 3,69
- Ensalada de Atún - Elaborada con lechuga, atún en agua, cebolla, pimiento, acompañada de salsa de yogurt. 350 calorías \$ 2,79
- Ensalada de la Casa - Elaborada con tomates, apio, papas hervidas, vinagre, mostaza, pimiento, lechuga. 250 calorías \$ 2,79
- Ensalada César - Elaborada a base de tomate, cebolla, lechuga, trozos de pan tostado, mostaza y vinagre. 250 calorías \$ 2,79
- Papas Cocinadas - Papas pequeñas hervidas con cáscara, acompañadas de salsa de queso ricota o salsa de espinaca. 250 calorías \$ 1,56

• Tanto hamburguesas como sandwiches van acompañados de una porción de queso, salsa de queso ricota (bajo en grasa) o salsa de yogurt, salsa de tomate, mostaza y bbq a elección. Los distintos platos son sazonados con condimentos como pimienta, sal, etc.

Fuente: Investigación directa
 Elaboración: Esteban Fernando Campuzano

ANEXO N° 6

INVERSIÓN				
	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL 2009	TOTAL 2013
Caja Registradoras	1	\$ 600.00	\$ 600.00	
Campana extractora de olores y humo	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,646.52
Cocina Industrial	1	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 2,248.69
Mesas cuadradas	12	\$ 220.00	\$ 2,640.00	
Mesas rectangulares	7	\$ 280.00	\$ 1,960.00	
Sillas	76	\$ 70.00	\$ 5,320.00	\$ 6,466.49
Taburetes	5	\$ 50.00	\$ 250.00	\$ 303.88
Bar	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	
Estanterías	2	\$ 350.00	\$ 700.00	
Gastos de Adecuación			\$ 5,000.00	
Gastos de Constitución			\$ 2,000.00	
Gratinadora	1	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	
Grill industrial	1	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	
Garantía del local	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	
Letrero y Decoración	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	
Lavadero	1	\$ 1,053.00	\$ 1,053.00	\$ 1,279.93
Licuada	1	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 279.57
Máquina de Nestea	1	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 668.53
Máquina Procesadora de Jugo de Naranja	1	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 1,093.96
Mesa de trabajo	1	\$ 930.00	\$ 930.00	
Mesa de trabajo con un pozo	1	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00	
Vitrina vertical mixta	1	\$ 2,100.00	\$ 3,100.00	
Computadora e impresora	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,944.81
TOTAL			\$ 49,083.00	\$ 17,932.36

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL (EN UNIDADES)					
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
HAMBURGUESA DE CARNE	3,472	4,018	4,487	4,828	5,030
HAMBURGUESA DE POLLO	3,472	4,018	4,487	4,828	5,030
SÁNDUCHE DE POLLO	2,604	3,013	3,365	3,621	3,772
SÁNDUCHE DE ATÚN	2,604	3,013	3,365	3,621	3,772
BROCHETA	2,893	3,348	3,739	4,024	4,192
ALITAS BBQ	2,893	3,348	3,739	4,024	4,192
PAPAS COCINADAS	2,604	3,013	3,365	3,621	3,772
ENSALADAS	3,472	4,018	4,487	4,828	5,030
CHOCLOS CON QUESO	868	1,004	1,122	1,207	1,257
MOTE / HABAS COCINADAS	579	670	748	805	838
EMPANADAS	1,157	1,339	1,496	1,609	1,677
TABLITA DE BOCADITOS	1,157	1,339	1,496	1,609	1,677
PASTEL	579	670	748	805	838
HELADO	579	670	748	805	838
TAZA DE CAFÉ	4,050	4,687	5,235	5,633	5,868
TÉ HELADO	4,050	4,687	5,235	5,633	5,868
JUGOS	2,025	2,344	2,617	2,817	2,934
COLAS	4,050	4,687	5,235	5,633	5,868
AGUA	2,893	3,348	3,739	4,024	4,192
LIMONADA	2,025	2,344	2,617	2,817	2,934
BEBIDAS DE MODERACIÓN	5,208	6,026	6,731	7,242	7,545
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	4,629	5,357	5,983	6,438	6,707

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 8

PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL (EN UNIDADES MONETARIAS)					
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
HAMBURGUESA DE CARNE	\$ 14,581.73	\$ 17,717.62	\$ 20,777.24	\$ 23,475.41	\$ 25,678.38
HAMBURGUESA DE POLLO	\$ 14,581.73	\$ 17,717.62	\$ 20,777.24	\$ 23,475.41	\$ 25,678.38
SÁNDUCHE DE POLLO	\$ 9,104.47	\$ 11,062.44	\$ 12,972.79	\$ 14,657.46	\$ 16,032.94
SÁNDUCHE DE ATÚN	\$ 7,464.02	\$ 9,069.20	\$ 10,635.35	\$ 12,016.48	\$ 13,144.12
BROCHETA	\$ 10,480.62	\$ 12,734.54	\$ 14,933.64	\$ 16,872.95	\$ 18,456.33
ALITAS BBQ	\$ 11,209.70	\$ 13,620.42	\$ 15,972.50	\$ 18,046.72	\$ 19,740.25
PAPAS COCINADAS	\$ 4,265.16	\$ 5,182.40	\$ 6,077.34	\$ 6,866.56	\$ 7,510.93
ENSALADAS	\$ 10,170.76	\$ 12,358.04	\$ 14,492.12	\$ 16,374.10	\$ 17,910.67
CHOCLOS CON QUESO	\$ 1,458.17	\$ 1,771.76	\$ 2,077.72	\$ 2,347.54	\$ 2,567.84
MOTE / HABAS COCINADAS	\$ 759.47	\$ 922.79	\$ 1,082.15	\$ 1,222.68	\$ 1,337.42
EMPANADAS	\$ 2,430.29	\$ 2,952.94	\$ 3,462.87	\$ 3,912.57	\$ 4,279.73
TABLITA DE BOCADITOS	\$ 4,253.00	\$ 5,167.64	\$ 6,060.03	\$ 6,847.00	\$ 7,489.53
PASTEL	\$ 1,433.87	\$ 1,742.23	\$ 2,043.10	\$ 2,308.42	\$ 2,525.04
HELADO	\$ 2,126.50	\$ 2,583.82	\$ 3,030.01	\$ 3,423.50	\$ 3,744.76
TAZA DE CAFÉ	\$ 6,804.81	\$ 8,268.22	\$ 9,696.04	\$ 10,955.19	\$ 11,983.24
TÉ HELADO	\$ 5,699.03	\$ 6,924.63	\$ 8,120.44	\$ 9,174.97	\$ 10,035.97
JUGOS	\$ 2,806.98	\$ 3,410.64	\$ 3,999.62	\$ 4,519.02	\$ 4,943.09
COLAS	\$ 3,997.82	\$ 4,857.58	\$ 5,696.43	\$ 6,436.18	\$ 7,040.15
AGUA	\$ 2,156.88	\$ 2,620.73	\$ 3,073.30	\$ 3,472.40	\$ 3,798.26
LIMONADA	\$ 2,105.24	\$ 2,557.98	\$ 2,999.71	\$ 3,389.26	\$ 3,707.32
BEBIDAS DE MODERACIÓN	\$ 9,295.85	\$ 11,294.98	\$ 13,245.49	\$ 14,965.58	\$ 16,369.97
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	\$ 19,442.30	\$ 23,623.49	\$ 27,702.98	\$ 31,300.55	\$ 34,237.84
TOTAL VENTAS	\$ 146,628.39	\$ 178,161.70	\$ 208,928.12	\$ 236,059.95	\$ 258,212.13

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 9

PRECIO POR UNIDAD DE COMPRA							
Inflación			5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aceite de oliva	litro	\$ 3.220	\$ 3.381	\$ 3.550	\$ 3.728	\$ 3.914	\$ 4.110
Agua con gas	Unidad	\$ 0.225	\$ 0.236	\$ 0.248	\$ 0.260	\$ 0.273	\$ 0.287
Agua sin gas	unidad	\$ 0.170	\$ 0.178	\$ 0.187	\$ 0.196	\$ 0.206	\$ 0.216
Agua Tesalia	5 galones	\$ 1.700	\$ 1.785	\$ 1.874	\$ 1.968	\$ 2.066	\$ 2.170
Ajo Molido	56gr	\$ 0.500	\$ 0.525	\$ 0.551	\$ 0.579	\$ 0.608	\$ 0.638
Alitas de Pollo	kilo	\$ 3.020	\$ 3.171	\$ 3.330	\$ 3.496	\$ 3.671	\$ 3.854
Apio	atado	\$ 0.500	\$ 0.525	\$ 0.551	\$ 0.579	\$ 0.608	\$ 0.638
Atún en agua	lata 1880gr	\$ 5.700	\$ 5.985	\$ 6.284	\$ 6.598	\$ 6.928	\$ 7.275
Bebidas con alcohol	unidad	\$ 50.000	\$ 52.500	\$ 55.125	\$ 57.881	\$ 60.775	\$ 63.814
Café	kilo	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658
Carne Molida de pollo	unidad	\$ 0.720	\$ 0.756	\$ 0.794	\$ 0.833	\$ 0.875	\$ 0.919
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	\$ 0.560	\$ 0.588	\$ 0.617	\$ 0.648	\$ 0.681	\$ 0.715
Cebolla perla	libra	\$ 0.600	\$ 0.630	\$ 0.662	\$ 0.695	\$ 0.729	\$ 0.766
Cebollines	kilo	\$ 3.500	\$ 3.675	\$ 3.859	\$ 4.052	\$ 4.254	\$ 4.467
Cervezas	unidad	\$ 0.600	\$ 0.630	\$ 0.662	\$ 0.695	\$ 0.729	\$ 0.766
Choclos	unidad	\$ 0.200	\$ 0.210	\$ 0.221	\$ 0.232	\$ 0.243	\$ 0.255
Endulzante no calórico	200 gr	\$ 5.400	\$ 5.670	\$ 5.954	\$ 6.251	\$ 6.564	\$ 6.892
Espinaca	kilo	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276
Filete de Carne magra de res	kilo	\$ 4.500	\$ 4.725	\$ 4.961	\$ 5.209	\$ 5.470	\$ 5.743
Habas	kilo	\$ 0.800	\$ 0.840	\$ 0.882	\$ 0.926	\$ 0.972	\$ 1.021
Harina de Trigo	kilo	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431	\$ 2.553
Helado sin azúcar	galón	\$ 3.700	\$ 3.885	\$ 4.079	\$ 4.283	\$ 4.497	\$ 4.722
Leche	litro	\$ 0.650	\$ 0.683	\$ 0.717	\$ 0.752	\$ 0.790	\$ 0.830
Lechuga	unidad	\$ 0.400	\$ 0.420	\$ 0.441	\$ 0.463	\$ 0.486	\$ 0.511
Limón	100 unidades	\$ 3.800	\$ 3.990	\$ 4.190	\$ 4.399	\$ 4.619	\$ 4.850
Maicena	kilo	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431	\$ 2.553
Masa de morocho	kilo	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431	\$ 2.553
Mora	kilo	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276
Mostaza	galón	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188	\$ 2.297
Mote	kilo	\$ 0.800	\$ 0.840	\$ 0.882	\$ 0.926	\$ 0.972	\$ 1.021
Naranjas	kilo	\$ 0.300	\$ 0.315	\$ 0.331	\$ 0.347	\$ 0.365	\$ 0.383
Pan Integral	paquete	\$ 1.500	\$ 1.575	\$ 1.654	\$ 1.736	\$ 1.823	\$ 1.914
Pan para hamburguesa	unidad	\$ 0.625	\$ 0.656	\$ 0.689	\$ 0.724	\$ 0.760	\$ 0.798
Papa chola	kilo	\$ 0.440	\$ 0.462	\$ 0.485	\$ 0.509	\$ 0.535	\$ 0.562
Papas pequeñas	kilo	\$ 0.545	\$ 0.572	\$ 0.601	\$ 0.631	\$ 0.662	\$ 0.696
Pastel de Naranja	unidad	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
Pechuga de pollo	kilo	\$ 4.580	\$ 4.809	\$ 5.049	\$ 5.302	\$ 5.567	\$ 5.845
Perejil	atado	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276
Pickles	kilo	\$ 3.750	\$ 3.938	\$ 4.134	\$ 4.341	\$ 4.558	\$ 4.786
Pimiento	kilo	\$ 0.850	\$ 0.893	\$ 0.937	\$ 0.984	\$ 1.033	\$ 1.085
Plátano Verde	kilo	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276
Postmix	5 galones	\$ 55.000	\$ 57.750	\$ 60.638	\$ 63.669	\$ 66.853	\$ 70.195
Queso Maduro Light	kilo	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658
Queso Ricotta	500gr	\$ 1.520	\$ 1.596	\$ 1.676	\$ 1.760	\$ 1.848	\$ 1.940
Salsa BBQ	300gr	\$ 1.500	\$ 1.575	\$ 1.654	\$ 1.736	\$ 1.823	\$ 1.914
Salsa de tomate	galón	\$ 1.500	\$ 1.575	\$ 1.654	\$ 1.736	\$ 1.823	\$ 1.914
Té Nestea	450gr	\$ 2.090	\$ 2.195	\$ 2.304	\$ 2.419	\$ 2.540	\$ 2.667
Tomate	kilo	\$ 1.500	\$ 1.575	\$ 1.654	\$ 1.736	\$ 1.823	\$ 1.914
Tostadas	paquete	\$ 0.350	\$ 0.368	\$ 0.386	\$ 0.405	\$ 0.425	\$ 0.447
Vinagre	galón	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431	\$ 2.553
Yogurt	galón	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063
Zanahoria	kilo	\$ 0.400	\$ 0.420	\$ 0.441	\$ 0.463	\$ 0.486	\$ 0.511

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE SALSA DE QUESO EN LITROS							
			COSTO POR LITRO PRODUCIDO				
Insumos	Unidad de compra	Cantidad utilizada	2010	2011	2012	2013	2014
Leche	litro	1	0.6825	0.716625	0.752456	0.790079	0.829583
Queso Ricotta	500gr	0.8	\$ 1.277	\$ 1.341	\$ 1.408	\$ 1.478	\$ 1.552
COSTO TOTAL			\$ 1.959	\$ 2.057	\$ 2.160	\$ 2.268	\$ 2.382

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE SALSA DE ESPINACA EN LITROS							
			COSTO POR LITRO PRODUCIDO				
Insumos	Unidad de compra	Cantidad utilizada	2010	2011	2012	2013	2014
Leche	litro	1	\$ 0.683	\$ 0.717	\$ 0.752	\$ 0.790	\$ 0.830
Espinaca	kilo	0.5	\$ 0.525	\$ 0.551	\$ 0.579	\$ 0.608	\$ 0.638
Maicena	kilo	0.3	\$ 0.630	\$ 0.662	\$ 0.695	\$ 0.729	\$ 0.766
COSTO TOTAL			\$ 1.838	\$ 1.929	\$ 2.026	\$ 2.127	\$ 2.233

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE SALSA DE YOGURT EN LITROS							
			COSTO POR LITRO PRODUCIDO				
Insumos	Unidad de compra	Cantidad utilizada	2010	2011	2012	2013	2014
Yogurt	galón	1	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063
Ajo Molido	56gr	0.3	\$ 0.158	\$ 0.165	\$ 0.174	\$ 0.182	\$ 0.191
Perejil	atado	0.33	\$ 0.347	\$ 0.364	\$ 0.382	\$ 0.401	\$ 0.421
COSTO TOTAL			\$ 3.024	\$ 3.175	\$ 3.334	\$ 3.501	\$ 3.676

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE HAMBURGUESA DE CARNE								
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
				2010	2011	2012	2013	2014
Pan para hamburguesa	unidad	1	1.000	\$ 0.656	\$ 0.689	\$ 0.724	\$ 0.760	\$ 0.798
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	1	1.000	\$ 0.588	\$ 0.617	\$ 0.648	\$ 0.681	\$ 0.715
Lechuga	unidad	15	0.067	\$ 0.028	\$ 0.029	\$ 0.031	\$ 0.032	\$ 0.034
Tomate	kilo	20	0.050	\$ 0.079	\$ 0.083	\$ 0.087	\$ 0.091	\$ 0.096
Cebolla perla	libra	20	0.050	\$ 0.032	\$ 0.033	\$ 0.035	\$ 0.036	\$ 0.038
Pickles	kilo	40	0.025	\$ 0.098	\$ 0.103	\$ 0.109	\$ 0.114	\$ 0.120
Queso Maduro light	kilo	40	0.025	\$ 0.158	\$ 0.165	\$ 0.174	\$ 0.182	\$ 0.191
Salsa de Queso	litro	30	0.033	\$ 0.065	\$ 0.069	\$ 0.072	\$ 0.076	\$ 0.079
Salsa de Tomate	galón	120	0.008	\$ 0.013	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.016
Mostaza	galón	120	0.008	\$ 0.016	\$ 0.017	\$ 0.017	\$ 0.018	\$ 0.019
COSTO TOTAL				\$ 1.733	\$ 1.819	\$ 1.910	\$ 2.006	\$ 2.106

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE HAMBURGUESA DE POLLO								
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
				2010	2011	2012	2013	2014
Pan para hamburguesa	unidad	1	1.000	\$ 0.656	\$ 0.689	\$ 0.724	\$ 0.760	\$ 0.798
Carne Molida de pollo	unidad	1	1.000	\$ 0.756	\$ 0.794	\$ 0.833	\$ 0.875	\$ 0.919
Lechuga	unidad	15	0.067	\$ 0.028	\$ 0.029	\$ 0.031	\$ 0.032	\$ 0.034
Tomate	kilo	20	0.050	\$ 0.079	\$ 0.083	\$ 0.087	\$ 0.091	\$ 0.096
Cebolla perla	libra	20	0.050	\$ 0.032	\$ 0.033	\$ 0.035	\$ 0.036	\$ 0.038
Pickles	kilo	20	0.050	\$ 0.197	\$ 0.207	\$ 0.217	\$ 0.228	\$ 0.239
Queso Maduro light	kilo	40	0.025	\$ 0.158	\$ 0.165	\$ 0.174	\$ 0.182	\$ 0.191
Salsa de Queso	litro	30	0.033	\$ 0.065	\$ 0.069	\$ 0.072	\$ 0.076	\$ 0.079
Salsa de Tomate	galón	120	0.008	\$ 0.013	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.016
Mostaza	galón	120	0.008	\$ 0.016	\$ 0.017	\$ 0.017	\$ 0.018	\$ 0.019
COSTO TOTAL				\$ 1.999	\$ 2.099	\$ 2.204	\$ 2.314	\$ 2.430

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE SANDUCHE DE POLLO								
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
				2010	2011	2012	2013	2014
Pan integral	paquete	10	0.100	\$ 0.158	\$ 0.165	\$ 0.174	\$ 0.182	\$ 0.191
Pechuga de pollo	kilo	8	0.125	\$ 0.601	\$ 0.631	\$ 0.663	\$ 0.696	\$ 0.731
Lechuga	unidad	15	0.067	\$ 0.028	\$ 0.029	\$ 0.031	\$ 0.032	\$ 0.034
Tomate	kilo	20	0.050	\$ 0.079	\$ 0.083	\$ 0.087	\$ 0.091	\$ 0.096
Cebolla perla	libra	20	0.050	\$ 0.032	\$ 0.033	\$ 0.035	\$ 0.036	\$ 0.038
Pickles	kilo	20	0.050	\$ 0.197	\$ 0.207	\$ 0.217	\$ 0.228	\$ 0.239
Salsa de Queso	litro	30	0.033	\$ 0.065	\$ 0.069	\$ 0.072	\$ 0.076	\$ 0.079
Salsa de Tomate	galón	120	0.008	\$ 0.013	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.016
Mostaza	galón	120	0.008	\$ 0.016	\$ 0.017	\$ 0.017	\$ 0.018	\$ 0.019
COSTO TOTAL				\$ 1.188	\$ 1.247	\$ 1.310	\$ 1.375	\$ 1.444

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE SANDUCHE DE ATÚN								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Pan integral	paquete	10	0.100	\$ 0.158	\$ 0.165	\$ 0.174	\$ 0.182	\$ 0.191
Atún en agua	atado	15	0.067	\$ 0.399	\$ 0.419	\$ 0.440	\$ 0.462	\$ 0.485
Lechuga	unidad	15	0.067	\$ 0.028	\$ 0.029	\$ 0.031	\$ 0.032	\$ 0.034
Tomate	kilo	20	0.050	\$ 0.079	\$ 0.083	\$ 0.087	\$ 0.091	\$ 0.096
COSTO TOTAL				\$ 0.663	\$ 0.696	\$ 0.731	\$ 0.768	\$ 0.806

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE BROCHETA								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Filete de Carne magra de res	kilo	15	0.067	\$ 0.315	\$ 0.331	\$ 0.347	\$ 0.365	\$ 0.383
Pechuga de Pollo	kilo	10	0.100	\$ 0.481	\$ 0.505	\$ 0.530	\$ 0.557	\$ 0.585
Pimiento	kilo	50	0.020	\$ 0.018	\$ 0.019	\$ 0.020	\$ 0.021	\$ 0.022
Cebolla perla	libra	30	0.033	\$ 0.021	\$ 0.022	\$ 0.023	\$ 0.024	\$ 0.026
COSTO TOTAL				\$ 0.835	\$ 0.876	\$ 0.920	\$ 0.966	\$ 1.015

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE ALITAS BBQ								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Alitas de pollo	kilo	2	0.500	\$ 1.586	\$ 1.665	\$ 1.748	\$ 1.835	\$ 1.927
Salsa BBQ	300 gr	3	0.333	\$ 0.525	\$ 0.551	\$ 0.579	\$ 0.608	\$ 0.638
COSTO TOTAL				\$ 2.111	\$ 2.216	\$ 2.327	\$ 2.443	\$ 2.565

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE ENSALADA DE ATÚN								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Atún en agua	1880gr	8	0.125	\$ 0.748	\$ 0.786	\$ 0.825	\$ 0.866	\$ 0.909
Lechuga	unidad	4	0.250	\$ 0.105	\$ 0.110	\$ 0.116	\$ 0.122	\$ 0.128
Cebolla perla	libra	15	0.067	\$ 0.042	\$ 0.044	\$ 0.046	\$ 0.049	\$ 0.051
Pimiento	kilo	18	0.056	\$ 0.050	\$ 0.052	\$ 0.055	\$ 0.057	\$ 0.060
Tomate	kilo	4	0.250	\$ 0.394	\$ 0.413	\$ 0.434	\$ 0.456	\$ 0.479
Salsa de Yogurt	litro	15	0.067	\$ 0.202	\$ 0.212	\$ 0.222	\$ 0.233	\$ 0.245
COSTO TOTAL				\$ 1.540	\$ 1.617	\$ 1.698	\$ 1.783	\$ 1.872

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE ENSALADA DE LA CASA								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Papa chola	kilo	7	0.143	\$ 0.066	\$ 0.069	\$ 0.073	\$ 0.076	\$ 0.080
Lechuga	unidad	4	0.250	\$ 0.105	\$ 0.110	\$ 0.116	\$ 0.122	\$ 0.128
Apio	atado	16	0.063	\$ 0.033	\$ 0.034	\$ 0.036	\$ 0.038	\$ 0.040
Pimiento	kilo	18	0.056	\$ 0.050	\$ 0.052	\$ 0.055	\$ 0.057	\$ 0.060
Tomate	kilo	4	0.250	\$ 0.394	\$ 0.413	\$ 0.434	\$ 0.456	\$ 0.479
Salsa de Yogurt	litro	15	0.067	\$ 0.202	\$ 0.212	\$ 0.222	\$ 0.233	\$ 0.245
Vinagre	galón	150	0.007	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.015	\$ 0.016	\$ 0.017
Mostaza	galón	150	0.007	\$ 0.013	\$ 0.013	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.015
COSTO TOTAL				\$ 0.875	\$ 0.919	\$ 0.965	\$ 1.013	\$ 1.064

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE ENSALADA CESAR								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Pechuga de Pollo	kilo	6	0.167	\$ 0.802	\$ 0.842	\$ 0.884	\$ 0.928	\$ 0.974
Tostadas	paquete	5	0.200	\$ 0.074	\$ 0.077	\$ 0.081	\$ 0.085	\$ 0.089
Lechuga	unidad	4	0.250	\$ 0.105	\$ 0.110	\$ 0.116	\$ 0.122	\$ 0.128
Cebolla perla	kilo	15	0.067	\$ 0.042	\$ 0.044	\$ 0.046	\$ 0.049	\$ 0.051
Tomate	kilo	4	0.250	\$ 0.394	\$ 0.413	\$ 0.434	\$ 0.456	\$ 0.479
Salsa de Yogurt	litro	15	0.067	\$ 0.202	\$ 0.212	\$ 0.222	\$ 0.233	\$ 0.245
Vinagre	galón	150	0.007	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.015	\$ 0.016	\$ 0.017
Mostaza	galón	150	0.007	\$ 0.013	\$ 0.013	\$ 0.014	\$ 0.015	\$ 0.015
COSTO TOTAL				\$ 1.644	\$ 1.726	\$ 1.812	\$ 1.903	\$ 1.998

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE PAPAS COCINADAS								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Papas pequeñas	kilo	4	0.250	\$ 0.143	\$ 0.150	\$ 0.158	\$ 0.166	\$ 0.174
Salsa de Espinaca	litro	15	0.067	\$ 0.123	\$ 0.129	\$ 0.135	\$ 0.142	\$ 0.149
COSTO TOTAL				\$ 0.266	\$ 0.279	\$ 0.293	\$ 0.307	\$ 0.323

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE CHOCLOS COCINADOS CON QUESO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Choclos	unidad	1	1.000	\$ 0.210	\$ 0.221	\$ 0.232	\$ 0.243	\$ 0.255
Salsa de queso	litro	15	0.067	0.131	0.137	0.144	0.151	0.159
COSTO TOTAL				\$ 0.341	\$ 0.358	\$ 0.376	\$ 0.394	\$ 0.414

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE MOTE COCINADO CON QUESO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Mote	kilo	3	0.333	\$ 0.280	\$ 0.294	\$ 0.309	\$ 0.324	\$ 0.340
Salsa de queso	litro	15	0.067	0.131	0.137	0.144	0.151	0.159
COSTO TOTAL				\$ 0.411	\$ 0.431	\$ 0.453	\$ 0.475	\$ 0.499

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE HABAS COCINADAS CON QUESO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Habas	kilo	3	0.333	\$ 0.280	\$ 0.294	\$ 0.309	\$ 0.324	\$ 0.340
Salsa de queso	litro	15	0.067	0.131	0.137	0.144	0.151	0.159
COSTO TOTAL				\$ 0.411	\$ 0.431	\$ 0.453	\$ 0.475	\$ 0.499

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE EMPANADAS DE VERDE								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Plátano verde	Kilo	5	0.200	\$ 0.210	\$ 0.221	\$ 0.232	\$ 0.243	\$ 0.255
Queso ricotta	500 gr	20	0.050	0.098	0.103	0.108	0.113	0.119
Aceite de oliva	litro	100	0.010	\$ 0.034	\$ 0.036	\$ 0.037	\$ 0.039	\$ 0.041
COSTO TOTAL				\$ 0.342	\$ 0.359	\$ 0.377	\$ 0.396	\$ 0.415

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE EMPANADAS DE MOROCHO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Masa de Morocho	atado	8	0.125	\$ 0.263	\$ 0.276	\$ 0.289	\$ 0.304	\$ 0.319
Carne molida de res baja en grasa	unidad	4	0.250	0.490	0.514	0.540	0.567	0.595
Aceite de oliva	litro	100	0.010	\$ 0.034	\$ 0.036	\$ 0.037	\$ 0.039	\$ 0.041
COSTO TOTAL				\$ 0.786	\$ 0.825	\$ 0.867	\$ 0.910	\$ 0.956

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE EMPANADAS DE VIENTO CON QUESO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Harina de trigo	kilo	50	0.020	\$ 0.042	\$ 0.044	\$ 0.046	\$ 0.049	\$ 0.051
Queso ricotta	500 gr	20	0.050	0.098	0.103	0.108	0.113	0.119
Aceite de oliva	litro	100	0.010	\$ 0.034	\$ 0.036	\$ 0.037	\$ 0.039	\$ 0.041
COSTO TOTAL				\$ 0.174	\$ 0.182	\$ 0.192	\$ 0.201	\$ 0.211

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE TABLITA DE BOCADITOS								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Queso maduro light	galón	3	0.333	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431	\$ 2.553
Zanahoria	kilo	5	0.200	\$ 0.084	\$ 0.088	\$ 0.093	\$ 0.097	\$ 0.102
Apio	atado	2	0.500	\$ 0.263	\$ 0.276	\$ 0.289	\$ 0.304	\$ 0.319
Cebollines	kilo	5	0.200	\$ 0.735	\$ 0.772	\$ 0.810	\$ 0.851	\$ 0.893
Salsa de yogurth	litro	15	0.067	\$ 0.202	\$ 0.212	\$ 0.222	\$ 0.233	\$ 0.245
COSTO TOTAL				\$ 3.383	\$ 3.552	\$ 3.730	\$ 3.916	\$ 4.112

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUGO DE NARANJA								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Naranjas	kilo	0.80	1.250	\$ 0.394	\$ 0.413	\$ 0.434	\$ 0.456	\$ 0.479
COSTO TOTAL				\$ 0.394	\$ 0.413	\$ 0.434	\$ 0.456	\$ 0.479

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUGO DE LIMON								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Limón	100 unidades	20.00	0.050	\$ 0.200	\$ 0.209	\$ 0.220	\$ 0.231	\$ 0.242
Agua Tesalia	galón	40.00	0.025	\$ 0.045	\$ 0.047	\$ 0.049	\$ 0.052	\$ 0.054
Endulzante no calórico	200 gramos	50.00	0.020	\$ 0.113	\$ 0.119	\$ 0.125	\$ 0.131	\$ 0.138
COSTO TOTAL				\$ 0.358	\$ 0.375	\$ 0.394	\$ 0.414	\$ 0.435

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUGO DE MORA								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Mora	kilo	10.00	0.100	\$ 0.105	\$ 0.110	\$ 0.116	\$ 0.122	\$ 0.128
Agua Tesalia	galón	40.00	0.025	\$ 0.045	\$ 0.047	\$ 0.049	\$ 0.052	\$ 0.054
Endulzante no calórico	200 gramos	50.00	0.020	\$ 0.113	\$ 0.119	\$ 0.125	\$ 0.131	\$ 0.138
COSTO TOTAL				\$ 0.263	\$ 0.276	\$ 0.290	\$ 0.304	\$ 0.320

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE TÉ HELADO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Té Nestea	450gr	15	0.067	\$ 0.146	\$ 0.154	\$ 0.161	\$ 0.169	\$ 0.178
Agua Tesalia	galón	40	0.025	\$ 0.045	\$ 0.047	\$ 0.049	\$ 0.052	\$ 0.054
COSTO TOTAL				\$ 0.191	\$ 0.200	\$ 0.210	\$ 0.221	\$ 0.232

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PLANTILLA DE COSTOS DE PASTEL								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Pastel de Naranja	unidad	8	0.125	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276
COSTO TOTAL				\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PLANTILLA DE COSTOS DE HELADO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	Nº de platos x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Helado sin azúcar	galón	8	0.125	\$ 0.486	\$ 0.510	\$ 0.535	\$ 0.562	\$ 0.590
COSTO TOTAL				\$ 0.486	\$ 0.510	\$ 0.535	\$ 0.562	\$ 0.590

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PLANTILLA DE COSTOS COLAS EN VASO								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	N° de vasos (12 onz) x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Postmix	5 galones	250	0.004	\$ 0.231	\$ 0.243	\$ 0.255	\$ 0.267	\$ 0.281
COSTO TOTAL				\$ 0.231	\$ 0.243	\$ 0.255	\$ 0.267	\$ 0.281

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PLANTILLA DE COSTOS CAFE								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	N° de vasos (12 onz) x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Café	kilo	30	0.033	\$ 0.210	\$ 0.221	\$ 0.232	\$ 0.243	\$ 0.255
Agua Tesalia	galón	80	0.013	\$ 0.022	\$ 0.023	\$ 0.025	\$ 0.026	\$ 0.027
COSTO TOTAL				\$ 0.232	\$ 0.244	\$ 0.256	\$ 0.269	\$ 0.282

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PLANTILLA DE COSTOS BEBIDAS ALCOHÓLICAS								
				COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				
Insumos	Unidad de compra	N° de vasos (12 onz) x unidad de compra	Cantidad de insumo x unidad producida	2010	2011	2012	2013	2014
Bebidas con alcohol	unidad	20	0.050	\$ 2.625	\$ 2.756	\$ 2.894	\$ 3.039	\$ 3.191
Agua Tesalia	galón	40	0.025	\$ 0.045	\$ 0.047	\$ 0.049	\$ 0.052	\$ 0.054
COSTO TOTAL				\$ 2.670	\$ 2.803	\$ 2.943	\$ 3.090	\$ 3.245

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE COMPRAS (EN UNIDADES) SIN INVENTARIOS						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	2010	2011	2012	2013	2014
Aceite de oliva	litro	12.00	12.25	12.51	12.77	13.04
Agua con gas	unidad	1,499.85	1,531.36	1,563.48	1,596.20	1,630.14
Agua sin gas	unidad	1,499.85	1,531.36	1,563.48	1,596.20	1,630.14
Agua Tesalia	galón	339.95	346.57	353.33	360.21	367.34
Ajo Molido	56gr	96.95	98.99	101.06	103.18	105.37
Alitas de Pollo	kilo	1,514.70	1,546.52	1,578.96	1,612.01	1,646.28
Apio	atado	694.98	709.58	724.46	739.63	755.35
Atún en agua	lata 1880 gr	333.23	340.24	347.37	354.64	362.18
Bebidas con alcohol	unidad	239.98	245.02	250.16	255.39	260.82
Café	kilo	71.16	71.28	71.40	71.53	71.65
Carne Molida de pollo	unidad	3,635.28	3,711.66	3,789.50	3,868.82	3,951.07
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	3,736.26	3,814.76	3,894.77	3,976.64	4,060.82
Cebolla perla	libra	777.35	793.68	810.33	827.29	844.88
Cebollines	kilo	247.10	252.30	257.59	262.98	268.57
Cervezas	unidad	5,399.46	5,512.90	5,628.53	5,746.33	5,868.50
Choclos	unidad	926.64	946.11	965.95	986.17	1,007.14
Endulzante no calórico	gramos	62.99	64.32	65.67	67.04	68.47
Espinaca	kilo	93.59	95.56	97.56	99.60	101.72
Filete de Carne magra de res	kilo	201.96	206.20	210.53	214.93	219.50
Habas	kilo	102.96	105.12	107.33	109.57	111.90
Harina de Trigo	kilo	8.08	8.25	8.42	8.60	8.78
Helado sin azúcar	galón	75.74	77.33	78.95	80.60	82.31
Leche	litro	622.14	635.21	648.53	662.11	676.18
Lechuga	unidad	1,791.50	1,829.14	1,867.51	1,906.59	1,947.13
Limón	100 unidades	108.11	110.38	112.69	115.05	117.50
Maicena	kilo	54.53	55.68	56.85	58.04	59.27
Masa de Morocho	kilo	51.48	52.56	53.66	54.79	55.95
Mora	kilo	108.11	110.38	112.69	115.05	117.50
Mostaza	galón	99.47	101.56	103.69	105.86	108.11
Mote	kilo	102.96	105.12	107.33	109.57	111.90
Naranjas	kilo	108.11	110.38	112.69	115.05	117.50
Pan Integral	paquete	545.29	556.75	568.43	580.32	592.66
Pan para hamburguesa	unidad	7,270.56	7,423.32	7,579.01	7,737.64	7,902.14
Papa chola	kilo	176.50	180.21	183.99	187.84	191.84
Papas pequeñas	kilo	694.98	709.58	724.46	739.63	755.35
Pastel de Naranja	unidad	75.74	77.33	78.95	80.60	82.31
Pechuga de pollo	kilo	845.71	863.48	881.59	900.04	919.17
Perejil	atado	109.81	112.12	114.47	116.87	119.35
Pickles	kilo	408.97	417.56	426.32	435.24	444.50
Pimienta	kilo	199.06	203.24	207.50	211.84	216.35
Plátano Verde	Kilo	82.37	84.10	85.86	87.66	89.52
Postmix	5 galones	17.13	17.49	17.86	18.23	18.62
Queso Maduro Light	kilo	579.94	592.13	604.55	617.20	630.32
Queso Ricotta	500 gr	387.40	395.54	403.84	412.29	421.05
Salsa BBQ	300 gr	1,009.80	1,031.02	1,052.64	1,074.67	1,097.52
Salsa de Tomate	galón	82.49	84.22	85.99	87.79	89.66
Té Nestea	450gr	279.97	285.85	291.85	297.96	304.29
Tomate	kilo	1,575.29	1,608.38	1,642.12	1,676.49	1,712.13
Tostadas	paquete	242.35	247.44	252.63	257.92	263.40
Vinagre	galón	16.16	16.50	16.84	17.19	17.56
Yogurt	galón	326.37	333.22	340.21	347.33	354.72
Zanahoria	kilo	247.10	252.30	257.59	262.98	268.57

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

CÁLCULO MANO DE OBRA DIRECTA						
	MESEROS		PARRILLERO - COCINERO		AYUDANTE	
	NORMAL		NORMAL		NORMAL	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Sueldo básico	\$ 320.00	\$ 3,840.00	\$ 450.00	\$ 5,400.00	\$ 320.00	\$ 3,840.00
IESS patronal 9.35%	\$ 29.92	\$ 359.04	\$ 42.08	\$ 504.90	\$ 29.92	\$ 359.04
Bono Vacacional	\$ 13.33	\$ 160.00	\$ 18.75	\$ 225.00	\$ 13.33	\$ 160.00
Fondos de Reserva	\$ 26.67	\$ 320.00	\$ 37.50	\$ 450.00	\$ 26.67	\$ 320.00
Décimo Tercero	\$ 26.67	\$ 320.00	\$ 37.50	\$ 450.00	\$ 26.67	\$ 320.00
Décimo Cuarto	\$ 16.67	\$ 200.00	\$ 16.67	\$ 200.00	\$ 16.67	\$ 200.00
Total por posición	\$ 433.25	\$ 5,199.04	\$ 602.49	\$ 7,229.90	\$ 433.25	\$ 5,199.04
Valor por hora	\$ 2.71		\$ 3.77		\$ 2.71	
Cantidad de posiciones	4.50		2.50		2.50	
TOTAL GASTO SUELDOS	\$ 1,949.64	\$ 23,395.68	\$ 1,506.23	\$ 18,074.75	\$ 1,083.13	\$ 12,997.60

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Incremento Salarial		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Meseros	\$ 23,395.68	\$ 24,565.46	\$ 25,793.74	\$ 27,083.42	\$ 28,437.60	\$ 29,859.48
Parrillero - Cocinero	\$ 18,074.75	\$ 18,978.49	\$ 19,927.41	\$ 20,923.78	\$ 21,969.97	\$ 23,068.47
Ayudante	\$ 12,997.60	\$ 13,647.48	\$ 14,329.85	\$ 15,046.35	\$ 15,798.66	\$ 16,588.60
Gasto anual sueldos	\$ 54,468.03	\$ 57,191.48	\$ 60,051.05	\$ 63,053.60	\$ 66,206.28	\$ 69,516.59

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

MATERIA PRIMA INDIRECTA								
Insumos	Inflación		2009	5.00% 2010	5.00% 2011	5.00% 2012	5.00% 2013	5.00% 2014
	Cantidad anual	Costo Unitario						
Delantales	66	\$ 5.00	\$ 330.00	\$ 346.50	\$ 363.83	\$ 382.02	\$ 401.12	\$ 421.17
Especias			\$ 200.00	\$ 210.00	\$ 220.50	\$ 231.53	\$ 243.10	\$ 255.26
Palos para brochetas (100 u)	29	\$ 1.00	\$ 29.00	\$ 30.45	\$ 31.97	\$ 33.57	\$ 35.25	\$ 37.01
Sal (2 kilos)	96	\$ 0.80	\$ 76.80	\$ 80.64	\$ 84.67	\$ 88.91	\$ 93.35	\$ 98.02
Servilletas (100 u)	579	\$ 0.60	\$ 347.40	\$ 364.77	\$ 383.01	\$ 402.16	\$ 422.27	\$ 443.38
Sorbetes (100 u)	249	\$ 0.50	\$ 124.50	\$ 130.73	\$ 137.26	\$ 144.12	\$ 151.33	\$ 158.90
TOTAL			\$ 1,107.70	\$ 1,163.09	\$ 1,221.24	\$ 1,282.30	\$ 1,346.42	\$ 1,413.74

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

SERVICIOS BASICOS								
	Inflación		0.00% 2009	5.00% 2010	5.00% 2011	5.00% 2012	5.00% 2013	5.00% 2014
	Cantidad	Costo por mes						
Agua	12	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,150.00	\$ 3,307.50	\$ 3,472.88	\$ 3,646.52
Gas	12	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,780.00	\$ 3,969.00	\$ 4,167.45	\$ 4,375.82
Luz	12	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,560.00	\$ 7,938.00	\$ 8,334.90	\$ 8,751.65
TOTAL			\$ 13,800.00	\$ 13,800.00	\$ 14,490.00	\$ 15,214.50	\$ 15,975.23	\$ 16,773.99

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

MANTENIMIENTO								
Insumos	Inflación		0.00% 2009	5.00% 2010	5.00% 2011	5.00% 2012	5.00% 2013	5.00% 2014
	Cantidad anual	Costo Unitario						
Cepillos	12	\$ 1.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.60	\$ 13.23	\$ 13.89	\$ 14.59
Desinfectante (galón)	36	\$ 2.98	\$ 107.28	\$ 107.28	\$ 112.64	\$ 118.28	\$ 124.19	\$ 130.40
Jabón para ollas y vajilla	36	\$ 1.60	\$ 57.60	\$ 57.60	\$ 60.48	\$ 63.50	\$ 66.68	\$ 70.01
Pala	4	\$ 0.80	\$ 3.20	\$ 3.20	\$ 3.36	\$ 3.53	\$ 3.70	\$ 3.89
Escobas	6	\$ 2.12	\$ 12.72	\$ 12.72	\$ 13.36	\$ 14.02	\$ 14.72	\$ 15.46
Estopas y paños (rollos de 20u)	12	\$ 3.80	\$ 45.60	\$ 45.60	\$ 47.88	\$ 50.27	\$ 52.79	\$ 55.43
Jabón abrasivo	12	\$ 1.60	\$ 19.20	\$ 19.20	\$ 20.16	\$ 21.17	\$ 22.23	\$ 23.34
Trapeadores	6	\$ 1.52	\$ 9.12	\$ 9.12	\$ 9.58	\$ 10.05	\$ 10.56	\$ 11.09
Mantenimiento Maquinaria				\$ 0.00	\$ 480.00	\$ 504.00	\$ 529.20	\$ 555.66
TOTAL			\$ 266.72	\$ 266.72	\$ 760.06	\$ 798.06	\$ 837.96	\$ 879.86

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ARRENDAMIENTO					
ANOS	2010	2011	2012	2013	2014
Canon Arriendo X metro	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 14

DEPRECIACIÓN															
MAQUINARIA	VALOR	PORCENTAJE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	2010		2011		2012		NUEVA INVERSIÓN		2013		2014	
				Dep. Acumulada	Valor en Libros	Dep. Acumulada	Valor en Libros	Dep. Acumulada	Valor en Libros	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	Dep. Acumulada	Valor en Libros	Dep. Acumulada	Valor en Libros
Caja Registradoras	\$ 600.00	33%	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 600.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 600.00	\$ 0.00	\$ 600.00	\$ 0.00
Campana extractora de	\$ 3,000.00	10%	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 2,700.00	\$ 600.00	\$ 2,400.00	\$ 900.00	\$ 2,100.00	\$ 3,646.52	\$ 364.65	\$ 364.65	\$ 3,281.87	\$ 729.30	\$ 2,917.22
Cocina Industrial	\$ 1,850.00	10%	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 1,665.00	\$ 370.00	\$ 1,480.00	\$ 555.00	\$ 1,295.00	\$ 2,248.69	\$ 224.87	\$ 224.87	\$ 2,023.82	\$ 449.74	\$ 1,798.95
Mesas cuadradas	\$ 2,640.00	10%	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 2,376.00	\$ 528.00	\$ 2,112.00	\$ 792.00	\$ 1,848.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,056.00	\$ 1,584.00	\$ 1,056.00	\$ 1,584.00
Mesas rectangulares	\$ 1,960.00	10%	\$ 196.00	\$ 196.00	\$ 1,764.00	\$ 392.00	\$ 1,568.00	\$ 588.00	\$ 1,372.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 784.00	\$ 1,176.00	\$ 784.00	\$ 1,176.00
Sillas	\$ 5,320.00	10%	\$ 532.00	\$ 532.00	\$ 4,788.00	\$ 1,064.00	\$ 4,256.00	\$ 1,596.00	\$ 3,724.00	\$ 6,466.49	\$ 646.65	\$ 646.65	\$ 5,819.84	\$ 1,293.30	\$ 5,173.19
Taburetes	\$ 250.00	10%	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 225.00	\$ 50.00	\$ 200.00	\$ 75.00	\$ 175.00	\$ 303.88	\$ 30.39	\$ 30.39	\$ 273.49	\$ 60.78	\$ 243.10
Bar	\$ 3,500.00	10%	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 3,150.00	\$ 700.00	\$ 2,800.00	\$ 1,050.00	\$ 2,450.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,400.00	\$ 2,100.00	\$ 1,400.00	\$ 2,100.00
Estanterías	\$ 700.00	10%	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 630.00	\$ 140.00	\$ 560.00	\$ 210.00	\$ 490.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 280.00	\$ 420.00	\$ 280.00	\$ 420.00
Gratinadora	\$ 1,250.00	10%	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,125.00	\$ 250.00	\$ 1,000.00	\$ 375.00	\$ 875.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 500.00	\$ 750.00	\$ 500.00	\$ 750.00
Grill industrial	\$ 1,300.00	10%	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 1,170.00	\$ 260.00	\$ 1,040.00	\$ 390.00	\$ 910.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 520.00	\$ 780.00	\$ 520.00	\$ 780.00
Garantía del local	\$ 4,000.00	10%	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 3,600.00	\$ 800.00	\$ 3,200.00	\$ 1,200.00	\$ 2,800.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,600.00	\$ 2,400.00	\$ 1,600.00	\$ 2,400.00
Letrero y Decoración	\$ 6,000.00	10%	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 5,400.00	\$ 1,200.00	\$ 4,800.00	\$ 1,800.00	\$ 4,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,400.00	\$ 3,600.00	\$ 2,400.00	\$ 3,600.00
Lavadero	\$ 1,053.00	10%	\$ 105.30	\$ 105.30	\$ 947.70	\$ 210.60	\$ 842.40	\$ 315.90	\$ 737.10	\$ 1,279.93	\$ 127.99	\$ 127.99	\$ 1,151.94	\$ 255.99	\$ 1,023.94
Licudadora	\$ 230.00	10%	\$ 23.00	\$ 23.00	\$ 207.00	\$ 46.00	\$ 184.00	\$ 69.00	\$ 161.00	\$ 279.57	\$ 27.96	\$ 27.96	\$ 251.61	\$ 55.91	\$ 223.65
Máquina de Nesteria	\$ 550.00	10%	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 495.00	\$ 110.00	\$ 440.00	\$ 165.00	\$ 385.00	\$ 668.53	\$ 66.85	\$ 66.85	\$ 601.68	\$ 133.71	\$ 534.82
Máquina Procesadora de	\$ 900.00	10%	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 810.00	\$ 180.00	\$ 720.00	\$ 270.00	\$ 630.00	\$ 1,093.96	\$ 109.40	\$ 109.40	\$ 984.56	\$ 218.79	\$ 875.16
Mesa de trabajo	\$ 930.00	10%	\$ 93.00	\$ 93.00	\$ 837.00	\$ 186.00	\$ 744.00	\$ 279.00	\$ 651.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 372.00	\$ 558.00	\$ 372.00	\$ 558.00
Mesa de trabajo con un	\$ 1,350.00	10%	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 1,215.00	\$ 270.00	\$ 1,080.00	\$ 405.00	\$ 945.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 540.00	\$ 810.00	\$ 540.00	\$ 810.00
Vitrina vertical mixta	\$ 3,100.00	10%	\$ 310.00	\$ 310.00	\$ 2,790.00	\$ 620.00	\$ 2,480.00	\$ 930.00	\$ 2,170.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,240.00	\$ 1,860.00	\$ 1,240.00	\$ 1,860.00
Computadora e impresora	\$ 1,600.00	33%	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 533.33	\$ 1,600.00	\$ 0.00	\$ 1,944.81	\$ 648.27	\$ 648.27	\$ 1,296.54	\$ 1,296.54	\$ 648.27
TOTAL DEPRECIACION			\$ 4,721.63	\$ 4,721.63	\$ 37,361.37	\$ 9,443.27	\$ 32,639.73	\$ 14,164.90	\$ 27,918.10	\$ 17,932.36	\$ 2,247.03	\$ 13,539.03	\$ 31,723.34	\$ 15,786.05	\$ 29,476.31

AMORTIZACIÓN													
MAQUINARIA	VALOR	PORCENTAJE DEPRECIACIÓN	AMORTIZACIÓN	2010		2011		2012		2013		2014	
				Amort. Acumulada	Valor en Libros	Amort. Acumulada	Valor en Libros	Amort. Acumulada	Valor en Libros	Amort. Acumulada	Valor en Libros		
Gastos de Adecuación	\$ 5,000.00	10%	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 4,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00	\$ 1,500.00	\$ 3,500.00	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Gastos de Constitución	\$ 2,000.00	10%	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,800.00	\$ 400.00	\$ 1,600.00	\$ 600.00	\$ 1,400.00	\$ 800.00	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
			\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 6,300.00	\$ 1,400.00	\$ 5,600.00	\$ 2,100.00	\$ 4,900.00	\$ 2,800.00	\$ 4,200.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 15

GASTOS NO CAPITALIZABLES

GASTOS NO CAPITALIZABLES								
Insumos	Cantidad anual	Costo Unitario	Inflación					
			0.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
			2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alcuceros	5	\$ 3.50	\$ 17.50	\$ 18.38	\$ 19.29	\$ 20.26	\$ 21.27	\$ 22.33
Cucharones	5	\$ 2.23	\$ 11.15	\$ 11.71	\$ 12.29	\$ 12.91	\$ 13.55	\$ 14.23
Cuchillos para carne	5	\$ 9.07	\$ 45.35	\$ 47.62	\$ 50.00	\$ 52.50	\$ 55.12	\$ 57.88
Envases herméticos	5	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 31.50	\$ 33.08	\$ 34.73	\$ 36.47	\$ 38.29
Espátula	3	\$ 5.59	\$ 16.77	\$ 17.61	\$ 18.49	\$ 19.41	\$ 20.38	\$ 21.40
Ollas Industriales	5	\$ 31.00	\$ 155.00	\$ 162.75	\$ 170.89	\$ 179.43	\$ 188.40	\$ 197.82
Pinzas para ensalada y carnes	10	\$ 4.40	\$ 44.00	\$ 46.20	\$ 48.51	\$ 50.94	\$ 53.48	\$ 56.16
Tablas de madera	40	\$ 1.10	\$ 44.00	\$ 46.20	\$ 48.51	\$ 50.94	\$ 53.48	\$ 56.16
Tazones	5	\$ 3.00	\$ 15.00	\$ 15.75	\$ 16.54	\$ 17.36	\$ 18.23	\$ 19.14
Vajilla, cubiertos y cristalería	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,150.00	\$ 3,307.50	\$ 3,472.88	\$ 3,646.52	\$ 3,828.84
Mantelería	40	\$ 20.00	\$ 800.00	\$ 840.00	\$ 882.00	\$ 926.10	\$ 972.41	\$ 1,021.03
Juegos de mesa	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,050.00	\$ 1,102.50	\$ 1,157.63	\$ 1,215.51	\$ 1,276.28
TOTAL			\$ 5,178.77	\$ 5,437.71	\$ 5,709.59	\$ 5,995.07	\$ 6,294.83	\$ 6,609.57

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 16

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
		Incremento anual	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
			2010	2011	2012	2013	2014
HONORARIOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	\$ 27,600.00	\$ 28,980.00	\$ 30,429.00	\$ 31,950.45	\$ 33,547.97
Gerente -Administrador	2	\$ 500.00	\$ 12,000.00	\$ 12,600.00	\$ 13,230.00	\$ 13,891.50	\$ 14,586.08
Contador	1	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,780.00	\$ 3,969.00	\$ 4,167.45	\$ 4,375.82
Músicos		\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,600.00	\$ 13,230.00	\$ 13,891.50	\$ 14,586.08
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL				
Publicidad, auspicios y beneficios			\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Gasto Tarjetas de Crédito		5%	\$ 1,758.81	\$ 2,200.20	\$ 2,696.42	\$ 3,251.54	\$ 3,873.18
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			\$ 34,358.81	\$ 36,180.20	\$ 38,125.42	\$ 40,201.99	\$ 42,421.15

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 17

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO						
AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
COMPRAS	\$ 42,083.00	\$ 141,857.34	\$ 149,776.26	\$ 158,682.51	\$ 185,891.44	\$ 177,857.21
IVA COMPRAS	\$ 5,049.96	\$ 17,022.88	\$ 17,973.15	\$ 19,041.90	\$ 22,306.97	\$ 21,342.86
VENTAS		\$ 146,628.39	\$ 178,161.70	\$ 208,928.12	\$ 236,059.95	\$ 258,212.13
IVA VENTAS		\$ 17,595.41	\$ 21,379.40	\$ 25,071.37	\$ 28,327.19	\$ 30,985.46
SALDO IVA	-\$ 5,049.96	\$ 572.53	\$ 3,406.25	\$ 6,029.47	\$ 6,020.22	\$ 9,642.59
IVA A PAGAR/CREDITO	-\$ 5,049.96	-\$ 4,477.43	-\$ 1,071.18	\$ 4,958.29	\$ 6,020.22	\$ 9,642.59

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

LOTE ECONOMICO DE COMPRA AÑO 2010						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	CONSUMO ANUAL (unidades)	COSTOS FIJOS	COSTO MANTENER INVENTARI	PRECIO DE COMPRA UNITARIO	LOTE ECONOMICO
Aceite de oliva	litro	12	\$ 1.42	42.11%	\$ 3.55	5
Agua con gas	unidad	1500	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.25	202
Agua sin gas	unidad	1500	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.19	233
Agua Tesalia	galón	340	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.87	35
Ajo Molido	56gr	97	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.55	34
Alitas de Pollo	kilo	1515	\$ 1.42	42.11%	\$ 3.33	55
Apio	atado	695	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.55	92
Atún en agua	lata 1880 gr	333	\$ 1.42	42.11%	\$ 6.28	19
Bebidas con alcohol	unidad	240	\$ 1.42	42.11%	\$ 55.13	5
Café	kilo	71	\$ 1.42	42.11%	\$ 6.62	9
Carne Molida de pollo	unidad	3635	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.79	176
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	3736	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.62	202
Cebolla perla	libra	777	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.66	89
Cebollines	kilo	247	\$ 1.42	42.11%	\$ 3.86	21
Cervezas	unidad	5399	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.66	235
Choclos	unidad	927	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.22	168
Endulzante no calórico	gramos	63	\$ 1.42	42.11%	\$ 5.95	8
Espinaca	kilo	94	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.10	24
Filete de Carne magra de res	kilo	202	\$ 1.42	42.11%	\$ 4.96	17
Habas	kilo	103	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.88	28
Harina de Trigo	kilo	8	\$ 1.42	42.11%	\$ 2.21	5
Helado sin azúcar	galón	76	\$ 1.42	42.11%	\$ 4.08	11
Leche	litro	622	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.72	76
Lechuga	unidad	1792	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.44	165
Limón	100 unidades	108	\$ 1.42	42.11%	\$ 4.19	13
Maicena	kilo	55	\$ 1.42	42.11%	\$ 2.21	13
Masa de Morocho	kilo	51	\$ 1.42	42.11%	\$ 2.21	1
Mora	kilo	108	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.10	26
Mostaza	galón	99	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.98	18
Mote	kilo	103	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.88	28
Naranjas	kilo	108	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.33	47
Pan Integral	paquete	545	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.65	47
Pan para hamburguesa	unidad	7271	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.69	267
Papa chola	kilo	177	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.49	50
Papas pequeñas	kilo	695	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.60	88
Pastel de Naranja	unidad	76	\$ 1.42	42.11%	\$ 8.82	8
Pechuga de pollo	kilo	846	\$ 1.42	42.11%	\$ 5.05	34
Perejil	atado	110	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.10	26
Pickles	kilo	409	\$ 1.42	42.11%	\$ 4.13	26
Pimiento	kilo	199	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.94	38
Plátano Verde	Kilo	82	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.10	22
Postmix	5 galones	17	\$ 1.42	42.11%	\$ 60.64	1
Queso Maduro Light	kilo	580	\$ 1.42	42.11%	\$ 6.62	24
Queso Ricotta	500 gr	387	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.68	39
Salsa BBQ	300 gr	1010	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.65	64
Salsa de Tomate	galón	82	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.65	18
Té Nestea	450gr	280	\$ 1.42	42.11%	\$ 2.30	29
Tomate	kilo	1575	\$ 1.42	42.11%	\$ 1.65	80
Tostadas	paquete	242	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.39	65
Vinagre	galón	16	\$ 1.42	42.11%	\$ 2.21	7
Yogurt	galón	326	\$ 1.42	42.11%	\$ 2.65	29
Zanahoria	kilo	247	\$ 1.42	42.11%	\$ 0.44	61

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

LOTE ECONOMICO DE COMPRA AÑO 2011						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	CONSUMO ANUAL (unidades)	COSTOS FIJOS	COSTO MANTENER INVENTARI	PRECIO DE COMPRA UNITARIO	LOTE ECONOMICO
Aceite de oliva	litro	12	\$ 0.07	42.11%	\$ 3.73	1
Agua con gas	unidad	1531	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.26	43
Agua sin gas	unidad	1531	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.20	50
Agua Tesalia	galón	347	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.97	7
Ajo Molido	56gr	99	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.58	7
Alitas de Pollo	kilo	1547	\$ 0.07	42.11%	\$ 3.50	12
Apio	atado	710	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.58	20
Atún en agua	lata 1880 gr	340	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.60	4
Bebidas con alcohol	unidad	245	\$ 0.07	42.11%	\$ 57.88	1
Café	kilo	71	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.95	2
Carne Molida de pollo	unidad	3712	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.83	38
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	3815	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.65	43
Cebolla perla	libra	794	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.69	19
Cebollines	kilo	252	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.05	4
Cervezas	unidad	5513	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.69	50
Choclos	unidad	946	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.23	36
Endulzante no calórico	gramos	64	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.25	2
Espinaca	kilo	96	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.16	5
Filete de Carne magra de res	kilo	206	\$ 0.07	42.11%	\$ 5.21	4
Habas	kilo	105	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.93	6
Harina de Trigo	kilo	8	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.32	1
Helado sin azúcar	galón	77	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.28	2
Leche	litro	635	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.75	16
Lechuga	unidad	1829	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.46	35
Limón	100 unidades	110	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.40	3
Maicena	kilo	56	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.32	3
Masa de Morocho	kilo	53	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.32	1
Mora	kilo	110	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.16	6
Mostaza	galón	102	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.08	4
Mote	kilo	105	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.93	6
Naranjas	kilo	110	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.35	10
Pan Integral	paquete	557	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.74	10
Pan para hamburguesa	unidad	7423	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.72	57
Papa chola	kilo	180	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.51	11
Papas pequeñas	kilo	710	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.63	19
Pastel de Naranja	unidad	77	\$ 0.07	42.11%	\$ 9.26	2
Pechuga de pollo	kilo	863	\$ 0.07	42.11%	\$ 5.30	7
Perejil	atado	112	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.16	6
Pickles	kilo	418	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.34	6
Pimiento	kilo	203	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.98	8
Plátano Verde	Kilo	84	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.16	5
Postmix	5 galones	17	\$ 0.07	42.11%	\$ 63.67	0
Queso Maduro Light	kilo	592	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.95	5
Queso Ricotta	500 gr	396	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.76	8
Salsa BBQ	300 gr	1031	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.74	14
Salsa de Tomate	galón	84	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.74	4
Té Nestea	450gr	286	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.42	6
Tomate	kilo	1608	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.74	17
Tostadas	paquete	247	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.41	14
Vinagre	galón	16	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.32	2
Yogurt	galón	333	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.78	6
Zanahoria	kilo	252	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.46	13

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

LOTE ECONOMICO DE COMPRA AÑO 2012						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	CONSUMO ANUAL (unidades)	COSTOS FIJOS	COSTO MANTENER INVENTARI	PRECIO DE COMPRA UNITARIO	LOTE ECONOMICO
Aceite de oliva	litro	13	\$ 0.07	42.11%	\$ 3.91	1
Agua con gas	unidad	1563	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.27	44
Agua sin gas	unidad	1563	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.21	50
Agua Tesalia	galón	353	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.07	8
Ajo Molido	56gr	101	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.61	7
Alitas de Pollo	kilo	1579	\$ 0.07	42.11%	\$ 3.67	12
Apio	atado	724	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.61	20
Atún en agua	lata 1880 gr	347	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.93	4
Bebidas con alcohol	unidad	250	\$ 0.07	42.11%	\$ 60.78	1
Café	kilo	71	\$ 0.07	42.11%	\$ 7.29	2
Carne Molida de pollo	unidad	3790	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.88	38
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	3895	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.68	44
Cebolla perla	libra	810	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.73	19
Cebollines	kilo	258	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.25	4
Cervezas	unidad	5629	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.73	51
Choclos	unidad	966	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.24	36
Endulzante no calórico	gramos	66	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.56	2
Espinaca	kilo	98	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.22	5
Filete de Carne magra de res	kilo	211	\$ 0.07	42.11%	\$ 5.47	4
Habas	kilo	107	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.97	6
Harina de Trigo	kilo	8	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.43	1
Helado sin azúcar	galón	79	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.50	2
Leche	litro	649	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.79	17
Lechuga	unidad	1868	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.49	36
Limón	100 unidades	113	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.62	3
Maicena	kilo	57	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.43	3
Masa de Morocho	kilo	54	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.43	1
Mora	kilo	113	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.22	6
Mostaza	galón	104	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.19	4
Mote	kilo	107	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.97	6
Naranjas	kilo	113	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.36	10
Pan Integral	paquete	568	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.82	10
Pan para hamburguesa	unidad	7579	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.76	58
Papa chola	kilo	184	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.53	11
Papas pequeñas	kilo	724	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.66	19
Pastel de Naranja	unidad	79	\$ 0.07	42.11%	\$ 9.72	2
Pechuga de pollo	kilo	882	\$ 0.07	42.11%	\$ 5.57	7
Perejil	atado	114	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.22	6
Pickles	kilo	426	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.56	6
Pimiento	kilo	208	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.03	8
Plátano Verde	Kilo	86	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.22	5
Postmix	5 galones	18	\$ 0.07	42.11%	\$ 66.85	0
Queso Maduro Light	kilo	605	\$ 0.07	42.11%	\$ 7.29	5
Queso Ricotta	500 gr	404	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.85	9
Salsa BBQ	300 gr	1053	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.82	14
Salsa de Tomate	galón	86	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.82	4
Té Nestea	450gr	292	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.54	6
Tomate	kilo	1642	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.82	17
Tostadas	paquete	253	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.43	14
Vinagre	galón	17	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.43	2
Yogurt	galón	340	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.92	6
Zanahoria	kilo	258	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.49	13

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

LOTE ECONOMICO DE COMPRA AÑO 2013						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	CONSUMO ANUAL (unidades)	COSTOS FIJOS	COSTO MANTENER INVENTARI	PRECIO DE COMPRA UNITARIO	LOTE ECONOMICO
Aceite de oliva	litro	13	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.11	1
Agua con gas	unidad	1596	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.29	44
Agua sin gas	unidad	1596	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.22	51
Agua Tesalia	galón	360	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.17	8
Ajo Molido	56gr	103	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.64	8
Alitas de Pollo	kilo	1612	\$ 0.07	42.11%	\$ 3.85	12
Apio	atado	740	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.64	20
Atún en agua	lata 1880 gr	355	\$ 0.07	42.11%	\$ 7.27	4
Bebidas con alcohol	unidad	255	\$ 0.07	42.11%	\$ 63.81	1
Café	kilo	72	\$ 0.07	42.11%	\$ 7.66	2
Carne Molida de pollo	unidad	3869	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.92	38
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	3976	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.71	44
Cebolla perla	libra	827	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.77	19
Cebollines	kilo	263	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.47	5
Cervezas	unidad	5746	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.77	51
Choclos	unidad	986	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.26	37
Endulzante no calórico	gramos	67	\$ 0.07	42.11%	\$ 6.89	2
Espinaca	kilo	100	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.28	5
Filete de Carne magra de res	kilo	215	\$ 0.07	42.11%	\$ 5.74	4
Habas	kilo	110	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.02	6
Harina de Trigo	kilo	9	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.55	1
Helado sin azúcar	galón	81	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.72	2
Leche	litro	662	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.83	17
Lechuga	unidad	1907	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.51	36
Limón	100 unidades	115	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.85	3
Maicena	kilo	58	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.55	3
Masa de Morocho	kilo	55	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.55	1
Mora	kilo	115	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.28	6
Mostaza	galón	106	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.30	4
Mote	kilo	110	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.02	6
Naranjas	kilo	115	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.38	10
Pan Integral	paquete	580	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.91	10
Pan para hamburguesa	unidad	7738	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.80	58
Papa chola	kilo	188	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.56	11
Papas pequeñas	kilo	740	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.70	19
Pastel de Naranja	unidad	81	\$ 0.07	42.11%	\$ 10.21	2
Pechuga de pollo	kilo	900	\$ 0.07	42.11%	\$ 5.85	7
Perejil	atado	117	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.28	6
Pickles	kilo	435	\$ 0.07	42.11%	\$ 4.79	6
Pimiento	kilo	212	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.08	8
Plátano Verde	Kilo	88	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.28	5
Postmix	5 galones	18	\$ 0.07	42.11%	\$ 70.20	0
Queso Maduro Light	kilo	617	\$ 0.07	42.11%	\$ 7.66	5
Queso Ricotta	500 gr	412	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.94	9
Salsa BBQ	300 gr	1075	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.91	14
Salsa de Tomate	galón	88	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.91	4
Té Nestea	450gr	298	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.67	6
Tomate	kilo	1676	\$ 0.07	42.11%	\$ 1.91	18
Tostadas	paquete	258	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.45	14
Vinagre	galón	17	\$ 0.07	42.11%	\$ 2.55	2
Yogurt	galón	347	\$ 0.07	42.11%	\$ 3.06	6
Zanahoria	kilo	263	\$ 0.07	42.11%	\$ 0.51	13

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

LOTE ECONOMICO DE COMPRA AÑO 2014						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	CONSUMO ANUAL (unidades)	COSTOS FIJOS	COSTO MANTENER INVENTARI	PRECIO DE COMPRA UNITARIO	LOTE ECONOMICO
Aceite de oliva	litro	13	\$ 0.08	42.11%	\$ 4.32	1
Agua con gas	unidad	1630	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.30	45
Agua sin gas	unidad	1630	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.23	51
Agua Tesalia	galón	367	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.28	8
Ajo Molido	56gr	105	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.67	8
Alitas de Pollo	kilo	1646	\$ 0.08	42.11%	\$ 4.05	12
Apio	atado	755	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.67	20
Atún en agua	lata 1880 gr	362	\$ 0.08	42.11%	\$ 7.64	4
Bebidas con alcohol	unidad	261	\$ 0.08	42.11%	\$ 67.00	1
Café	kilo	72	\$ 0.08	42.11%	\$ 8.04	2
Carne Molida de pollo	unidad	3951	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.96	39
Carne Molida de res baja en grasa	unidad	4061	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.75	45
Cebolla perla	libra	845	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.80	20
Cebollines	kilo	269	\$ 0.08	42.11%	\$ 4.69	5
Cervezas	unidad	5869	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.80	52
Choclos	unidad	1007	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.27	37
Endulzante no calórico	gramos	68	\$ 0.08	42.11%	\$ 7.24	2
Espinaca	kilo	102	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.34	5
Filete de Carne magra de res	kilo	220	\$ 0.08	42.11%	\$ 6.03	4
Habas	kilo	112	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.07	6
Harina de Trigo	kilo	9	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.68	1
Helado sin azúcar	galón	82	\$ 0.08	42.11%	\$ 4.96	2
Leche	litro	676	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.87	17
Lechuga	unidad	1947	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.54	37
Limón	100 unidades	117	\$ 0.08	42.11%	\$ 5.09	3
Maicena	kilo	59	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.68	3
Masa de Morocho	kilo	56	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.68	1
Mora	kilo	117	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.34	6
Mostaza	galón	108	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.41	4
Mote	kilo	112	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.07	6
Naranjas	kilo	117	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.40	10
Pan Integral	paquete	593	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.01	10
Pan para hamburguesa	unidad	7902	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.84	59
Papa chola	kilo	192	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.59	11
Papas pequeñas	kilo	755	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.73	19
Pastel de Naranja	unidad	82	\$ 0.08	42.11%	\$ 10.72	2
Pechuga de pollo	kilo	919	\$ 0.08	42.11%	\$ 6.14	7
Perejil	atado	119	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.34	6
Pickles	kilo	444	\$ 0.08	42.11%	\$ 5.03	6
Pimiento	kilo	216	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.14	8
Plátano Verde	Kilo	90	\$ 0.08	42.11%	\$ 1.34	5
Postmix	5 galones	19	\$ 0.08	42.11%	\$ 73.71	0
Queso Maduro Light	kilo	630	\$ 0.08	42.11%	\$ 8.04	5
Queso Ricotta	500 gr	421	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.04	9
Salsa BBQ	300 gr	1098	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.01	14
Salsa de Tomate	galón	90	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.01	4
Té Nestea	450gr	304	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.80	6
Tomate	kilo	1712	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.01	18
Tostadas	paquete	263	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.47	14
Vinagre	galón	18	\$ 0.08	42.11%	\$ 2.68	2
Yogurt	galón	355	\$ 0.08	42.11%	\$ 3.22	6
Zanahoria	kilo	269	\$ 0.08	42.11%	\$ 0.54	14

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

LOTE ECONOMICO DE COMPRA CONSOLIDADO						
INSUMOS/PRODUCTOS	UNIDAD DE COMPRA	2010	2011	2012	2013	2014
Aceite de oliva	unidad	5	1	1	1	1
Agua con gas	unidad	202	43	44	44	45
Agua sin gas	botellón	233	50	50	51	51
Agua Tesalia	56gr	35	7	8	8	8
Ajo Molido	kilo	34	7	7	8	8
Alitas de Pollo	atado	55	12	12	12	12
Apio	lata 1880gr	92	20	20	20	20
Atún en agua	unidad	19	4	4	4	4
Bebidas con alcohol	unidad	5	1	1	1	1
Café	libra	9	2	2	2	2
Carne Molida de pollo	kilo	176	38	38	38	39
Carne Molida de res baja en grasa	kilo	202	43	44	44	45
Cebolla perla	litro	89	19	19	19	20
Cebollines	unidad	21	4	4	5	5
Cervezas	kilo	235	50	51	51	52
Choclos	galón	168	36	36	37	37
Endulzante no calórico	kilo	8	2	2	2	2
Espinaca	paquete	24	5	5	5	5
Filete de Carne magra de res	unidad	17	4	4	4	4
Habas	kilo	28	6	6	6	6
Harina de Trigo	kilo	5	1	1	1	1
Helado sin azúcar	unidad	11	2	2	2	2
Leche	kilo	76	16	17	17	17
Lechuga	atado	165	35	36	36	37
Limón	kilo	13	3	3	3	3
Maicena	kilo	13	3	3	3	3
Masa de Morocho	5 galones	1	1	1	1	1
Mora	kilo	26	6	6	6	6
Mostaza	500gr	18	4	4	4	4
Mote	300gr	28	6	6	6	6
Naranjas	galón	47	10	10	10	10
Pan Integral	450gr	47	10	10	10	10
Pan para hamburguesa	kilo	267	57	58	58	59
Papa chola	paquete	50	11	11	11	11
Papas pequeñas	galón	88	19	19	19	19
Pastel de Naranja	galón	8	2	2	2	2
Pechuga de pollo	galón	34	7	7	7	7
Perejil	galón	26	6	6	6	6
Pickles	galón	26	6	6	6	6
Pimiento	galón	38	8	8	8	8
Plátano Verde	galón	22	5	5	5	5
Postmix	galón	1	0	0	0	0
Queso Maduro Light	galón	24	5	5	5	5
Queso Ricotta	galón	39	8	9	9	9
Salsa BBQ	galón	64	14	14	14	14
Salsa de Tomate	galón	18	4	4	4	4
Té Nestea	galón	29	6	6	6	6
Tomate	galón	80	17	17	18	18
Tostadas	galón	65	14	14	14	14
Vinagre	galón	7	2	2	2	2
Yogurt	galón	29	6	6	6	6
Zanahoria	galón	61	13	13	13	14

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 20

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 0.00	\$ 44,651.44	\$ 47,092.93	\$ 49,176.49	\$ 51,762.63	\$ 54,059.76
Materia Prima Indirecta	\$ 0.00	\$ 1,163.09	\$ 1,221.24	\$ 1,282.30	\$ 1,346.42	\$ 1,413.74
Servicios Básicos	\$ 0.00	\$ 13,800.00	\$ 14,490.00	\$ 15,214.50	\$ 15,975.23	\$ 16,773.99
Mantenimiento	\$ 0.00	\$ 266.72	\$ 760.06	\$ 798.06	\$ 837.96	\$ 879.86
Depreciación de Maquinaria	\$ 0.00	\$ 4,721.63	\$ 4,721.63	\$ 4,721.63	\$ 5,120.03	\$ 5,120.03
Amortización	\$ 0.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Arriendo	\$ 0.00	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15
(-)COSTO DE VENTAS	\$ 0.00	\$ 160,586.93	\$ 172,343.13	\$ 182,005.30	\$ 192,598.50	\$ 203,510.96
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 0.00	-\$ 13,958.54	\$ 5,818.57	\$ 26,922.83	\$ 43,461.44	\$ 54,701.16
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 1,000.00	\$ 34,799.43	\$ 36,652.43	\$ 38,562.92	\$ 40,491.35	\$ 42,421.15
Impuesto por préstamos (1%)						
Gastos legales préstamo	\$ 1,000.00					
Honorarios		\$ 27,600.00	\$ 28,980.00	\$ 30,429.00	\$ 31,950.45	\$ 33,547.97
Mantenimiento y Publicidad		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Impuestos pagados						
Gasto Tarjeta de Crédito		\$ 2,199.43	\$ 2,672.43	\$ 3,133.92	\$ 3,540.90	\$ 3,873.18
OTROS GASTOS	\$ 0.00	\$ 5,437.71	\$ 5,709.59	\$ 5,995.07	\$ 6,294.83	\$ 6,609.57
Gastos no Capitalizables		\$ 5,437.71	\$ 5,709.59	\$ 5,995.07	\$ 6,294.83	\$ 6,609.57
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,543.45	-\$ 17,635.17	-\$ 3,324.73	\$ 5,670.44
MOVIMIENTOS FINANCIEROS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 453.88	\$ 0.76	-\$ 16,390.24	-\$ 19,737.63
Intereses Pagados	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 16,401.69	\$ 19,785.18
Intereses Ganados		\$ 0.00	\$ 453.88	\$ 0.76	\$ 11.45	\$ 47.56
INGRESOS POR VENTA DE ACTIVOS						
PERDIDA POR VENTA DE ACTIVOS					-\$ 6,994.15	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
15% Participación Trabajadores	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
25% Impuesto a la Renta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
(-) Reserva Legal (10%)		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UTILIDAD NETA	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS	\$ 64,000.00	\$ 62,403.93	\$ 48,454.05	\$ 44,012.42	\$ 48,264.89	\$ 43,690.13
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 9,867.04	\$ 18,742.56	\$ 10,214.32	\$ 11,194.32	\$ 12,541.55	\$ 13,786.82
Caja	\$ 7,104.65	\$ 7,886.61	\$ 8,190.66	\$ 8,705.62	\$ 9,120.28	\$ 9,485.09
Inversiones	\$ 2,762.39	\$ 9,077.68	\$ 15.29	\$ 228.93	\$ 951.19	\$ 1,626.36
Inventario		\$ 922.94	\$ 969.09	\$ 1,041.02	\$ 1,093.07	\$ 1,169.13
Cuentas por cobrar		\$ 855.33	\$ 1,039.28	\$ 1,218.75	\$ 1,377.02	\$ 1,506.24
ACTIVOS FIJOS	\$ 42,083.00	\$ 37,361.37	\$ 32,639.73	\$ 27,918.10	\$ 31,523.34	\$ 26,403.31
Maquinaria	\$ 42,083.00	\$ 42,083.00	\$ 42,083.00	\$ 42,083.00	\$ 45,262.36	\$ 45,262.36
Depreciación Acumulada		\$ 4,721.63	\$ 9,443.27	\$ 14,164.90	\$ 13,739.03	\$ 18,859.05
OTROS ACTIVOS	\$ 12,049.96	\$ 6,300.00	\$ 5,600.00	\$ 4,900.00	\$ 4,200.00	\$ 3,500.00
Gastos de Constitución	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Gastos de Adecuación	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Amortización Acumulada		\$ 700.00	\$ 1,400.00	\$ 2,100.00	\$ 2,800.00	\$ 3,500.00
Crédito tributario	\$ 5,049.96					
PASIVO	\$ 63,000.00	\$ 115,599.60	\$ 137,739.29	\$ 150,932.07	\$ 181,893.66	\$ 191,386.09
PASIVO CORRIENTE	\$ 0.00	\$ 2,599.60	\$ 2,739.29	\$ 18,173.00	\$ 25,865.36	\$ 33,727.18
Proveedores		\$ 2,599.60	\$ 2,739.29	\$ 2,932.07	\$ 3,134.60	\$ 3,357.78
Porción Corriente deuda a LP				\$ 15,240.94	\$ 22,730.76	\$ 30,369.39
Impuesto a la renta por pagar		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Participación trabajadores por pagar		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 63,000.00	\$ 113,000.00	\$ 135,000.00	\$ 132,759.06	\$ 156,028.30	\$ 157,658.91
Préstamos Bancarios LP	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ 122,000.00	\$ 119,759.06	\$ 143,028.30	\$ 144,658.91
Deudas a Accionistas	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00
PATRIMONIO	\$ 1,000.00	-\$ 53,195.67	-\$ 89,285.24	-\$ 106,919.65	-\$ 133,628.77	-\$ 147,695.96
Capital Social	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Utilidad/Pérdida	-\$ 1,000.00	-\$ 54,195.67	-\$ 36,089.57	-\$ 17,634.41	-\$ 26,709.12	-\$ 14,067.19
Utilidades retenidas		-\$ 1,000.00	-\$ 55,195.67	-\$ 91,285.24	-\$ 108,919.65	-\$ 135,628.77
Reservas legales	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 64,000.00	\$ 62,403.93	\$ 48,454.05	\$ 44,012.42	\$ 48,264.89	\$ 43,690.13

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

ANEXO N° 21

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DESCRIPCION	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS POR VENTAS	\$ 0.00	\$ 163,368.46	\$ 199,357.16	\$ 233,820.02	\$ 264,228.87	\$ 289,068.36
VENTAS		\$ 145,773.06	\$ 177,122.43	\$ 207,709.37	\$ 234,682.93	\$ 256,705.89
COBRO VENTAS TARJETA DE CRÉDITO			\$ 855.33	\$ 1,039.28	\$ 1,218.75	\$ 1,377.02
IVA EN VENTAS		\$ 17,595.41	\$ 21,379.40	\$ 25,071.37	\$ 28,327.19	\$ 30,985.46
COSTOS DE VENTAS	\$ 0.00	\$ 170,511.52	\$ 189,278.54	\$ 196,575.90	\$ 208,934.97	\$ 218,886.67
MATERIA PRIMA DIRECTA		\$ 59,790.80	\$ 65,603.25	\$ 70,176.88	\$ 75,027.77	\$ 80,363.56
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 49,375.27	\$ 51,844.03	\$ 54,436.23	\$ 57,158.05	\$ 60,015.95
APORTES IEES		\$ 5,092.76	\$ 7,709.37	\$ 8,094.84	\$ 8,499.58	\$ 8,924.56
MATERIA PRIMA INDIRECTA		\$ 1,163.09	\$ 1,221.24	\$ 1,282.30	\$ 1,346.42	\$ 1,413.74
SERVICIOS BÁSICOS		\$ 13,800.00	\$ 14,490.00	\$ 15,214.50	\$ 15,975.23	\$ 16,773.99
MANTENIMIENTO		\$ 266.72	\$ 760.06	\$ 798.06	\$ 837.96	\$ 879.86
ARRIENDO		\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15
IVA EN COMPRAS		\$ 17,022.88	\$ 22,450.59	\$ 20,113.08	\$ 22,306.97	\$ 21,342.86
GASTOS ADM. Y VENTAS	\$ 0.00	\$ 34,799.43	\$ 36,652.43	\$ 38,562.92	\$ 40,491.35	\$ 42,421.15
HONORARIOS		\$ 27,600.00	\$ 28,980.00	\$ 30,429.00	\$ 31,950.45	\$ 33,547.97
MANTENIMIENTO Y PUBLICIDAD		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
GASTO TARJETA DE CREDITO		\$ 2,199.43	\$ 2,672.43	\$ 3,133.92	\$ 3,540.90	\$ 3,873.18
IVA EN COMPRAS						
GASTOS NO CAPITALIZABLES	\$ 0.00	\$ 5,437.71	\$ 5,709.59	\$ 5,995.07	\$ 6,294.83	\$ 6,609.57
IMPUESTOS	\$ 0.00	-\$ 4,477.43	-\$ 1,071.18	\$ 4,958.29	\$ 6,020.22	\$ 9,642.59
IVA en compras						
IVA EN VENTAS		-\$ 4,477.43	-\$ 1,071.18	\$ 4,958.29	\$ 6,020.22	\$ 9,642.59
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 0.00		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0.00		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO OPERATIVO	\$ 0.00	-\$ 42,902.76	-\$ 31,212.22	-\$ 12,272.16	\$ 2,487.50	\$ 11,508.37
OTROS INGRESOS						
VENTA DE ACTIVOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,212.95	\$ 0.00
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,212.95	\$ 0.00
INVERSIONES EN ACTIVOS						
MAQUINARIA	\$ 42,083.00				\$ 17,932.36	
IVA EN COMPRAS	\$ 5,049.96					
GASTOS DE ADECUACION Y CONSTITUCIÓN	\$ 7,000.00					
TOTAL INVERSIONES	\$ 54,132.96	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 17,932.36	\$ 0.00
FLUJO DESPUES DE INVERSIONES	-\$ 54,132.96	-\$ 42,902.76	-\$ 31,212.22	-\$ 12,272.16	-\$ 13,231.91	\$ 11,508.37
APORTES SOCIOS						
SOCIOS	\$ 15,000.00					
TOTAL APORTES SOCIOS	\$ 15,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
SALDO OPERACIONAL	-\$ 39,132.96	-\$ 42,902.76	-\$ 31,212.22	-\$ 12,272.16	-\$ 13,231.91	\$ 11,508.37
SALDO INICIAL DE CAJA (S.F. mes anterior)	\$ 0.00	\$ 7,104.65	\$ 7,886.61	\$ 8,190.66	\$ 8,705.62	\$ 9,120.28
NUEVO PRESTAMO BANCARIO	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 22,000.00	\$ 13,000.00	\$ 46,000.00	\$ 32,000.00
COMIS. FIN. POR NUEVO PREST.						
IMPUESTO POR NUEVO PRESTAMO 1%						
GASTOS LEG. NUEVO PREST.	\$ 1,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
CUOTA CAP. NUEVO PREST. BAN	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 15,240.94	\$ 22,730.76
NUEVO PREST. SOCIOS						
CUOTA CAP. PREST. SOCIOS						
INT. PAG. POR PREST. NUEVOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 16,401.69	\$ 19,785.18
INVERSIONES TEMPORALES	\$ 2,762.39	\$ 9,077.68	\$ 15.29	\$ 228.93	\$ 951.19	\$ 1,626.36
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	\$ 0.00	\$ 2,762.39	\$ 9,077.68	\$ 15.29	\$ 228.93	\$ 951.19
INTERESES GANADOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 453.88	\$ 0.76	\$ 11.45	\$ 47.56
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 7,104.65	\$ 7,886.61	\$ 8,190.66	\$ 8,705.62	\$ 9,120.28	\$ 9,485.09

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
TASA	11.00%			
PLAZO EN AÑOS	7			
AÑO	CUOTA	CAPITAL	INTERES	SALDO CAPITAL
2009				\$ 50,000.00
2010				\$ 102,500.00
2011				\$ 129,625.00
2012				\$ 149,106.25
2013	\$ 31,642.62	\$ 15,240.94	\$ 16,401.69	\$ 179,865.31
2014	\$ 42,515.94	\$ 22,730.76	\$ 19,785.18	\$ 189,134.55
2015	\$ 51,174.19	\$ 30,369.39	\$ 20,804.80	\$ 158,765.16
2016	\$ 51,174.19	\$ 33,710.03	\$ 17,464.17	\$ 125,055.13
2017	\$ 51,174.19	\$ 37,418.13	\$ 13,756.06	\$ 87,637.00
2018	\$ 51,174.19	\$ 41,534.12	\$ 9,640.07	\$ 46,102.88
2019	\$ 51,174.19	\$ 46,102.88	\$ 5,071.32	\$ 0.00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANEXO N° 23

PRODUCTO	CANTIDADES DE EQUILIBRIO				
	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
HAMBURGUESA DE CARNE	8,000	8,129	8,101	8,094	8,069
HAMBURGUESA DE POLLO	8,000	8,129	8,101	8,094	8,069
SÁNDUCHE DE POLLO	4,995	5,075	5,058	5,054	5,038
SÁNDUCHE DE ATÚN	4,095	4,161	4,147	4,143	4,130
BROCHETA	5,750	5,843	5,823	5,818	5,800
ALITAS BBQ	6,150	6,249	6,228	6,222	6,203
PAPAS COCINADAS	2,340	2,378	2,370	2,368	2,360
ENSALADA CÉSAR	1,860	1,890	1,884	1,882	1,876
ENSALA DE LA CASA	1,860	1,890	1,884	1,882	1,876
ENSALADA DE ATUN	1,860	1,890	1,884	1,882	1,876
CHOCLOS CON QUESO	800	813	810	809	807
MOTE / HABAS COCINADAS	417	423	422	422	420
EMPANADAS DE VERDE	444	452	450	450	448
EMPANADAS DE MOROCHO	444	452	450	450	448
EMPANADAS DE VIENTO	444	452	450	450	448
TABLITA DE BOCADITOS	2,333	2,371	2,363	2,361	2,353
PASTEL	787	799	797	796	793
HELADO	1,167	1,185	1,181	1,180	1,177
TAZA DE CAFÉ	3,733	3,793	3,781	3,777	3,765
TÉ HELADO	3,127	3,177	3,166	3,163	3,154
JUGO DE NARANJA	770	782	780	779	777
JUGO DE MORA	770	782	780	779	777
COLAS	2,193	2,229	2,221	2,219	2,212
AGUA	1,183	1,202	1,198	1,197	1,194
LIMONADA	1,155	1,174	1,170	1,169	1,165
BEBIDAS DE MODERACIÓN	5,100	5,182	5,164	5,160	5,144
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	10,667	10,838	10,801	10,792	10,759

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRODUCTO	VENTAS DE EQUILIBRIO				
	2010	2011	2012	2013	2014
HAMBURGUESA DE CARNE	\$ 33,600.00	\$ 35,848.89	\$ 37,511.68	\$ 39,353.23	\$ 41,193.26
HAMBURGUESA DE POLLO	\$ 33,600.00	\$ 35,848.89	\$ 37,511.68	\$ 39,353.23	\$ 41,193.26
SÁNDUCHE DE POLLO	\$ 17,465.02	\$ 18,631.97	\$ 19,498.04	\$ 20,456.75	\$ 21,411.59
SÁNDUCHE DE ATÚN	\$ 11,738.32	\$ 12,523.88	\$ 13,105.83	\$ 13,747.85	\$ 14,389.95
BROCHETA	\$ 20,829.38	\$ 22,224.58	\$ 23,255.93	\$ 24,397.76	\$ 25,538.39
ALITAS BBQ	\$ 23,828.18	\$ 25,422.34	\$ 26,603.75	\$ 27,907.03	\$ 29,212.90
PAPAS COCINADAS	\$ 3,832.92	\$ 4,089.92	\$ 4,279.97	\$ 4,490.18	\$ 4,698.76
ENSALADA CÉSAR	\$ 5,448.87	\$ 5,813.59	\$ 6,084.89	\$ 6,382.36	\$ 6,680.11
ENSALA DE LA CASA	\$ 5,448.87	\$ 5,813.59	\$ 6,084.89	\$ 6,382.36	\$ 6,680.11
ENSALADA DE ATÚN	\$ 5,448.87	\$ 5,813.59	\$ 6,084.89	\$ 6,382.36	\$ 6,680.11
CHOCLOS CON QUESO	\$ 1,344.00	\$ 1,434.13	\$ 1,500.28	\$ 1,573.35	\$ 1,647.93
MOTE / HABAS COCINADAS	\$ 547.31	\$ 582.95	\$ 610.65	\$ 641.18	\$ 670.05
EMPANADAS DE VERDE	\$ 932.40	\$ 996.66	\$ 1,041.86	\$ 1,093.96	\$ 1,143.55
EMPANADAS DE MOROCHO	\$ 932.40	\$ 996.66	\$ 1,041.86	\$ 1,093.96	\$ 1,143.55
EMPANADAS DE VIENTO	\$ 932.40	\$ 996.66	\$ 1,041.86	\$ 1,093.96	\$ 1,143.55
TABLITA DE BOCADITOS	\$ 8,573.78	\$ 9,149.10	\$ 9,574.14	\$ 10,044.34	\$ 10,510.82
PASTEL	\$ 1,950.19	\$ 2,078.92	\$ 2,177.40	\$ 2,283.40	\$ 2,388.54
HELADO	\$ 4,288.73	\$ 4,572.62	\$ 4,785.04	\$ 5,020.04	\$ 5,257.64
TAZA DE CAFÉ	\$ 6,271.44	\$ 6,690.85	\$ 7,003.17	\$ 7,345.55	\$ 7,688.32
TÉ HELADO	\$ 4,399.69	\$ 4,693.54	\$ 4,911.15	\$ 5,151.83	\$ 5,394.03
JUGO DE NARANJA	\$ 1,067.22	\$ 1,138.04	\$ 1,191.89	\$ 1,249.88	\$ 1,309.01
JUGO DE MORA	\$ 1,067.22	\$ 1,138.04	\$ 1,191.89	\$ 1,249.88	\$ 1,309.01
COLAS	\$ 2,164.49	\$ 2,310.02	\$ 2,416.82	\$ 2,535.38	\$ 2,653.75
AGUA	\$ 881.93	\$ 940.90	\$ 984.65	\$ 1,033.02	\$ 1,081.95
LIMONADA	\$ 1,200.62	\$ 1,281.39	\$ 1,340.88	\$ 1,406.72	\$ 1,472.00
BEBIDAS DE MODERACIÓN	\$ 9,103.50	\$ 9,712.36	\$ 10,162.56	\$ 10,662.42	\$ 11,160.83
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	\$ 44,801.40	\$ 47,795.58	\$ 50,014.03	\$ 52,470.97	\$ 54,926.05
VENTAS TOTALES	\$ 253,709.12	\$ 270,550.68	\$ 283,023.71	\$ 296,815.92	\$ 310,593.00

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La autora

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO													
Factores críticos para el éxito	Lobby BR			Chez Fondeau		Latitud Tapas & Vinos		Mulligans		Coffe Tree		Zócalo	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad del producto y atención	25%	4	1	4	1	3	0.75	4	1	3	0.75	3	0.75
Competitividad de precios	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Menú Variado y con alternativas sanas	15%	4	0.6	2	0.3	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Alternativas de Entretenimiento	15%	4	0.6	2	0.3	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Puntos de atención	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05
Accesos, parqueadero, comodidad del local	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
Promociones y valor agregado	10%	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	100%		3.25		2.55		1.7		3.15		2.75		2.9

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1=Debilidad importante, 2=debilidad poco importante, 3= fortaleza poco importante, 4=fortaleza importante.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

MATRIZ DOFA					
		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		F1	Productos y servicios de calidad	D1	Índices de rentabilidad negativos
		F2	El producto brinda una alternativa sana de comida rápida	D2	La empresa no puede afrontar sus obligaciones de corto plazo - iliquidez
		F3	Se han ubicado proveedores confiables y reconocidos en el mercado	D3	El costo del financiamiento para poner en marcha el negocio es elevado y puede afectar a la rentabilidad del mismo.
		F4	La estructura organizacional del negocio es liviana lo que permite la fácil adaptación a los cambios del entorno	D4	No existe posicionamiento del proyecto frente a los competidores
		F5	Los propietarios y directores del negocio tienen amplios conocimientos de administración de empresas	D5	El volumen de afluencia de clientes en horarios pico puede afectar a la rapidez del servicio brindado
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
		ESTRATEGIA		ÁREA FUNCIONAL	
O1	Disponibilidad de créditos, Acceso a crédito de la CFN	F O 1	Aprovechar la existencia del crédito directo en la CFN presentando un proyecto de factibilidad que evidencia la calidad de los procesos.	D O 1	Solicitar en la CFN el período de gracia de tres años con reducción de tasa para favorecer los resultados
O2	Cambios en las demandas, Tendencia al consumo de comida sana, Tendencia al consumo de comida sana	F O 2	Aprovechando las características del producto, reforzar las campañas de publicidad que den a conocer el beneficio diferenciador del proyecto respecto a la comida rápida	D O 2	Debido al auge de la comida sana, favorecer a las ventas de contado para solventar los problemas de liquidez
O3	Actitud ante el tiempo libre, Población en búsqueda de actividades innovadoras de entretenimiento, moda, Población en búsqueda de actividades innovadoras de entretenimiento, moda	F O 3	Negociar con los proveedores acuerdos de servicios en la cadena de distribución de los insumos a fin de asegurar la calidad de los productos	D O 3	Desarrollo de un programa de entrenamiento en diseño e innovación de entretenimientos en los empleados
O4	Actividades Municipales, Realización de actividades culturales en la Plaza El Quinde, Realización de actividades culturales en la Plaza El Quinde	F O 4	Aprovechar los eventos realizados por el municipio en la plaza por medio de que los empleados convoquen a los consumidores	D O 4	Utilizar este tipo de eventos para dar a conocer los beneficios y características del proyecto a fin de posicionar la marca
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
		ESTRATEGIA		ÁREA FUNCIONAL	
A1	Nivel de Ingreso disponible de la población, En disminución por incremento del costo de canasta básica	F A 1	Posicionar el concepto de comida sana, saludable y económica a fin de que la población no deje de consumirla	D A 1	Buscar proveedores de calidad que brinden precios más bajos
A2	Inflación, Fluctuante, afecta a capacidad de compra y precios de los insumos de producción	F A 2	Brindar incentivos por el consumo de comida sana con descuentos en cadenas afiliadas	D A 2	Acordar con los proveedores políticas de pago favorables para la empresa e incrementos definidos de precios
A3	Economías de escala, El proyecto no cuenta con economías de escala mientras la competencia si	F A 3	Llegar a acuerdos con los proveedores que permitan integraciones en la cadena de producción a fin de dar respuestas ágiles a cambios en la demanda	D A 3	

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora