

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
LATINOAMERICANA EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: TANIA MIREYA PULLAGUARI HIDALGO

DIRECTOR DE TESIS: ING. ARMANDO MORA MBA

QUITO, DM. MAYO 2011

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la siguiente investigación, serán de mi exclusiva responsabilidad.

Tania Mireya Pullaguari Hidalgo

CI: 1715043319

Yo, Armando Mora Zambrano en mi calidad de Director de Tesis, reconozco a la señorita Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, Como autora de la presente investigación y que ésta es original y personal.

Ing. Armando Mora Zambrano MBA

DEDICATORIA

A Nuestro Señor Jesucristo por su amor, gracia, verdad, y su fiel guía durante mi vida.

A mis hijas María Camila y Emilia, esperanza del futuro, razón de mi ser y el gozo de mi corazón.

A mis padres Carmen y Antonio, ejemplo de trabajo, sabiduría y rectitud quien con su guía han podido ser baluarte en mi vida.

A mi esposo Jorge, quien después del señor, es mi más sincero compañero el cual con su amor y comprensión, me alentado a conseguir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Nuestro Padre Celestial, por su amor inefable y su fidelidad.

A mi familia, por el apoyo al logro de este objetivo.

A la Universidad Central del Ecuador, y a mis tutores del ISED, por haberme transmitido sus conocimientos y ayuda en mi formación profesional.

INTRODUCCIÓN

La creación de un restaurante de comida latinoamericana en la ciudad de Quito, tiene como finalidad principal satisfacer las necesidades de las personas que visitan regularmente un restaurante. Por este motivo, se plantea la creación de un establecimiento seguro, confiable y con higiene tanto en el proceso de elaboración de sus platos como en el aseo del personal, donde se ofrecerán alimentos que sean de total seguridad acompañados de un buen servicio.

En el presente proyecto se analizará todo lo relativo a la creación del restaurante de comida latinoamericana, tomando en cuenta que la globalización que se experimenta en todos los campos de la actividad humana implica también la posibilidad de desarrollar la integración regional a través de las costumbres y tradiciones, siendo la comida uno de los puntos más importantes en este proceso.

En el presente proyecto se emplearon técnicas, estrategias y herramientas administrativas más apropiadas, entre las que destaca el desarrollo de un estudio de mercado, junto con una serie de investigaciones como lo son competencia o la publicidad que existe en el mercado, lugares de venta del producto, precios, quiénes van a dirigir, forma de plantearse estrategias, etc. El proyecto hace referencia hacia cómo la organización utiliza los diferentes recursos y los transforma para así obtener una utilidad. Es decir, el proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver entre muchas una necesidad de la ciudadanía

La evaluación de un proyecto tiene la finalidad de proyectar la rentabilidad económica y social, basando las diferentes actividades en los principios de eficiencia, seguridad y rentabilidad. En cuanto a la inversión y la producción, se debe tomar en cuenta la información y los conocimientos como base sólida en la más apropiada toma de decisiones.

El estudio técnico permite diseñar la producción y comercialización del bien que se venderá, por lo que se debe tomar en cuenta cuatro aspectos importantes que son:

- Dónde ubicar la empresa o instalaciones del proyecto

- Dónde obtener materiales y materia prima
- Qué máquinas y procesos usar
- Qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto

En el estudio financiero y la evaluación financiera se aplican las técnicas más apropiadas para el proyecto y que se deben tomar en cuenta para la valoración de la inversión de capital a través del tiempo. Dichas técnicas ayudarán a visualizar las limitaciones de aplicación, facilitando la toma de decisiones de inversión.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1.....	1
GENERALIDADES O ANTECEDENTES	1
1.1. PRODUCTO O SERVICIO	1
1.1.1. Descripción del Producto o servicio.....	1
1.2. LUGAR GEOGRÁFICO	1
1.3. POBLACIÓN A SER BENEFICIADA	2
1.4. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL.....	2
1.4.1 Administración de restaurantes	2
1.4.2 Comportamiento del consumidor.....	9
1.4.3 Glosario básico (listado alfabético de términos)	22
CAPÍTULO 2.....	26
ESTUDIO DE MERCADO	26
2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	26
2.2. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.	26
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	29
2.3.1. Clasificación por uso efecto.....	29
2.3.2. Productos o servicios sustitutos/complementarios	29
2.3.3. Normalidad sanitaria, técnica y comercial.	30
2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	30
2.4.1. Metodología de la investigación	30
2.4.2. Segmentación del mercado.....	32
2.4.3. Segmento Objetivo.....	33
2.4.4. Tamaño del universo.....	34
2.4.5. Prueba piloto.....	34
2.4.6. Tamaño de la muestra	35
2.4.7. Diseño del cuestionario	36
2.4.8. Procesamiento de la información	36
2.4.9. Análisis de resultados	36
2.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	49
2.5.1 El perfil del consumidor	49
2.5.1. Clasificación.....	49
2.5.2 Factores considerados para la ubicación del restaurante.....	50
2.5.2. Factores que afectan la demanda	51
2.5.3. Análisis histórico de la demanda	53
2.5.4. Demanda actual del producto y/o servicio.	53
2.5.5. Proyección de la demanda.	54
2.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA	54
2.6.1. Clasificación.....	54
2.6.2. Factores que afectan a la oferta.....	55
2.6.3. Comportamiento histórico de la oferta.....	56
2.6.5 Proyección de la oferta.....	57
2.7 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	57
2.7.1 Participación del proyecto de la demanda insatisfecha	58
2.8. Análisis de precios en el mercado del producto y/o servicio	58

CAPÍTULO 3.....	60
3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO	60
3.1.1. Factores determinantes del proyecto	60
3.1.2. Optimización del tamaño	67
3.1.3. Definición de las capacidades de producción	68
3.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	68
3.2.1. Macro localización	68
3.2.2. Micro localización	68
3.2.3. Matriz Locacional	70
3.3. Ingeniería del proyecto	71
3.3.1. Proceso de producción y/o del servicio	71
3.3.2. Distribución en planta de la maquinaria y equipo (plano)	79
3.3.3. Calendario de ejecución del proyecto	79
3.4. ASPECTOS AMBIENTALES	80
3.4.1. Legislación vigente	80
3.4.2. Identificación y descripción de los impactos potenciales	84
3.4.3. Medidas de mitigación	84
CAPÍTULO 4.....	85
LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN.....	85
4.1. BASE LEGAL	85
4.1.1. Constitución de la empresa	85
4.1.2. Tipo de empresa (Sector, Actividad, CIIU)	85
4.1.3. Razón social, logotipo, Slogan.	86
4.2. BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA	86
4.2.1. Misión	86
4.2.2. Visión	86
4.2.3. Objetivos estratégicos	87
4.2.4. Principios y valores	88
4.2.5. Políticas empresariales	90
4.2.6. Estrategia empresarial	91
4.3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA (MARKETING Mix).....	98
4.3.1. Estrategias de precio.....	98
4.3.2. Estrategias de promoción.....	98
4.3.3. Estrategias de producto y/o servicio.....	100
4.3.4. Estrategia de plaza	100
4.3.5. Estrategias de distribución	100
4.3.6 Manual de gestión de calidad en la preparación de alimentos e higiene del restaurante “Los Sabores de América”.....	101
4.3.7 Cadena de valor y mapa de procesos	107
4.4. LA ORGANIZACIÓN	108
4.4.1. Estructura Orgánica	108
4.4.2. Responsabilidades y funciones según perfil profesional.....	109
CAPÍTULO 5. ESTUDIO FINANCIERO	119
5.1. PRESUPUESTOS	119
5.1.1. Presupuestos de inversión	119
5.1.2. Cronograma de inversiones	124
5.1.3. Presupuesto de operación	125
5.1.4. Punto de Equilibrio	132
5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	133

5.2.1. Del Proyecto	133
5.2.2. Del inversionista.....	134
5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	136
5.3.1. Determinación de la tasa de descuento	136
5.3.2. Evaluación financiera del proyecto.....	137
5.3.3. Evaluación Financiera del inversionista.....	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES.....	143
ANEXO 1. ENCUESTA	144
ANEXO 2. PASOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA.....	146
ANEXO 3. PERMISOS MUNICIPALES DE FUNCIONAMIENTO.	147
ANEXO 4. DIFERENTES OPCIONES PARA LA DISTRIBUCIÓN Y TIPO MOBILIARIO.	151
BIBLIOGRAFÍA	152

Índice de cuadros

Cuadro Nº 1. Segmentación de mercado (año de referencia: 2010)	33
Cuadro Nº 2. Crecimiento de la población de Quito, 2001-2010.	51
Cuadro Nº 3. Evolución histórica de la demanda	53
Cuadro Nº 4. Proyección de la demanda.....	54
Cuadro Nº 5. Número y capacidad de servicio de la competencia	55
Cuadro Nº 6. Proyección de la oferta en el sector de los restaurantes 2011-2020 en el DM Quito.	57
Cuadro Nº 7. Demanda insatisfecha en los sectores elegidos	58
Cuadro Nº 8. Relación entre demanda proyectada, oferta proyectada y demanda insatisfecha, en relación a los años proyectados	58
Cuadro Nº 9. Cobertura de la demanda insatisfecha por el proyecto	67
Cuadro Nº 10. Capacidad instalada del Restaurante	68
Cuadro Nº 11. Personal operativo que trabajará en el restaurante	68
Cuadro Nº 12. Matriz Locacional.....	70
Cuadro Nº 13. Requerimiento de recursos humanos y mano de obra	72
Cuadro Nº 14. Requerimiento de maquinaria y equipos según área.....	73
Cuadro Nº 15. Requerimiento de insumo para los platos	75
Cuadro Nº 16. Activos fijos - Gerencia del Restaurante.....	75
Cuadro Nº 17. Activos fijos – Jefatura de Compras	76
Cuadro Nº 18. Activos fijos – Cocina	76
Cuadro Nº 19. Activos fijos – BBQ.....	77
Cuadro Nº 20. Activos fijos – Bodega.....	77
Cuadro Nº 21. Activos fijos – Área de Limpieza	78
Cuadro Nº 22. Activos fijos – Área de Mantenimiento.....	78

Cuadro N° 23. Activos fijos – Área de Seguridad	78
Cuadro N° 24. Activos fijos - Gerencia de Restaurante	119
Cuadro N° 25. Activos fijos – Jefatura de Compras	120
Cuadro N° 26. Activos Fijos – Cocina	120
Cuadro N° 27. Activos fijos – BBQ	120
Cuadro N° 28. Activos Fijos – Bodega.....	121
Cuadro N° 29. Activos Fijos – Área de Limpieza	121
Cuadro N° 30. Activos Fijos – Área de Mantenimiento	121
Cuadro N° 31. Activos Fijos – Área de Seguridad	121
Cuadro N° 32. Resumen de inversión inicial en activos fijos.	122
Cuadro N° 33. Activos Intangibles	122
Cuadro N° 34. Capital de trabajo	123
Cuadro N° 35. Resumen de inversiones iniciales.....	124
Cuadro N° 36. Cronograma de inversiones	124
Cuadro N° 37. Cálculo de la producción y venta diaria	125
Cuadro N° 38. Presupuesto de ingresos anuales.....	125
Cuadro N° 39. Presupuesto de costos fijos	126
Cuadro N° 40. Presupuesto de Gastos administrativos	126
Cuadro N° 41. Costos variables unitarios	127
Cuadro N° 42. Total general de los costos anuales	127
Cuadro N° 43. Presupuesto de costos variables proyectados a 10 años.....	128
Cuadro N° 44. Relación de depreciación de los activos fijos. Precio unitario.....	128
Cuadro N° 45. Venta de activos	129
Cuadro N° 46. Estado de de origen y aplicación de fondos	130
Cuadro N° 47. Estructura de financiamiento.....	132
Cuadro N° 48. Flujo de fondos Proyecto	134
Cuadro N° 49. Flujos netos de fondos para el inversionista	135
Cuadro N° 50. Estructura de la tasa de descuento a enero de 2011.....	136
Cuadro N° 51. Cálculo del VAN	137
Cuadro N° 52. Relación beneficio / costo del proyecto puro	138
Cuadro N° 53. Análisis de sensibilidad proyecto puro.....	139
Cuadro N° 54. Cálculo del VAN	139
Cuadro N° 55. Relación beneficio / costo del inversionista	140
Cuadro N° 56. Análisis de sensibilidad del inversionista.....	141

Índice de gráficos

Gráfico N° 1. Edad.....	37
Gráfico N° 2. Sexo	37
Gráfico N° 3. Estado civil.....	38

Gráfico N° 4. ¿Trabaja sólo usted o también su pareja?	39
Gráfico N° 5. Promedio mensual aproximado de ingresos familiares	40
Gráfico N° 6. ¿Con qué frecuencia visita usted los restaurantes de la ciudad de Quito?	41
Gráfico N° 7. ¿Usted visita solamente este restaurante?	42
Gráfico N° 8. ¿Qué condiciones busca usted en un restaurante para visitarlo?	42
Gráfico N° 9. ¿Qué factores inciden en su decisión de volver a un restaurante?	43
Gráfico N° 10. ¿Qué otro elemento adicional buscaría usted en un restaurante para visitarlo?	44
Gráfico N° 11. ¿Qué valoración otorga usted a la calidad en la atención de un restaurante?	44
Gráfico N° 12. ¿Cuánto gasta cuando va a un restaurante con su familia?	45
Gráfico N° 13. ¿Qué plato conoce de comida latinoamericana?	46
Gráfico N° 14. ¿Conoce usted algún país de América Latina?	47
Gráfico N° 15. En caso de haberlos degustado, ¿cuál es el plato de comida latinoamericana de su preferencia?	48
Gráfico N° 16. ¿Le gustaría que existieran restaurants de comida latinoamericana en... ..	48
Gráfico N° 17. ¿Le gustaría a usted concurrir a un restaurant que brinde exclusivamente comida latinoamericana?	49
Gráfico N° 18. Diagrama de flujo.....	72
Gráfico N° 19. Plano de distribución	79
Gráfico N° 20. La comunicación estratégica: administrar el futuro.	94
Gráfico N° 21. Cadena de valor y mapa de procesos	107
Gráfico N° 22. Estructura orgánica del restaurante "Los sabores de América"	108
Gráfico N° 23. Organigrama de Posicion del Restaurante "Los sabores de America"	108
Gráfico N° 24. Estado de situación inicial	119

Índice de fotografías

Fotografía N° 1. Captura de la vista aérea del sector seleccionado para el local	2
Fotografía N° 2. Vista general de un restaurante en el Centro Histórico de Quito.	5
Fotografía N° 3. Captura de la vista aérea del sector seleccionado	71

Índice de Esquemas

Esquema N° 1. Desglose del proceso de decisión del consumidor	18
---	----

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES O ANTECEDENTES

1.1. Producto o Servicio

1.1.1. Descripción del Producto o servicio.

Un restaurante es un local dedicado a la preparación y venta de alimentos regidos por una filosofía de servicio y un sistema organizativo que va más allá del sabor o la sazón de los platos que se ofertan al público consumidor. En este sentido, el conocimiento del servicio es fundamental para el desarrollo de las actividades, pero también lo es conocer el comportamiento del consumidor y la satisfacción tanto del cliente interno como el externo, así como el cumplimiento de las normas legales para este tipo de locales comerciales.

La ubicación del local debe estar orientada por el público objetivo que se busca, que será de poder adquisitivo medio y alto: el Norte de Quito, de forma que se tenga una cobertura esencial de la población urbana.

Posteriormente se explicará con detalle las características de este negocio, pero se puede anticipar que además de buscar la satisfacción de una necesidad básica, que es la alimentación, así como generar utilidades que hagan sostenible la iniciativa empresarial, se busca dotar al Distrito Metropolitano de Quito de una alternativa interesante en cuanto a gastronomía y costumbres de América Latina, pues se contará con jornadas temáticas, danzas típicas en las fiestas patrias de los países que conforman esta región del mundo, información básica que será colocada a la vista del público, tanto en los individuales de las mesas como en diversos puntos de cada local.

1.2. Lugar Geográfico

La ubicación del local que se propone sería:

Fotografía N° 1. Captura de la vista aérea del sector seleccionado para el local



Fuente: Elaboración propia, en base a mapas satelitales de Google Earth, noviembre de 2010.

Se considera la ubicación del local atendiendo el gran número de restaurantes en el sector, y que se constituye en un referente general para la ciudadanía. Si bien en un principio se captaría principalmente a la clientela no atendida por los demás locales ubicados en las inmediaciones, ésta se consolidaría y se lograría su retorno con la atención en el servicio y la variedad de platos a su disposición.

1.3. Población a ser beneficiada

La población a ser beneficiada está conformada por los habitantes del sector señalado, así como las familias que durante los fines de semana optan por un lugar diferente a su jornada diaria, con nivel socioeconómico medio y medio-alto, considerando que los precios para los diferentes platos estarán orientados hacia este segmento de la población.

1.4. Marco Teórico o conceptual

1.4.1 Administración de restaurantes

La administración de restaurantes es la rama de la administración privada general que define las estrategias y técnicas para la gestión de los negocios dedicados a la restauración (preparación de alimentos y bebidas). Según la

página web del Instituto Maurer de México, “este sector es una de las actividades con mayor proyección y expansión en nuestro país y en el mundo. Por lo mismo, se necesitan profesionales altamente calificados para afrontar con éxito los retos del futuro. Con la administración se logra ‘que las cosas se hagan’. Un buen Administrador de restaurantes es aquél que logra que un restaurante funcione con éxito y perdure”.¹

Es decir, se trata de un desafío grande para los empresarios que optan por el sector de la restauración. Norma Lacomucci además advierte: “El mundo de los negocios ha cambiado. El empresario que no lo entendió así, seguramente está en problemas, ya que la dinámica es tan fuerte que si no tiene la suficiente información para tomar decisiones, puede perder el rumbo de su empresa. En este trabajo, la autora analiza cuatro conceptos que considera básicos en el manejo de la actividad gastronómica, que un profesional en ciencias económicas, en su función de asesor, tiene que utilizar para alcanzar los objetivos deseados: ser rentable y permanecer en el mercado”.² Para una mejor comprensión de esta rama y categoría, se presentan las características básicas del restaurante y su clasificación elemental.

1.4.1.1 Definición y características del restaurante

Etimología (origen del término). Carlos Azcoytia presenta el siguiente relato anecdótico que narra el origen del término restaurante:

“Hasta mediados del siglo XVIII las tabernas eran el lugar de reunión de aquellos que tras un día de trabajo deseaban evadirse de sus miserables vidas bebiendo [...] estos lugares tenían una reglamentación más o menos estricta referente a la

¹ Administración de Restaurantes, disponible en:
http://www.institutomaurer.com.mx/cursos/gesd_rest.htm

² Lacomucci, Norma H.: *Administración de Restaurantes: Gestión eficiente de empresas gastronómicas. Errepar – D&G Profesional y Empresaria – N° 83 – AGOSTO/2006 – T. VII*, pág. 812.

calidad de los productos que ofertaban [...] En el año 1765, [...] A. Boulanger abre un negocio de bebidas en París [...] poniendo como reclamo sobre su puerta un fragmento del evangelio que decía así: '*Venite ad me omnes qui stormadnus laboratis et ego restaurabo*', que traducido, más o menos macarrónicamente, quiere decir 'Venid a mi casa hombres de estómago cansado y yo os restauraré', esta frase pronto se hizo famosa y más adelante su final, restaurabo, con pequeños cambios, fue sinónimo de lugar donde se hacen comidas elaboradas".³

En términos básicos, un restaurante o restorán es el "establecimiento público donde se sirven comidas a cambio de un precio".⁴ Aunque sencillo, este concepto encierra importantes categorías que se debe explicar en detalle, a fin de tener una idea más clara de lo que son estos locales:

Establecimiento público: Alude a un local abierto al público. Esta característica es importante, pues aún en la actualidad, se pueden hallar casas de familia (locales cerrados) que expenden alimentos a pedido, incluso de lunes a viernes, y ofertan sus servicios a empresas y familias particulares. Es decir, aunque también venden alimentos preparados, no se trata de restaurantes propiamente dichos, los que se caracterizan por tener las puertas abiertas en un horario definido (generalmente alrededor del mediodía), y que tienen una lista de platos para que el público elija, con el mobiliario esencial (mesas, sillas), la autorización sanitaria y municipal respectiva, y tributan al SRI, manteniéndose dentro de la economía formal.

³ AZCOYTIA, Carlos: *Origen del nombre Restaurante*, disponible en: <http://www.historiacocina.com/gourmets/articulos/restaurante.html>. Acceso: 17 de noviembre de 2010.

⁴ Diccionario enciclopédico Larousse 2009, Edit. Larousse, Bogotá, Colombia, 2009, pág. 884.

Fotografía N° 2. Vista general de un restaurante en el Centro Histórico de Quito.



Sirven comidas. El rasgo distintivo de estos locales es el servicio de alimentos preparados. Por alimentos preparados entenderemos todos aquellos que implican el procesamiento, sea manual o semiindustrial, de carne de res, mariscos, pescados, aves en general, así como de vegetales de diversas especies (hortalizas, tubérculos, legumbres, granos), mediante diversas técnicas de cocina y con la intervención de variados utensilios. Al hablar de comidas, además, se incluye una variedad relativamente limitada de jugos y gaseosas, a veces se incluyen en la carta algunas bebidas alcohólicas, pero sin que se constituyan en su principal oferta.

A cambio de un precio. Estos alimentos no se expiden gratuitamente, sino que tienen un costo para el público que lo consume. El precio, sobre el que se explicará en un apartado posterior, es un rasgo distintivo del local que se visita, además de la ubicación del mismo: cuanto más alto es el precio del plato que se oferta, más acreditado, reconocido o selectivo resulta el restaurante.

La enciclopedia digital libre Wikipedia amplía el concepto básico antes mencionado en los siguientes términos: “un establecimiento comercial, en el mayor de los casos público, donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad

de modalidades de servicio y tipos de cocina”.⁵ Este punto, como se verá en el siguiente subtítulo, es fundamental para categorizar un restaurante.

1.4.1.2 Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración

La bibliografía consultada identifica tres tipos de establecimientos y fórmulas de restauración: la neorrestauración, el buffet y los establecimientos monotemáticos. En términos básicos, la explicación de estos tipos de establecimientos, sería la siguiente:

1.4.1.2.1 La neorrestauración

“Estos establecimientos se basan en un concepto nuevo de entender el servicio de restauración adaptado a las necesidades actuales. Tenemos que tener en cuenta los cambios de hábitos de la sociedad actual. Con unos horarios y tiempos ajustados sin posibilidad, en ocasiones, de poder realizar la comida en el domicilio. Esto hace necesario la aparición de una oferta gastronómica que cubra esta necesidad. Si a ello le unimos las corrientes culturales y las modas, entendemos rápidamente la proliferación de estos establecimientos dentro de nuestra cultura gastronómica y la variedad de establecimientos hosteleros”.⁶ Los subtipos correspondientes a esta categoría son:

- Fast food.
- Take away food.
- Colectividades.
- Catering.
- Drug-store.
- Vending.
- Pub.
- Burguer.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

⁶ Anónimo: Módulo cuatro. *Técnicas de servicio y atención al cliente, Unidad Didáctica 6 - Nuevas fórmulas de restauración*, p. 9, disponible en: www.maitresdearagon.com/es/index.php?...doc... – España.

- Delivery food

Un subtipo emblemático de esta categoría es el fast food, y se lo describe brevemente para su mejor comprensión: “Bajo el nombre de *fast food* podemos englobar a un gran número de establecimientos cuyo punto en común es el de ofrecer un servicio de comida rápida ofreciendo en algunos casos el poder consumirlos in situ”.⁷ Algunas de las características específicas de estos establecimientos son:

- Elaboración rápida y simplificada.
- Las especialidades no suelen ser demasiado variadas, generalmente 3 ó 4 productos base, a los que se complementa con una serie de productos de acompañamiento.
- Se requiere de maquinaria especializada a cada tipo de establecimiento. Aunque no sea numerosa, sí debe ser selectiva, según el tipo de producto.
- Se desarrollan métodos de cocinado básicos: frito, asado o parrilla.
- Tanto el equipamiento como el material de embalaje e instalaciones se diseñan buscando una funcionalidad.
- Se busca sobre todo la rapidez en la atención y despacho de los pedidos.

1.4.1.2.2 El Buffet

“La palabra buffet se emplea en hostelería para definir un tipo de servicio especial. Normalmente, este tipo de servicios se ofrece a clientes que lo han solicitado. Los motivos son muy diversos y abarcan todos los socialmente conocidos”.⁸ En la ciudad de Quito, uno de los restaurantes más conocidos con esta modalidad de administración es el restaurante Toronto, ubicado en la Av. Río Coca y Shyris, al norte de la ciudad.

⁷ *Ibíd.*, p. 10.

⁸ *Ibíd.*, p. 13.

1.4.1.2.3 Establecimientos monotemáticos

“Este tipo de establecimientos especializados de forma monotemática puede abarcar un gran número de fórmulas de restauración”.⁹ Por citar algunas, hablamos de:

- Croisanterías.
- Creperías.
- Champañerías.
- Tortillerías.
- Pizzerías.

El negocio que se plantea será una síntesis de los modelos que se presentan en este apartado, pues se plantea incorporar una variante que resulte novedosa, al ofertar platos de diferentes países de América Latina, además de otras actividades que posibiliten espacios de encuentro y referentes de la ciudad de Quito.

1.4.1.3 El negocio de los restaurantes

Arenales señala que “abrir un restaurante no es una mala idea. Lo que sí lo es, es hacerlo sin conocimientos empresariales oportunos, [debiendo considerar] factores como saber negociar un buen contrato de leasing para el local o hacer un estudio de mercadeo sobre cuál sería la ubicación óptima para el tipo de restaurante de que se trate, son mucho más fundamentales para el éxito del negocio que las habilidades del cocinero, o el sabor único de la salsa de tomate de la abuela”.¹⁰

Por tanto, vemos que una mala elección del sitio donde estará ubicado el local, el financiamiento insuficiente por un error de cálculo en el presupuesto, e incluso la falta de estrategias

⁹ Ibídem, p. 20.

¹⁰ ARENALES, Y.: *El éxito en la industria de restaurantes es una lotería*. La Opinión. Disponible en: <http://espanol.news.yahoo.com/040802/12/tfij.html>. Acceso: 12 de noviembre de 2010.

para diferenciarse de la competencia son algunos de los errores más frecuentes que muchos propietarios de restaurantes sin experiencia cometen. Esto impide que se puedan mantener dentro del rubro. Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, los restaurantes aún son una importante elección de negocio para aquellos empresarios con iniciativa, ya que se trata de un sector con gran crecimiento en los pasados años, y que tiende a seguir creciendo y generando empleos en la mayor parte del mundo.

1.4.2 Comportamiento del consumidor

1.4.2.1 Concepto de comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es “el proceso de decisión que siguen las personas cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que satisfagan su necesidad”.¹¹ Este proceso se da con todos los bienes y servicios que se hallan en el mercado, y en el caso de los productos que ofrecerá el restaurante “Los Sabores de América”, no puede ser diferente.

Según Solomon, este concepto da cuenta de la importancia del comportamiento del consumidor, en tanto constituye un subconjunto del comportamiento humano que se encuentra influenciado por diferentes factores que se clasifican en influencias internas e influencias externas, tomando en cuenta para la investigación un solo factor externo, que engloba todo, como es la cultura, y divide las influencias internas en cuatro factores: motivación, percepción, actitudes y comunicación. En cuanto al desarrollo y la consolidación de esta disciplina, Rivas y Nogales afirman:

“La consolidación de los estudios del Comportamiento del Consumidor como disciplina autónoma e independiente es un fenómeno de los años sesenta, fundamentalmente explicado por el avance y desarrollo conseguido en las

¹¹ SOLOMON, Michael: *Comportamiento del consumidor*, Edit. Prentice Hall, México, 1997, Pág. 120.

Ciencias del Comportamiento y por el intento de alcanzar una más científica dirección comercial. Es importante destacar que esta situación únicamente ha podido producirse a partir de la incorporación al área de todas aquellas construcciones, ideas, conceptos o teorías que han ido apareciendo en diferentes entornos investigadores. El Comportamiento del consumidor no podrá avanzar sin las aportaciones de disciplinas como la teoría Económica, la Psicología, la Sociología o incluso la Antropología y la Medicina, y sin el apoyo de las técnicas instrumentales como la estadística o la informática”.¹²

Es fundamental comprender la relación que tiene esta disciplina con otras disciplinas científicas, pues como toda ciencia o rama de las ciencias, no puede desarrollarse en forma aislada.

Schiffman y Kanuk, por su parte, consideran que “El término comportamiento del consumidor se refiere a la conducta que los consumidores tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor es el estudio de cómo los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzos) en asuntos relacionados con el consumo. Esto incluye el estudio de *qué* es lo que compran, *cuándo* lo compran, *dónde* lo compran, con *qué frecuencia* lo compran, y qué tan frecuentemente *lo usan*”.¹³ Estos datos sin duda ayudan a los directivos de toda organización tomar las decisiones más apropiadas para llegar a sus consumidores en el mercado.

Es decir, el conocimiento del comportamiento del consumidor es vital para toda organización, ya que permite

¹² RIVAS JAVIER, Alonso, NOGALES FERNÁNDEZ Angel, *Comportamiento del consumidor*, Edit. ESIC, Madrid, 1999. Pág. 40.

¹³ SCHIFFMAN, León, KANUK, Leslie Lazar. *Comportamiento del Consumidor*, Edit. Prentice Hall, México, 1997, Pág. 7.

identificar los rasgos principales de su cliente, así como los factores externos e internos que lo motivan a adquirir determinado bien o servicio. Cuando se habla de organización, se habla por lo general de una empresa. En este caso, además de referirnos a las organizaciones, debemos referirnos a los sectores que hay en la economía de toda sociedad, como es el sector de la industria, que engloba varias actividades específicas, y como es el caso que ocupa a esta investigación.

1.4.2.2 Importancia del conocimiento del comportamiento del consumidor

Según Blackwell y otros: "...La capacidad de una empresa para atraer consumidores, satisfacerlos, retenerlos y venderles más afecta de manera importante la rentabilidad de la empresa. Con sus votos, los consumidores determinan a las personas que tendrán buenos o malos trabajos, y a quiénes no tendrán trabajo".¹⁴ Así que la responsabilidad del restaurante "Los Sabores de América" no será sólo con los consumidores finales, sino también, incluso, con los trabajadores que laboran en sus instalaciones.

Por tanto, el conocimiento del interés y razonamiento del consumidor es un instrumento valioso para el crecimiento de la organización, ya que el cliente o consumidor es la razón de existencia de toda empresa o institución. La satisfacción de las necesidades al gusto del consumidor posibilita que éste se convierta en un cliente habitual, que adquiera más productos o servicios de la empresa, sea al detalle o al por mayor, y que también lleve ahí a sus amigos, parientes o compañeros de estudio y trabajo, ya que el consumidor satisfecho es un consumidor agradecido y recomienda a la organización que supo entender sus necesidades y satisfacerlas. En este caso, además de trabajar con el consumidor final, se lo debe hacer con los mayoristas y comerciantes minoristas.

¹⁴ BLACKWELL, Roger D. y otros: *Comportamiento del consumidor*. Edit. Thompson, México, 2002, Pág. 9.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que "...conocer por qué y de qué manera las personas consumen productos ayuda a los mercadólogos a comprender cómo mejorar los productos existentes, qué productos se necesitan en el mercado y cómo atraer consumidores para que adquieran sus productos. En esencia, el análisis del comportamiento del consumidor ayuda a las empresas a saber cómo satisfacer al cliente e impactar de manera directa los ingresos de las empresas".¹⁵ En este caso, se deben trabajar con los canales de comunicación y con los de comercialización, a fin de lograr este propósito.

Por otra parte, es importante mencionar la diferencia entre consumidor y usuario. Schiffman y otros indican al respecto: "La persona que compra un producto no siempre es la usuaria, o la única usuaria, del producto en cuestión. Ni es el comprador necesariamente la persona que toma la decisión de compra. Una madre puede comprar juguetes para sus hijos (que son los usuarios); puede comprar comida para la cena (y ser una de los usuarios); puede comprar una bolsa de mano (y ser la única usuaria). Puede comprar una revista que le pidió uno de sus hijos adolescentes, rentar un video que quería su marido, o en conjunto con su marido pueden comprar una camioneta que ambos seleccionaron. Es claro, que los compradores no siempre son los usuarios, o los únicos usuarios, de los productos que compran, ni son necesariamente las personas que toman las decisiones de selección de productos".¹⁶ Como se anticipó, los responsables del restaurante "Los Sabores de América" deben tomar en cuenta los gustos y preferencias de los usuarios finales, cuya explicación resulta similar a los casos presentados en la cita.

Es decir, el investigador del comportamiento del consumidor debe tomar en cuenta las diferencias que hay entre una persona que consume o adquiere un producto o servicio, y

¹⁵ Ibídem, Pág. 10.

¹⁶ SCHIFFMAN, León, KANUK, Leslie Lazar. *Op. Cit.* Pág. 8.

el usuario final de este producto o servicio, observando sus diferencias y tomándolas en cuenta para elaborar estrategias apropiadas en el futuro, por ejemplo el ajo, que puede terminar siendo empleado en un restaurante, pero previamente adquirido por el propietario del mismo.

Otro elemento importante que se debe tomar en este punto es la compra. John O' Shaughnessy afirma al respecto:

“La compra es una actividad intencional, motivada y dirigida por la creencia de que las consecuencias de la compra será una vida mucho más feliz. Pero se tienen pocas orientaciones sobre cómo conseguir la felicidad –y no cabe duda de que los consumidores no tienen ninguna orientación sobre qué deben comprar para alcanzarla-. Sin embargo, las compras del consumidor persiguen algunos objetivos vitales que reflejan una imagen de un buen nivel de vida”.¹⁷

Es evidente, como se observa en esta cita, que el acto cotidiano de comprar puede encerrar mucho más que la simple transacción de dinero y la consecuente entrega de una mercancía. Según el autor consultado, tiene que ver con la naturaleza humana, proclive a encontrar la felicidad en actos cotidianos, de los cuales la compra es tan sólo una actividad más, pero sin duda muy importante. De esta forma, en palabras de O' Shaughnessy, la gente es sensible a los contrastes en la condición humana; por consiguiente, prefiere ser o estar:¹⁸

- Sana y no enferma
- Llena de vida y no triste o perezosa
- Amada y admirada y no odiada y evitada.

¹⁷ O' SHAUGHNESSY, John; *Por qué compra la gente*. Ediciones DIAZ SANTOS, S.A. Madrid, 1989, Pág. 9.

¹⁸ Ídem.

Finalmente, Rolando Arellano afirma: “Es posible decir que el consumidor constituye el elemento más relevante de la teoría del marketing, puesto que esta concepción establece la diferencia entre la orientación comercial hacia la producción o la venta y dirigida hacia el mercado. La orientación hacia la venta o la producción parte de la consideración de la capacidad que poseen los individuos o las empresas para producir un bien o un servicio y luego buscar a quienes se les puedan transferir comercialmente. En cambio, en la orientación hacia el marketing, se parte del polo opuesto, debido a que primero se averigua cuál es la necesidad que los individuos desean satisfacer, para luego buscar la manea de producir los bienes y servicios que podrán satisfacerla”.¹⁹

De esta forma, la orientación del interés hacia el consumidor posibilita que los planes mercadotécnicos se desarrollen sobre la base de los requerimientos, necesidades y deseos de los consumidores.

1.4.2.3 Modelo del proceso de decisión del consumidor

Para Blackwell y otros, el proceso de decisión del consumidor sigue los siguientes pasos:

- **Reconocimiento de la necesidad.** “El punto de partida de cualquier decisión de compra es una necesidad (o problema) del cliente. Ocurre el reconocimiento de la necesidad cuando un *individuo* siente la diferencia entre lo que percibe como el ideal, en relación con el estado real de las cosas [...] Los consumidores compran cosas cuando creen que la capacidad de un producto para resolver un problema vale más que el costo de adquirirlo y, por tanto hacen del reconocimiento de una necesidad

¹⁹ ARELLANO C., Rolando; *Marketing: Enfoque América Latina*. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2001, Pág. 69.

no satisfecha el primer paso en la venta de un producto”.²⁰

- **Búsqueda de información.** “Una vez que ocurre el reconocimiento de la necesidad, los consumidores empiezan a buscar información y soluciones para satisfacer sus necesidades no satisfechas. La búsqueda puede ser **interna**, recuperando conocimientos de la memoria o quizás de tendencias genéticas, o puede ser **externa**, recolectando información de sus iguales, de la familia o del mercado. Algunas veces los consumidores buscan de una manera pasiva simplemente siendo más receptivos a la información que los rodea, en tanto que en otras ocasiones entran en un comportamiento de búsqueda activo, como investigar publicaciones para el consumidor, fijándose en los anuncios, buscando en la Internet, o aventurándose en los centros comerciales o a otros puntos de venta de menudeo”.²¹
- **Evaluación de alternativas antes de la compra.** “La siguiente etapa del proceso de decisión por parte del consumidor es la evaluación de las opciones alternativas que se han analizado en el proceso de búsqueda, en esta etapa, los consumidores buscan respuestas a preguntas como: ¿”Cuáles son mis opciones”? y ¿”Cuál es la mejor”?, al comparar, contrastar y seleccionar de entre varios productos y servicios. Los consumidores comparan lo que saben respecto de diferentes productos y marcas con lo que ellos consideran de mayor importancia y empiezan a reducir el campo de alternativas, antes de decidirse finalmente a comprar una de ellas.”²² La evaluación es común a prácticamente todos los consumidores.

²⁰ BLACKWELL, Roger D. y otros: *Op. Cit.*, Págs. 71-72.

²¹ Ídem., Págs. 73-74.

²² Ibídem, Pág. 76.

- **Compra.** “La siguiente etapa del proceso de decisión del consumidor es la compra. Después de decidir si compran o no, los consumidores se mueven a través de dos fases. En la primera fase, prefieren un minorista de otro (o alguna otra forma de menudeo como catálogos, ventas electrónicas por medio de la TV o la PC o ventas directas). La segunda fase involucra elecciones en la tienda, influidas por los vendedores, los despliegues del producto, los medios electrónicos y la publicidad en puntos de compra (POP, por sus siglas en inglés).”²³ Todas las opciones detalladas en la cita deben ser consideradas, a fin de tener una presencia significativa en la mente del consumidor.
- **Consumo.** “Una vez hecha la compra y el producto en posesión del consumidor, puede ocurrir el consumo: el momento donde los consumidores utilizan el producto. El consumo puede ocurrir de inmediato o posponerse. Por ejemplo, si un consumidor ve una promoción de alimentos congelados, el o ella pudieran “comprar” el platillo, adquiriendo más de lo que se puede utilizar en el tiempo normal de consumo. Esto requiere que los consumidores “almacenen” los productos en los congeladores o las estanterías de su alacena. La forma en que los consumidores utilizan los productos también afecta lo satisfechos que están con sus compras, y lo más probable es que adquieran dicho producto también puede determinar su duración antes de se requiera hacer otra compra. No solo se llama atención al consumo “de seguridad” (una característica sobresaliente), sino que también resalta el beneficio hedonístico del consumo (sensación de viva emoción).”²⁴ El consumo es uno de los pasos finales del proceso, por lo que todos los esfuerzos

²³ Ibídem, Pág. 79.

²⁴ Ídem, Pág. 80.

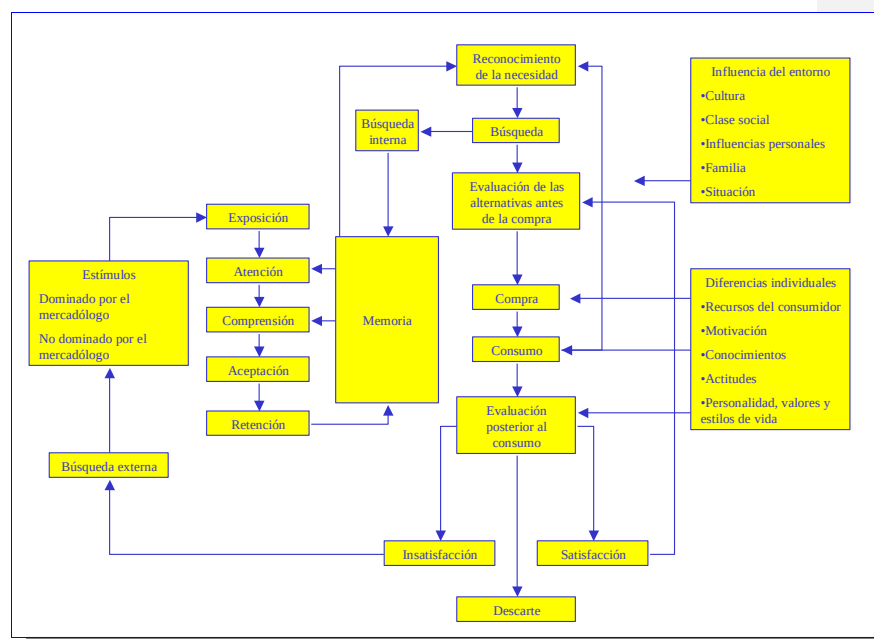
orientados hacia este momento, se verán recompensados o deberán ser evaluados por los responsables de la organización.

- **Evaluación posterior al consumo.** “La siguiente etapa en la toma de decisiones del consumidor es la etapa posterior al consumo, en la cual los consumidores experimentan una expresión de satisfacción o de falta de satisfacción. Ocurre *satisfacción* cuando las expectativas del consumidor coinciden con el desempeño percibido; pero cuando las experiencias y el desempeño se quedan cortas en comparación con las expectativas, viene la *falta de satisfacción*. Si el consumidor está altamente satisfecho, las decisiones subsecuentes de compra se hacen más breves. A los competidores, en su mayor parte, les cuesta mucho trabajo tener acceso a las mentes y procesos de decisión de clientes satisfechos, porque éstos tienen tendencia a comprar la misma marca en la misma tienda. Pero los consumidores insatisfechos o no satisfechos de los productos que compran o con las tiendas donde compran son frutos maduros para cosecharse utilizando estrategias de mercadotecnia de competidores que prometen algo mejor”.²⁵ De la evaluación, por tanto, se darán las siguientes decisiones de compra del consumidor.
- **Descarte.** “El descarte es la última etapa en el modelo del proceso de decisión por parte del consumidor. Los consumidores tienen varias otras opciones, incluyendo la disposición en el acto, el reciclado o la reventa.”²⁶ Así, se finaliza este proceso de decisión y consumo.

²⁵ Ídem.
²⁶ Ídem., Pág. 82.

El siguiente esquema del proceso de consumo, contenido en el texto de Blackwell y otros, ilustrará lo explicado hasta este momento:

Esquema N° 1. Desglose del proceso de decisión del consumidor



Fuente: BLACKWELL, Roger D. y otros: *Op. Cit.*, Pág. 81.

1.4.2.4 Variables que afectan el proceso de decisión

La toma de decisiones del consumidor está influenciada y modelada por diversos factores y determinantes que deben ser incluidas en estas tres categorías: 1) Diferencias individuales, 2) influencias del entorno y 3) procesos psicológicos.²⁷ Estas variables son descritas en las siguientes páginas.

1.4.2.4.1 Diferencias individuales

Según Blackwell y otros, “Cinco clases principales de diferencias individuales afectan al comportamiento: 1) demografía y psicografía, valores y personalidad; 2) recursos del

²⁷ Ídem., Pág. 84.

consumidor; 3) motivación; 4) conocimientos; 5) actitudes”.²⁸ Estas diferencias son explicadas a continuación.

Demografía, psicografía, valores y personalidad. “La forma en que difieren las personas afecta los procesos de decisión y el comportamiento de compra [...] Estas variables incluyen lo que se conoce como *investigación psicográfica*, útil examinar a fondo los rasgos, valores, creencias y patrones de comportamiento individual que se correlacionan con el comportamiento en los segmentos del mercado”.²⁹ El conocimiento de estas diferencias ayudará en primer lugar a tener una idea general acerca del mercado en el que se intenta posicionar el restaurante “Los Sabores de América”.

Recursos del consumidor. “Cada persona trae consigo tres recursos primarios en cualquier situación de toma de decisiones 1) tiempo 2) dinero 3) capacidades de recepción y procesamiento de la información (atención). Generalmente existen límites claros en la disponibilidad de cada uno de ellos, requiriendo por tanto alguna asignación cuidadosa”.³⁰ La comprensión de todos estos recursos actúa de forma importante a la hora de segmentar el mercado.

Motivación. “Los psicólogos y mercadólogos por igual han llevado a cabo una amplia variedad de estudios para determinar lo que ocurre cuando se energiza y activa un comportamiento dirigido hacia una meta”.³¹ En este caso, la motivación está originada en la simple necesidad de comer y los sazonadores que acompañan los alimentos.

Conocimientos. “Los conocimientos se definen como información almacenada en la memoria. Abarca un vasto abanico de elementos como la disponibilidad y características de productos y servicios, dónde y cuándo comprar, y la forma de

²⁸ Ídem.

²⁹ Ídem.

³⁰ Ídem.

³¹ Ídem.

utilizar los productos. Una meta principal de la publicidad y la venta es darles conocimientos e información relevante a los consumidores, como forma de ayudarlos en la toma de decisiones, especialmente en la resolución de problemas existentes”.³²

Actitudes. “El comportamiento está fuertemente influido por las actitudes hacia una marca o producto dado. Una actitud es simplemente una evaluación general de una alternativa, y va de positivo a negativo. Una vez formadas, las actitudes juegan un papel director en la elección futura y son difíciles de cambiar. Sin embargo, el cambio de actitud es una meta de la mercadotecnia”.³³ Esta variable tiene menor relevancia para el estudio.

Por tanto, en este estudio serán analizadas las variables demografía, psicografía, y Motivación.

1.4.2.4.2 Influencias del entorno

Los consumidores viven en un entorno complejo. Además de variables individuales, su comportamiento en el proceso de decisión se ve influenciado por factores del entorno, incluyendo: 1) cultura, 2) clase social, 3) familia, 4) influencia personal y 5) situación.³⁴ Estos factores se explican a continuación.

Cultura. “La cultura, como se aplica en el estudio del comportamiento del consumidor, se refiere a los valores, ideas, artefactos y otros símbolos significativos que ayudan a los individuos a comunicarse, interpretar y evaluar como miembros de la sociedad”.³⁵

Clase social. “Las clases sociales son divisiones dentro de la sociedad que comprenden individuos que comparten valores, intereses y comportamientos sociales. [...] Las

³² Ídem., Págs. 84-85.

³³ Ibídem, Pág. 85.

³⁴ Ídem.

³⁵ Ídem.

diferencias de estado socioeconómico pueden llevar a formas diferentes en el comportamiento del consumidor”.³⁶

Familia. “Desde que se fundó el campo de la investigación del consumidor, la familia ha sido centro de investigación. [...] La familia es la unidad primordial en la toma de decisiones, con un patrón complejo y variable de papeles y funciones. Con frecuencia ocurren simultáneamente cooperación y conflicto, con resultados de comportamiento interesantes”.³⁷

Influencia personal. “Como consumidores, nuestros comportamientos en ocasiones quedan afectados por aquellos con los cuales nos asociamos de manera íntima. Esto se conoce como *influencia personal* [...] Los consumidores a menudo responden a una presión percibida que los hace ceñirse a las normas y expectativas proporcionadas por terceros, buscando y aceptando su consejo en las elecciones de compra, observando lo que están haciendo los demás, como información acerca de opciones de consumo y comparando sus decisiones con las de otros”.³⁸

Situación. “Los comportamientos se modifican de acuerdo con las situaciones. Algunas veces estos cambios son erráticos e impredecibles, como perder el trabajo o ser despedido, y otras veces se pueden predecir mediante la investigación”.³⁹

En este estudio se analizará las variables familia, clase social e influencia personal.

1.4.2.4.3 Procesos psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor

Finalmente, aquellos que deseen comprender así como influir en el comportamiento del consumidor deben tener un

³⁶ Ídem., Pág. 85.

³⁷ Ídem.

³⁸ Ídem.

³⁹ Ídem.

conocimiento práctico a fondo de los tres procesos psicológicos básicos: 1) procesamiento de la información, 2) aprendizaje y 3) cambios en la actitud y el comportamiento.⁴⁰ En este estudio no se analizará ninguna variable correspondiente a esta última categoría, por lo que no se las explica en este apartado, sólo se las menciona.

1.4.3 Glosario básico (listado alfabético de términos)

En esta investigación se aplicarán principalmente los siguientes conceptos y categorías:⁴¹

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo

Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y

⁴⁰ Ídem., Pág. 85.

⁴¹ NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel: *Resultados de la aplicación de la norma iso 9001-2000 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México*, Tesis doctoral presentada ante la Universidad de La Salle, México D.F., 2004, p.I-IV, Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/VNC.pdf>

evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Parte interesada: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Plan de la calidad: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas

Producto: Resultado de un proceso.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

CAPÍTULO 2

Estudio de mercado

2.1. Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del estudio de mercado son:

- Identificar el comportamiento del consumidor gastronómico de la ciudad de Quito.
- Identificar la competencia, con especial énfasis en sus debilidades y fortalezas.
- Identificar las oportunidades y amenazas del mercado local.
- Determinar la mejor ubicación para el restaurante “Los sabores de América”.

2.2. Identificación del servicio.

El Restaurante “Los Sabores de América” brindará servicios de restauración con los platos más destacados de la cocina latinoamericana, como una forma de revalorizar la gastronomía regional e integrar al Ecuador a la cultura culinaria.

Sin embargo, no se trata sólo de ofrecer comida, sino también de contribuir a los conocimientos de los comensales que acudan al restaurante, ya que se ofrecerá en las cartas un resumen de la historia de la gastronomía de cada país, enmarcada en la historia general sintética de cada cultura, etnia o grupo lingüístico de las diferentes sociedades latinoamericanas.

Adicionalmente, se presentarían espectáculos musicales y de danzas en fechas específicas (conmemoraciones cívicas), de forma que además de degustar la variedad culinaria latinoamericana, los clientes disfruten de las manifestaciones

artísticas de todos los rincones de este extenso y rico territorio que son las Américas.

De manera general, debe recordarse que el territorio de América Latina se extiende en aproximadamente 21.069.501 km², siendo una de las extensiones territoriales más grande del mundo. La siguiente ilustración permite una visión gráfica del territorio que ocupa América Latina:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Latina

No debe perderse de vista que la geografía latinoamericana es sumamente rica, pues desde el límite natural del Río Bravo entre México y Estados Unidos, hasta el accidentado archipiélago de la Tierra del Fuego, compartido por Argentina y Chile, se encuentran grandes extensiones de zonas boscosas tropicales (la región del Amazonas y sus tributarios, que comprende los países andinos y atraviesa y cubre gran parte del Brasil), los desiertos de Atacama en Chile, la extensa cordillera de los Andes, que tienen algunos de los picos más altos del mundo, las variadas y grandes planicies de la meseta argentina (la Patagonia), y las costas del Pacífico y el Atlántico que son compartidas por la mayoría de los países que la conforman.

Esta diferenciación básica da lugar a la existencia de una importante e inmensa variedad de cultivos y animales domesticados que forman parte de la riqueza alimenticia con que

cuentan estos países. Sirviéndonos como modelo básico nuestro propio país, tenemos al menos tres grandes ecoregiones claramente diferenciadas: la costa, la sierra y el oriente, y si a ello sumamos el archipiélago de las Galápagos, tenemos en uno de los territorios más pequeños de la región una interesante variedad de recursos con los cuales preparar variedad de alimentos. Sin embargo, desde luego, la nota distintiva en la preparación de alimentos la da la propia colectividad humana, que con sus saberes, tradiciones, creencias ancestrales y otros valores culturales, aporta en la forma que se elaborarán los alimentos a partir de los recursos existentes, y en combinación con recursos de otras regiones.

Entonces, al tomar en cuenta que América Latina está conformada por 20 países, alrededor de 10 colonias o dependencias de Francia y Estados Unidos, especialmente en el Caribe y las Guayanas, se tiene un importante referente culinario. De manera general, citamos algunos de los platos más representativos de los diferentes países:

Cebiche: plato extensamente degustado, con variantes según los usos locales, en las costas de Colombia, Ecuador, Perú y Chile.

Pescado al horno: plato compartido por las cocinas de Panamá, Costa Rica, Nicaragua y otros países centroamericanos, variando las guarniciones, acompañamientos y presentación general.

Chicharrón: originalmente era un plato elaborado exclusivamente con carne de cerdo, pero hoy la cocina admite también el pollo, e incluso la llama y la alpaca en las regiones de la Sierra de Perú y Bolivia. Se prepara con pocas variaciones en Chile, Perú, Bolivia, Ecuador y parte de Colombia.

Arepas: masa de harina de maíz simple, apisonada hasta formar una especie de hostia, es compartida por la cocina de Colombia y Venezuela.

Tacos: plato típicamente mexicano. Como otros, este plato es de preparación simple, pero contiene altos niveles calóricos en carne de res y es mezclada con varias especias.

Platos picantes: diversos platos elaborados en base a carne de res, pato, pollo, chanco e incluso conejo. El ingrediente principal es cualquier tipo de ají, sea el rocoto (también conocido como “chile” o locoto), los jalapeños o cualquier otra variedad de este picante fruto.

Pastas: heredadas de la cocina italiana llegada hace varias décadas, las pastas se desarrollaron con su propio toque, acompañando generalmente carnes, pero también diversas hortalizas y legumbres.

De forma básica, ésta sería la explicación elemental de la variedad culinaria latinoamericana. En apartados posteriores se extenderá la explicación, que incluirá algunas líneas básicas de preparación de alimentos y recetas de los platos más representativos de cada país y las regiones que lo conforman.

2.3. Características del producto o servicio

2.3.1. Clasificación por uso efecto

El servicio se clasifica en la categoría general de Restaurantes, específicamente el servicio de neorrestauración.

2.3.2. Productos o servicios sustitutos/complementarios

Espectáculos de música y danza en vivo en ocasiones especiales, tanto de celebraciones ecuatorianas como de los aniversarios patrios de los países de América Latina.

Jornadas culturales en ocasiones específicas, como forma de difundir entre el público asistente tópicos sobre la historia, literatura, ciencias y economía de los países de América Latina.

2.3.3. Normalidad sanitaria, técnica y comercial.

Las normas que se aplicarán en el restaurante “Los Sabores de América” son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo
- Decisión 584, Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.4. Investigación de mercado

2.4.1. Metodología de la investigación

2.4.1.1. Medios e instrumentos para la investigación de campo

En esta investigación se utilizarán dos tipos de datos: los primarios y los secundarios. En cuanto a las fuentes de información primaria, José Nicolás Jany señala que las fuentes utilizadas con mayor frecuencia son:⁴²

- Consumidores y compradores
- Minoristas, mayoristas y otros distribuidores
- Personal de compañías

En este caso, se encuestará a los comensales que salen de los restaurantes ubicados en el Centro, Norte y Sur del DM de Quito, con la finalidad de identificar las principales motivaciones y disponibilidad de gasto.

⁴² JANY, José Nicolás: *Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI*, Edit. McGraw Hill, Bogotá, Colombia, 2000, Pág. 78.

Los consumidores y compradores “...reciben mayor atención por parte de los investigadores de mercados”.⁴³ Es preciso tener en cuenta que existe una diferencia entre un consumidor o usuario de bienes y servicios y un comprador de los mismos. En este caso, se observa que el consumidor no siempre es el usuario final del bien o servicio, ya que algunos de ellos llevan la comida para compartir con la familia o para un tercero.

2.4.1.2. Métodos para obtener datos primarios

Hay cuatro métodos para obtener los datos primarios: la encuesta, la entrevista, la observación, el experimento.⁴⁴ El método escogido dependerá de factores como tiempo, dinero, personal, instalaciones, objetividad, etc. En nuestro caso, se utilizarán la encuesta y la observación.

a) Método de encuesta

Es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios. “Es el método más usado pero requiere una planeación minuciosa puesto que debe tenerse especial cuidado en la elaboración del cuestionario. La encuesta consume mucho tiempo y puede resultar muy costosa”.⁴⁵ En nuestro caso, se aplicarán las encuestas a los comensales de los restaurantes, conforme se explicó en líneas anteriores.

b) Método de observación

Es la “recopilación de datos al ver actuar a las personas. No hay preguntas directas al público. Hay gran cantidad de técnicas de observación; una de ellas es cuando el minorista quiere determinar la eficacia de sus vendedores, muchas asociaciones de comerciantes de la ciudad y centros de compras cumplen técnicas de observación para saber cómo proceden sus clientes”.⁴⁶

⁴³ Ídem.

⁴⁴ Ídem.

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ Ibídem, Pág. 83.

2.4.1.3 Datos secundarios

Los datos secundarios “...son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo”.⁴⁷ En este caso, se estudiarán otras tesis, reportes e investigaciones relativas a los componentes de esta investigación.

2.4.1.4. Técnica de análisis de datos a utilizar

La técnica de análisis de datos será el análisis estadístico (cuantitativo) por cuanto se medirán las motivaciones que tenga el consumidor de los alimentos elaborados de los restaurantes, de forma que se identifiquen las tendencias para el restaurante que se plantea en el presente estudio.

2.4.2. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado tiene el propósito de estudiar, analizar y definir los diferentes hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias de las personas, clientes objetivos, en materia de restaurantes para diseñar la oferta gastronómica a utilizar.

Además, se buscará específicamente:

- Definir la viabilidad del proyecto en la ciudad de Quito.
- Establecer el rango de precios promedio que los clientes están dispuestos a pagar por un plato, una entrada, una bebida, y un postre.
- Analizar el grado de conocimiento e interés de los encuestados en cuanto a la comida latinoamericana.
- Determinar razones por las cuales los clientes van a un restaurante.
- La frecuencia con que visitan un restaurante.
- Identificar los factores principales a la hora de escoger un restaurante (la facilidad de llegar al local, el tipo de comida que

⁴⁷ Ibídem, Pág. 78.

ofrecen, su ambiente, su horario de atención, el parqueadero, etc.).

Con base en la definición de estos criterios y propósitos, definimos en los siguientes subtítulos el segmento objetivo, el tamaño del universo y la muestra a realizar.

2.4.3. Segmento Objetivo

El segmento objetivo será obtenido a partir de los siguientes datos básicos:

Cuadro N° 1. Segmentación de mercado (año de referencia: 2010)

Segmentación	Referencia	Total encontrado
Segmentación demográfica	2.000.000	2.151.993
Segmentación demográfica (edad) 1-79 años	1.500.000	1.497.805
Segmentación psicográfica (PEA, de 10 años y más)	750.000	1.224.818
Segmentación por gustos y preferencias	250.000	908.356

Fuentes: INEC, proyecciones censales 2001-2010
INEC, Encuesta de empleo, desempleo y subempleo, junio de 2010.
Catastros de Establecimientos Turísticos 2010 - Dirección de Regulación y Control - Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo

Elaborado por: Tania Mireya Pullaguari Hidalgo.

Según datos obtenidos del INEC, en base a sus proyecciones estadísticas para el año 2010, se define que el área urbana del Distrito Metropolitano de Quito tiene una población total de 2.151.993 habitantes. De estos, se considera la población económicamente activa

ocupada, de 10 años en adelante, y que según datos del INEC serían 1.224.818, de los que, finalmente, se contabilizan 908.356 personas que visitarían un restaurante , en función a sus preferencias

2.4.4. Tamaño del universo

Según se explicó anteriormente, 908.356 personas visitarían los diferentes restaurantes del DM de Quito, sea de lunes a viernes o los fines de semana, y estos constituirían el universo de estudio. Se determinó este porcentaje de la población total de Quito por tener residencia en todo el DM, y se caracterizan además por presentar los segmentos de población correspondiente a las clases media y alta, con ingresos promedio por familia superiores a los \$1.000 mensuales, grupos familiares en promedio de cuatro personas (el padre, la madre y dos hijos), es decir, familias nucleares básicas, o bien personas solteras con capacidad y disposición de consumir en un restaurante.

2.4.5. Prueba piloto

La prueba piloto se inició con un sondeo de opinión con una sola pregunta:

¿Desearía usted comer en un restaurante de comida Latinoamericana?

Sí - No

Se aplicó esta única pregunta a un total de 25 personas, con los siguientes resultados:

Respuesta	Total
Sí	18
No	7
Total	25

Elaborado por: Tania Mireya Pullaguari Hidalgo.

Entonces, vemos según los resultados, tenemos los siguientes criterios de éxito o fracaso para la propuesta:

Criterio	Índice
----------	--------

p	72
q	28

Elaborado por: Tania Mireya Pullaguari Hidalgo.

A partir de la tendencia, que indica alta conformidad con la propuesta, se aplicó la encuesta con el formato indicado en anexos, considerando el cálculo de la muestra presentada en el siguiente subtítulo.

2.4.6. Tamaño de la muestra

Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos”.⁴⁸ La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos:⁴⁹

Z	=	Nivel de confianza
N	=	Tamaño de la Población
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Münch y Ángeles:⁵⁰

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

Aplicando al estudio tenemos:

Z	=	1,94
N	=	908.356
p	=	0,72
q	=	0,28
e	=	0,05

$$n = \frac{1,94^2 * 0,72 * 0,28 * 908.356}{(1,94^2 * 0,72 * 0,28) + (908.356 * 0,05^2)} = 303,4$$

⁴⁸ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Op. Cit. Pág. 210.

⁴⁹ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Op. Cit. Pág. 216.

⁵⁰ MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990, p. 103.

$$(1,94^2 * 0,72 * 0,28) + (908.356 * 0,05^2)$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 303,4 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 303. Sin embargo, debe aclararse que se aplicaron 376 encuestas, y al ser un número superior al identificado para la muestra, no se desecharon las encuestas excedentes.

2.4.7. Diseño del cuestionario

El cuestionario tendrá un diseño simple y directo, a fin de determinar los gustos y preferencias de los clientes por los restaurantes que visitan, y en base a sus respuestas se planteará la propuesta, buscando la mejor forma de llenar los vacíos dejados por los restaurantes que brindan sus servicios en la actualidad en la ciudad de Quito.

Este instrumento estará organizado en tres partes. La primera, servirá para la identificación sociodemográfica de los encuestados. La segunda, contendrá una instrucción básica sobre el llenado del cuestionario, y la tercera los ítems a marcar (ver el diseño final en Anexos).

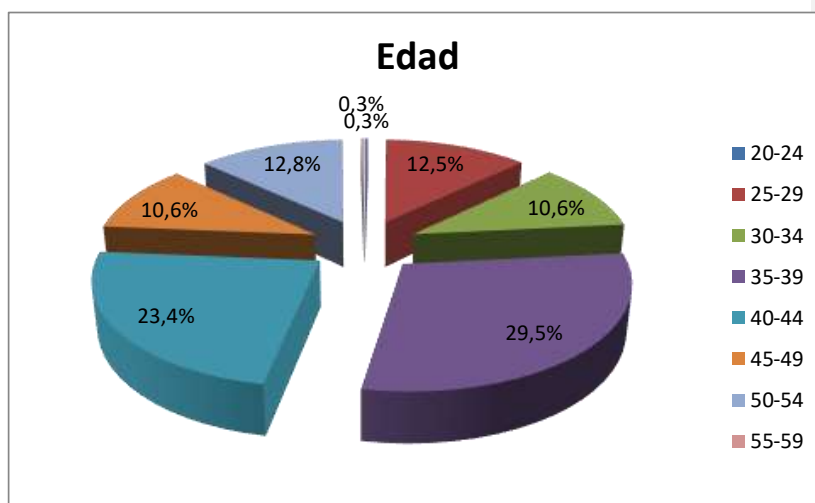
2.4.8 Procesamiento de la información

La información recolectada fue procesada aplicando los programas informáticos de Microsoft Office (Word y Excel), de forma que se pudiera analizar e interpretar los datos obtenidos.

2.4.9 Análisis de resultados

En este subtítulo se presenta el análisis de los resultados estadísticos obtenidos mediante el procesamiento de las encuestas aplicadas en la muestra seleccionada, durante el mes de febrero de 2011.

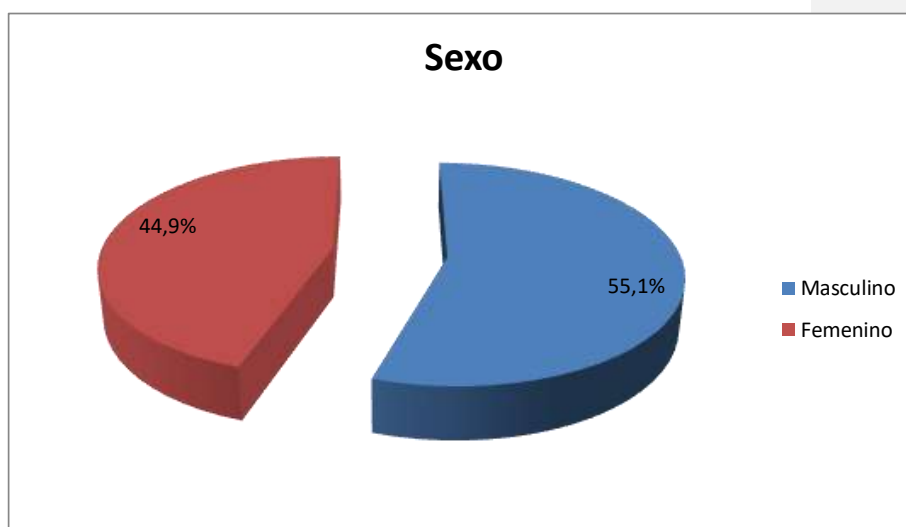
Gráfico N° 1. Edad



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico, se aprecia una ligera superioridad de los grupos de edad comprendidos entre los 20 a 24 y los 25 a 29 años (25,8% y 22,6%, respectivamente), respecto a los demás grupos de edad. En general, se observa un porcentaje superior de los grupos de edades inferiores respecto a los adultos, pero este dato no es relevante para el estudio, sólo marca un referente de las características básicas de la muestra encuestada.

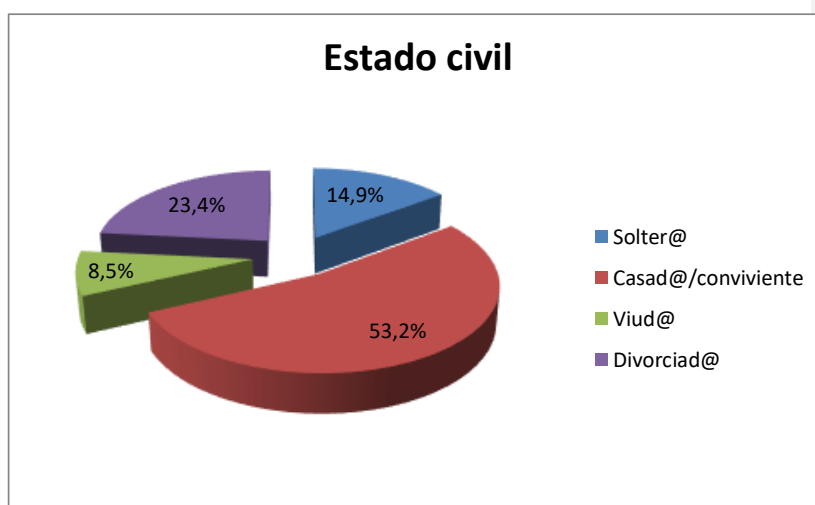
Gráfico N° 2. Sexo



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se aprecia una superioridad ligera de los encuestados varones (55,1%) frente a las mujeres, sin que este dato resulte relevante para el estudio. En relación al estado civil de los encuestados, el siguiente gráfico contiene la información sobre el particular.

Gráfico N° 3. Estado civil



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

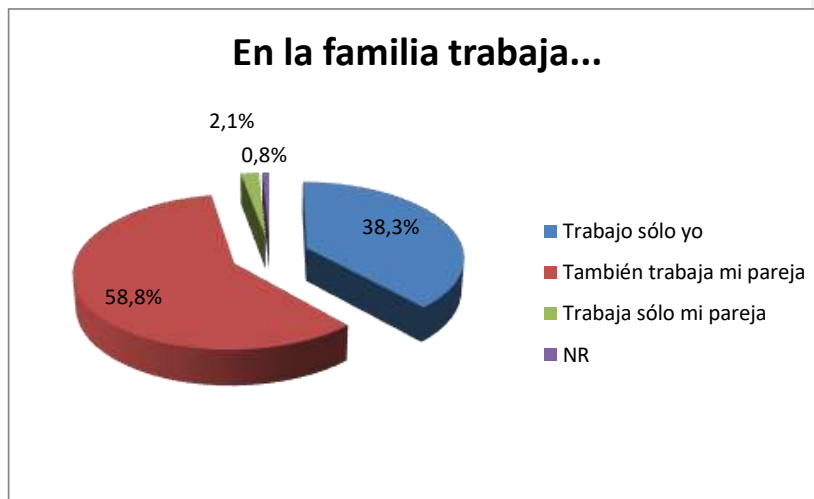
Este gráfico nos permite apreciar que el porcentaje más alto de los encuestados son casados o conviven con su pareja. También se aprecia un alto porcentaje de personas divorciados (23,4%). Este dato sí es importante para el estudio, por las siguientes razones:

- Si bien el mercado objetivo está constituido por personas entre 20 y 59 años, con ingresos iguales o superiores a \$ 1.500, se trata de orientar específicamente el servicio a familias, no sólo por su número, sino por el ambiente que se desea dar al restaurante.
- Las personas divorciadas, al igual que las casadas o las convivientes, tienen alguien con quién salir a un restaurantes,

rara vez lo harán solos, y por tanto es factible que su consumo sea mayor que el de personas solas.

- Incluso las personas viudas, aunque representan el porcentaje menor (8,5%), tienen importancia por estos motivos.

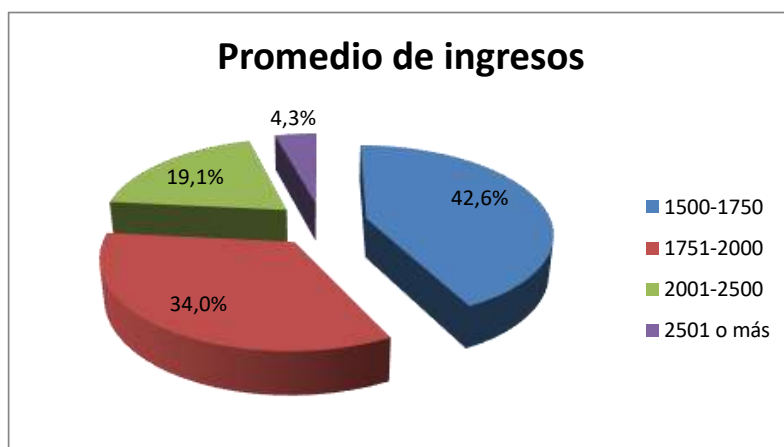
Gráfico N° 4. ¿Trabaja sólo usted o también su pareja?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

Esta pregunta, aplicada a todos los encuestados, pero con mayor énfasis a las personas casadas o que conviven con sus parejas, permite apreciar que el porcentaje más alto (58,8%) indica que también trabaja su pareja. Este dato es importante, por cuanto aproximadamente seis de cada diez personas en los sectores elegidos indicarían que sus ingresos se ven favorecidos por el aporte de su pareja, debiendo aclararse que el estudio se aplica tanto a varones como a mujeres, lo que se interpreta como una más alta probabilidad de tener salidas fuera del hogar los fines de semana, principalmente. Sobre el promedio de ingresos, el siguiente gráfico presenta la información pertinente.

Gráfico N° 5. Promedio mensual aproximado de ingresos familiares

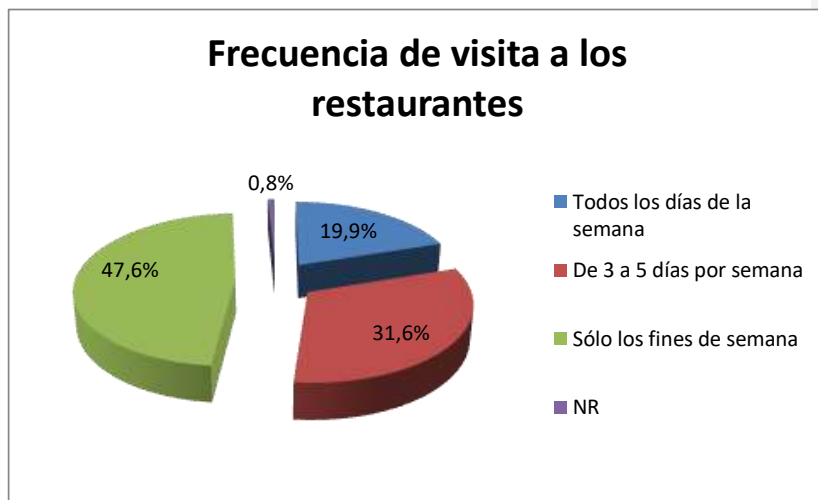


Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

Esta pregunta, por estrategia, fue formulada al final de cada encuesta, debido a que se trata de un tema sensible y no podía ser una de las primeras. Al haberse procedido de esta forma, se minimizó el riesgo de falta de respuesta. Tomando en cuenta que la mayoría de las personas perciben sus pagos en forma quincenal o mensual, se optó por preguntar por los ingresos mensuales aproximados, no necesariamente exactos, debiendo aclararse además que varios encuestados declararon tener ingresos mensuales aproximados inferiores a la suma mínima establecida para el estudio (1.500), por lo que algunos fueron descartados (aquellos que declararon percibir junto a su pareja menos de 1.200 dólares mensuales), habiendo sido incluidos los ingresos declarados por 1.201 hasta 1.750 dentro de la categoría señalada como 1.500-1.750, considerando que la propuesta estará orientada a familias con poder adquisitivo medio a superior.

Debe aclararse, en este punto, que se aplicaron 410 encuestas, y descartadas alrededor de 30 que tenían los ingresos inferiores señalados, quedándose al final 380 válidas, de las cuales simplemente no se contabilizó cuatro, para cumplir con la muestra establecida, de 376 personas a encuestar.

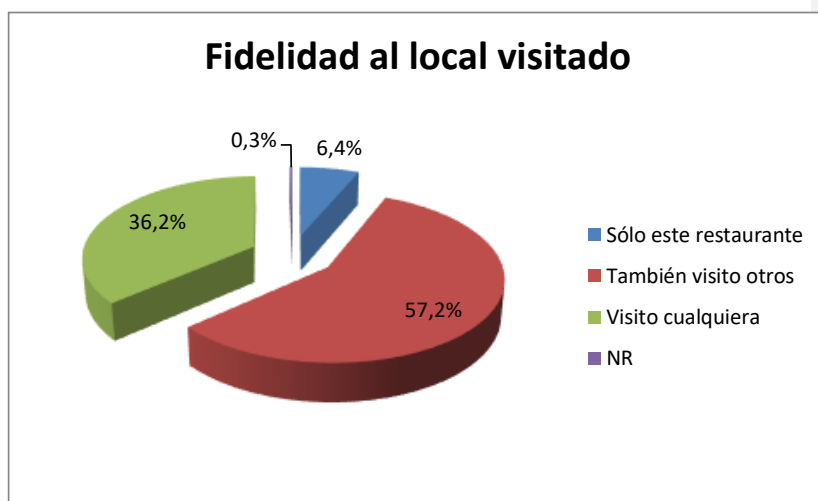
Gráfico N° 6. ¿Con qué frecuencia visita usted los restaurantes de la ciudad de Quito?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se observa que el porcentaje más alto de los encuestados declara visitar restaurantes sólo los fines de semana (47,6%), pero también es significativo el porcentaje de quienes lo hacen de 3 a 5 días por semana (31,6%). Considerando que las encuestas fueron aplicadas en su mayoría los fines de semana, cuando los comensales tienen más serenidad para responder cualquier cuestionario, se debe remarcar que este dato debe ser tomado muy en cuenta para la planificación de actividades del restaurante que se propone, y que incluso durante los fines de semana se puede ofrecer mayor variedad e incluso incrementar ligeramente el precio.

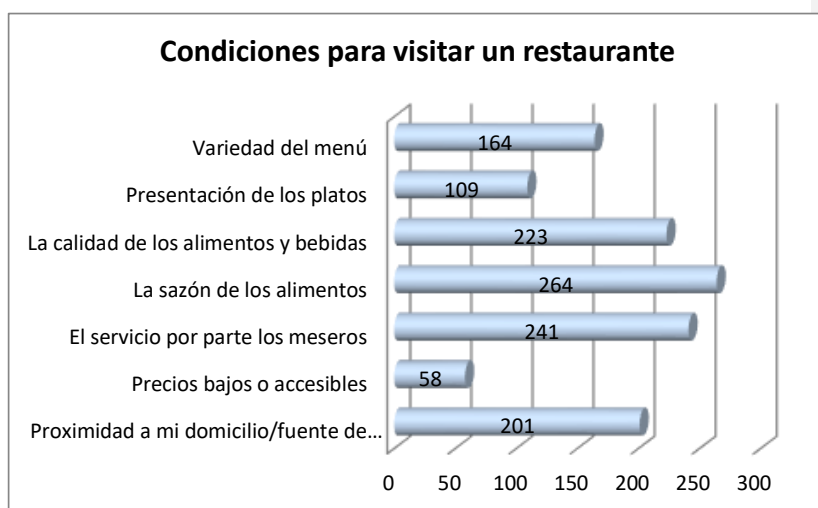
Gráfico N° 7. ¿Usted visita solamente este restaurante?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico, se aprecia que el porcentaje más alto de las personas encuestadas (57,2%) declara no mantenerse fiel a un mismo local, sino que acude a otros locales, según las circunstancias. Este dato es importante, por cuanto indica la flexibilidad que caracteriza al consumidor quiteño, y que puede ser aprovechada como referencia a la hora de ofrecer algo novedoso, con el atractivo de lo que significa el cambio en los hábitos o preferencias, así sea sólo temporal.

Gráfico N° 8. ¿Qué condiciones busca usted en un restaurante para visitarlo?

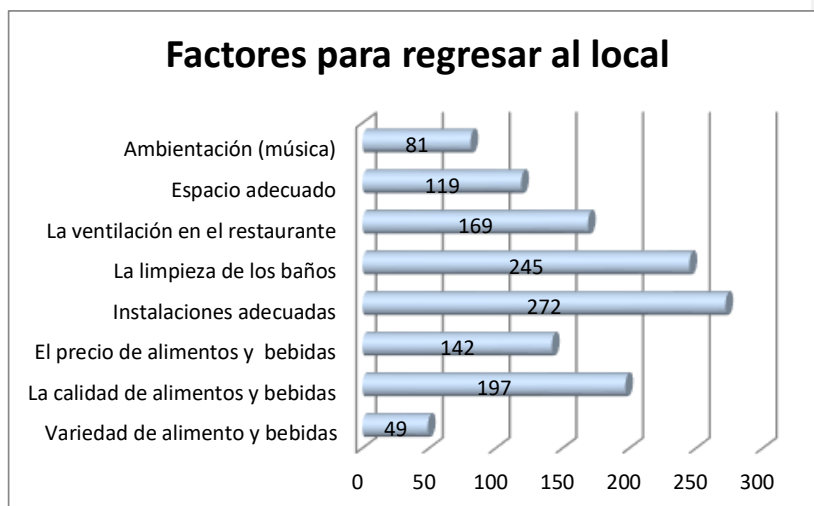


Nota: los encuestados marcaron más de una opción

Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico vemos que las condiciones más referidas por los comensales son la sazón de los alimentos (264 referencias), la calidad de los alimentos y bebidas (241 referencias), y el servicio por parte de los meseros (223 referencias). Es decir, el público objetivo busca principalmente un buen sabor para su paladar, pero acompañado siempre por un trato y atención de excelencia, junto con platos elaborados con alta calidad. En cuanto a los factores para regresar al local, el siguiente gráfico ilustra este particular.

Gráfico N° 9. ¿Qué factores inciden en su decisión de volver a un restaurante?



Nota: los encuestados marcaron más de una opción

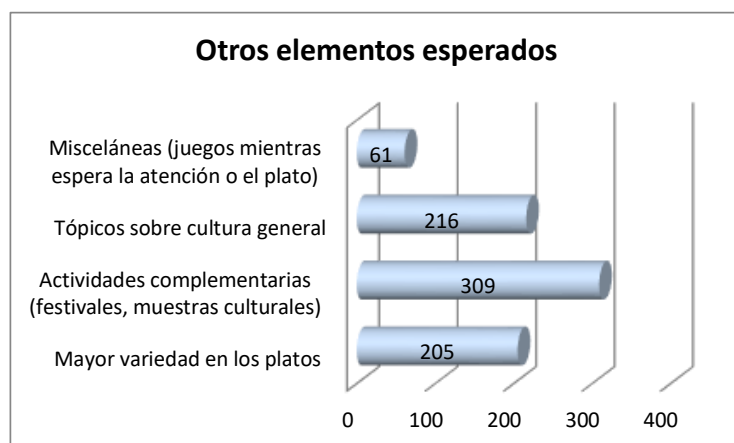
Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico observamos que los factores que más inciden para regresar son los visuales, los que se perciben por los sentidos principales, y que tienen que ver con las instalaciones adecuadas (272 referencias) y la limpieza de los baños (245 referencias). Si bien la calidad de los alimentos también aparece referido por 197 encuestados, es revelador que aparezca recién en tercer lugar. Por otra parte, aunque sea referido por 142 personas (menos del 40% de los encuestados, si aplicáramos la regla de 3) el precio también se presenta como un factor de relevancia para retornar al local, por lo que la política de precios del

restaurante debe considerar este factor si se aspira que la mayoría de los clientes retorne al local.

En cuanto a otros elementos esperados, el siguiente gráfico expone la información respectiva.

Gráfico N° 10. ¿Qué otro elemento adicional buscaría usted en un restaurante para visitarlo?



Nota: los encuestados marcaron más de una opción

Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico, se aprecia que las actividades complementarias ocupan el primer lugar de las referencias a otros elementos esperados, lo cual es un indicador a considerar para la planificación de actividades dentro del restaurante.

Gráfico N° 11. ¿Qué valoración otorga usted a la calidad en la atención de un restaurante?

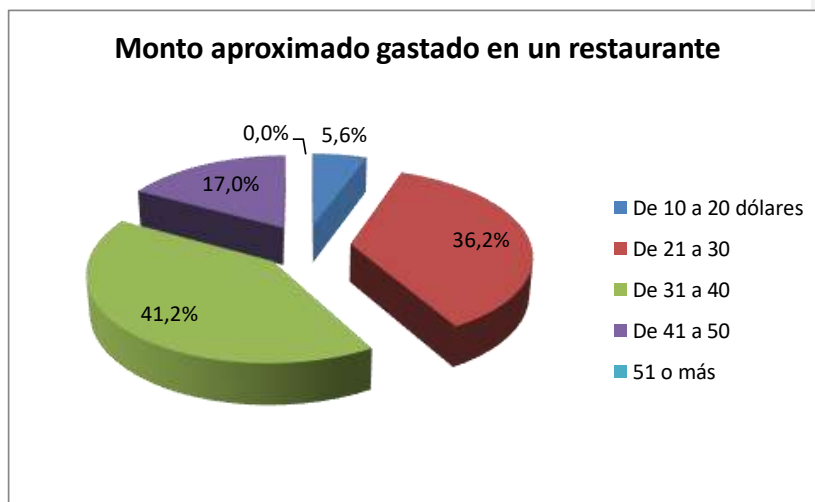


Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico, se observa que la valoración otorgada por los encuestados a la calidad en la atención es Muy Alta en el porcentaje más alto (54,04%), es decir, para el consumidor no se trata sólo de dar (dinero) y recibir (un bien o servicio), sino que se tiene una alta valoración del cómo se ejecuta esa transacción. En este sentido, la atención al cliente es fundamental para lograr su satisfacción, atendiendo las inquietudes o absolviendo dudas, dando la información más clara y precisa posible, haciendo llegar con prontitud el pedido, una sonrisa amable o cualquier otra acción será bienvenida por el consumidor, y sin duda su decisión de volver o recomendar el local dependerá fundamentalmente del trato recibido junto con los demás factores ya indicados anteriormente.

En cuanto al monto aproximado gastado en un restaurante, el siguiente gráfico presenta el detalle en cuestión.

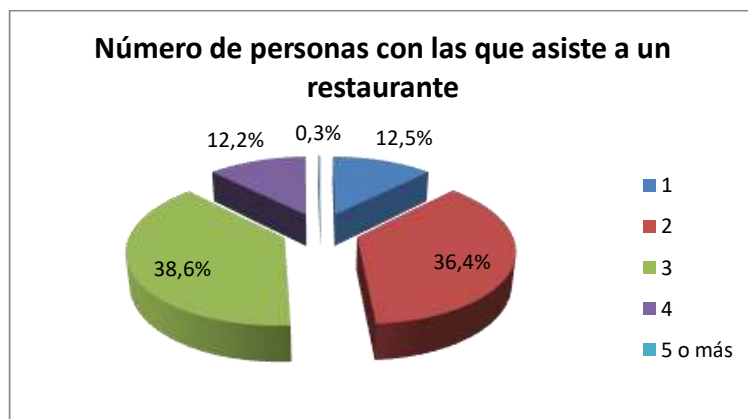
Gráfico N° 12. ¿Cuánto gasta cuando va a un restaurante con su familia?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se aprecia que el porcentaje más alto de los encuestados (41,2%), declara gastar entre 31 y 40 dólares en cada visita al restaurante de su preferencia, lo cual indica una alta disponibilidad de

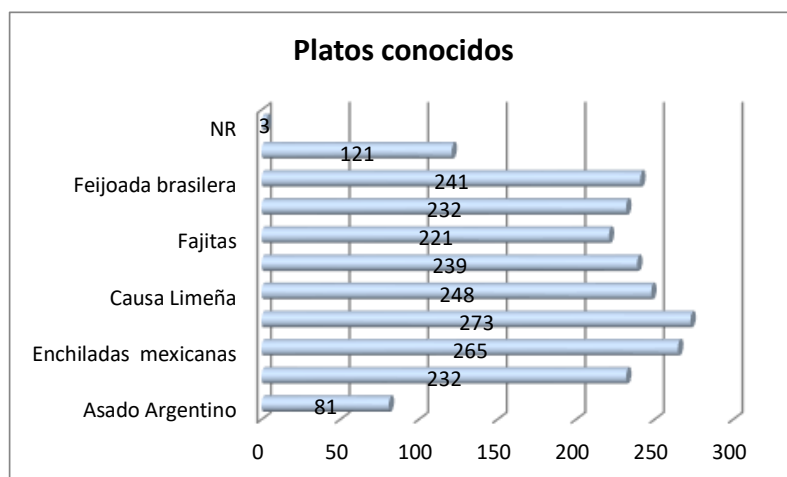
gasto, que debe ser aprovechada por el negocio propuesto en el presente estudio.



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se evidencia que existe poca diferencia entre quienes van a un local con dos personas (36,4%) de quienes lo hacen acompañados por tres personas (38,6%), tomando en cuenta que por lo general las familias de ingresos más elevados tienen menos hijos.

Gráfico N° 13. ¿Qué plato conoce de comida latinoamericana?

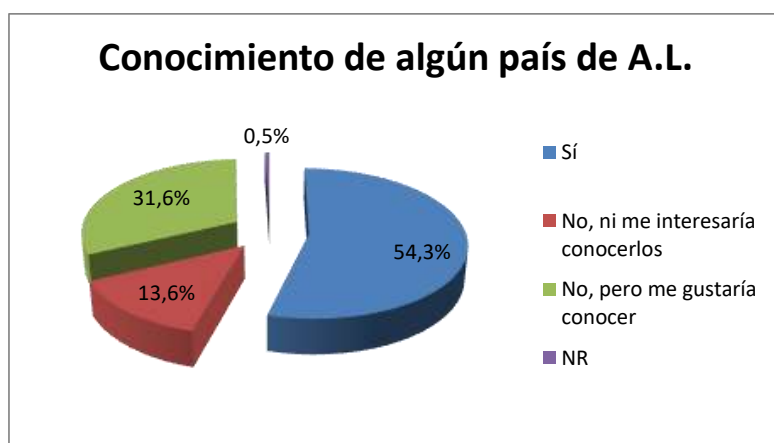


Nota: los encuestados marcaron más de una opción

Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se aprecia una importante cultura culinaria por parte de los encuestados, pues citan en gran número diversos platos de la región, lo cual es un indicador positivo para la propuesta, si se complementa este dato con el expuesto en el siguiente gráfico.

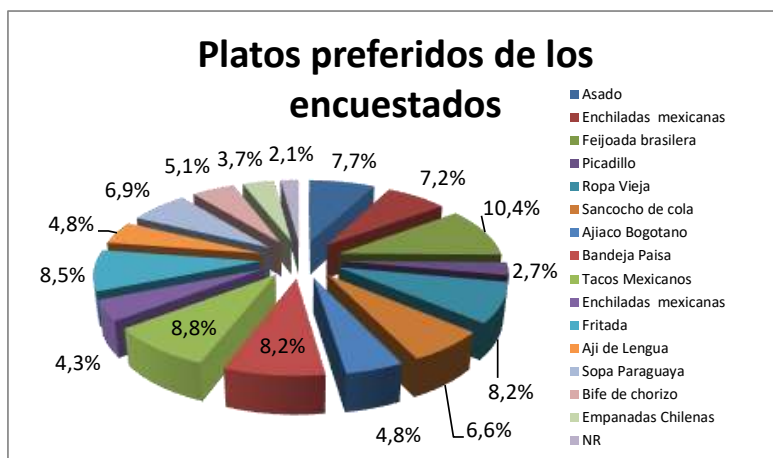
Gráfico N° 14. ¿Conoce usted algún país de América Latina?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

Este gráfico evidencia el interés de la gente en general por conocer más allá de las fronteras del país, pues algo más de la mitad de los encuestados (54,3%) señala conocer uno o más países de la región, siendo los más referidos Colombia, Perú, Panamá, Argentina y Brasil. También es significativo el porcentaje de quienes declaran que no conocen, pero les gustaría conocer (31,6%), llamando la atención que varias personas indicaron tener interés por conocer España, aunque dicho país se encuentra en Europa.

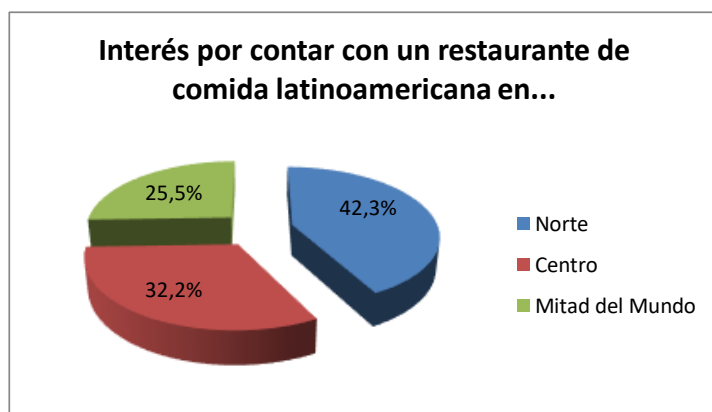
Gráfico N° 15. En caso de haberlos degustado, ¿cuál es el plato de comida latinoamericana de su preferencia?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

Este gráfico pone en evidencia la dispersión de gustos respecto al gusto e interés por diversos platos de la región, sin existir una tendencia marcada, por lo que la planificación de los menús (que resultaría otro tema de estudio), debe considerar esta dispersión de gustos e intereses.

Gráfico N° 16. ¿Le gustaría que existieran restaurants de comida latinoamericana en...



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se evidencia un equilibrio entre los lugares señalados como puntos estratégicos para establecer el restaurante propuesto. Sobre el interés por visitar estos locales, tenemos:

Gráfico N° 17. ¿Le gustaría a usted concurrir a un restaurant que brinde exclusivamente comida latinoamericana?



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas aplicadas durante febrero de 2011.

En este gráfico se observa que el porcentaje más alto de los encuestados (84,8%) señala tener interés por visitar un restaurante de las características anotadas. Aunque no es unánime, es alentador confirmar que más de 8 por cada diez personas puedan tener interés por visitar un restaurante donde se sirvan platos representativos de la comida latinoamericana.

2.5. Análisis de la demanda

Para el desarrollo de la propuesta contenida en este estudio, se requiere conocer más de cerca el mercado gastronómico de la ciudad de Quito, cuyos resultados permitirán determinar la demanda insatisfecha respecto a los restaurantes existentes, definir el perfil del consumidor, determinar la mejor zona para la ubicación del local del nuevo restaurante y medir el nivel de aceptación de las comidas oriundas de los diferentes países de América Latina, con la finalidad de desarrollar las estrategias más apropiadas para atraer al mercado potencial.

2.5.1 El perfil del consumidor

2.5.1.1. Clasificación

Como se había indicado anteriormente, la demanda está constituida por todos los ciudadanos de Quito, varones y mujeres, entre 20 y 59 años. Esta identificación parte de la consideración de que se

trata de un segmento socioeconómico laboralmente ocupado, con capacidad de generar ingresos y consumir en el mercado local. Para un mejor análisis, se presenta la clasificación de este segmento.

Asimismo, como es imposible acaparar todo el mercado, es mejor concentrarse en el 5 a 10 por ciento del mercado que se puede captar, y en el caso del presente estudio, la afirmación es completamente válida, considerando el tamaño del mercado local de la ciudad de Quito.

En este caso, el mercado está constituido por los siguientes segmentos socioeconómicos:

- Adultos jóvenes. Son los que más salen a cenar, les gusta comida mexicana, pizza, hamburguesas, comida asiática y sándwiches. Parecen preferir establecimientos informales a restaurantes formales que estén de moda. Por tanto, el restaurante que se propone debería considerar una combinación de ambiente entre formal e informal, manteniendo un toque sobrio y a la vez juvenil.
- La familia. Para atraer a este mercado, los restaurantes pueden ofrecer una atmósfera agradable para familias, donde los niños puedan sentirse cómodos y comer lo que les gusta, al mismo tiempo que los padres pueden tranquilamente degustar alimentos de su agrado.
- Gente mayor. Este grupo visita normalmente restaurantes elegantes. Están menos preocupados por el valor y están mucho más enfocados en servicio excelente y comida sobresaliente. Para atraer este mercado se requiere de un ambiente más elegante y sofisticado.

2.5.2 Factores considerados para la ubicación del restaurante

Hay algunos factores que debe tomar en cuenta para determinar el lugar en el que se ubicará el restaurante, teniendo entre los principales:

- El dinamismo económico del área.

- La facilidad para localizar y llegar a su negocio por parte de sus clientes.
- Excelente comunicación y visibilidad del restaurante.
- El sitio elegido debe tener estacionamiento de fácil acceso y maniobrabilidad para los clientes.
- También se debe considerar el historial del lugar, preguntando básicamente ¿qué negocio lo ocupó previamente y por qué lo dejaron?
- Adicionalmente, el propietario debe asegurarse de tener los medios suficientes para pagar el arriendo del local durante al menos seis meses, en el caso de optar por el arriendo y no la compra.
- El propietario debe asegurarse de que los términos especificados en la renta le sean favorables.

En la aplicación de las encuestas, al visitar diferentes restaurantes, tanto por dentro como por fuera, se evidenció que la generalidad de los locales están estratégicamente ubicados, pero algunos de ellos todavía tienen el problema de la falta de parqueadero, por lo cual los guardias ayudan a los clientes a acomodar sus vehículos en la vía pública, a veces sobre la acera, ocasionando incomodidad a los transeúntes y contraviniendo las normas de tránsito y vialidad. Esto debe ser tomado en cuenta a la hora de elegir el sitio donde se ubicará el restaurante.

2.5.2. Factores que afectan la demanda

a. Tamaño y crecimiento de la población

El tamaño actual de la población proyectada para el Municipio de Quito el año 2010 es de 2.151.993 habitantes, y el crecimiento en los pasados diez años es, según las proyecciones del INEC, la siguiente:

Cuadro N° 2. Crecimiento de la población de Quito, 2001-2010.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
QUITO	1.893.641	1.923.570	1.951.446	1.979.113	2.007.353	2.036.260	2.064.611	2.093.458	2.122.594	2.151.993
Crecimiento porcentual interanual	-	1,58	1,44	1,41	1,42	1,44	1,39	1,30	1,39	1,38

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos del INEC.

Visto el anterior cuadro, se obtiene un promedio para el período determinado de 1.42,% de crecimiento anual. Estos datos permiten afirmar que el municipio de Quito tiene un crecimiento moderado, pero sostenido, lo cual hace factible la realización de la propuesta del presente estudio.

b. Hábitos de consumo

Según se pudo observar en el estudio de campo presentado en páginas anteriores, las personas encuestadas son flexibles en sus hábitos de consumo, y pueden comer en cualquier lugar, salvo indicación o prohibición médica expresa.

Es importante acotar que de acuerdo a la forma de vida que llevamos en la actualidad debido a la ocupación laboral tanto del hombre como de la mujer, la incidencia de consumo de alimentos fuera del hogar, específicamente en restaurantes ha aumentado sustancialmente.

c. Gustos y preferencias

Según expresaron varios de los encuestados, sus gustos y preferencias son abiertos, y degustan diversos platos, sean preparados en base a carnes, mariscos, gallina, legumbres y granos o cualquier otro producto básico.

Sin dejar de lado que la actividad gastronómica y sus tendencias existentes han dado un gran aporte para la expansión de los gustos y preferencias de los consumidores, convirtiéndoles cada vez en un mercado más exigente y conocedor.

d. Niveles de ingreso y precio

Según se observó en los gráficos correspondientes, el nivel de ingreso predominante en la muestra seleccionada es inferior a \$us 1.750, pero siempre por encima de los \$us 1.000, como se explicó en su oportunidad. Si a este dato sumamos el correspondiente al número de personas con las que asisten a los restaurantes (3 personas) y el del

gasto promedio (de 31 a 40 dólares), se estima que las personas que corresponden a la población están dispuestos a cancelar hasta \$us 10 por persona, lo cual se constituye en un referente claro para la determinación del precio de los platos que se proponga.

2.5.3. Análisis histórico de la demanda

Cuadro N° 3. Evolución histórica de la demanda

Año	Total comensales	Crecimiento porcentual de la demanda
2001	799.306	-
2002	811.939	1,58
2003	823.705	1,44
2004	835.384	1,41
2005	847.304	1,42
2006	859.505	1,44
2007	871.472	1,39
2008	883.649	1,30
2009	895.947	1,39
2010	908.356	1,38

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del INEC.

Debe aclararse que este cuadro fue elaborado considerando la inexistencia de datos exactos sobre la demanda, en base a las estimaciones respecto al crecimiento poblacional del DM de Quito, pero que posteriormente se aplican estimaciones en base al método de regresiones, respetando los porcentajes proyectados de crecimiento poblacional para toda la ciudad de Quito. Considerando que estos datos no se hallan desagregados en las fuentes consultadas, tenemos un crecimiento proyectado de la demanda de restaurantes, constituyéndose el número base para cálculos posteriores el de 908.356 como promedio anual diario. Además, manteniendo el porcentaje de crecimiento en promedio (1,42%), se identificará la demanda actual y la proyección de la demanda, en los siguientes subtítulos.

2.5.4. Demanda actual del producto y/o servicio.

Al tener 908.356 personas que visitan al año los diferentes restaurantes de la ciudad de Quito, al confrontar este dato con la oferta,

podremos calcular la demanda insatisfecha, en subtítulos posteriores. Además, el dato señalado permite desarrollar la proyección de la demanda, que viene a continuación.

2.5.5. Proyección de la demanda.

Por la carencia de datos históricos en el área de influencia del estudio, se optó por proyectar la demanda empleando el método de regresiones, tomando una tasa poblacional de crecimiento de 1,42% para los siguientes 10 años de vida útil del proyecto.

Cuadro N° 4. Proyección de la demanda

Año	Demanda proyectada
Demanda actual	908.356
2011	921.255
2012	934.336
2013	947.604
2014	961.060
2015	974.707
2016	988.548
2017	1.002.585
2018	1.016.822
2019	1.031.261
2020	1.045.905

Fuente: Elaboración propia, febrero de 2011.

2.6. Análisis de la oferta

2.6.1. Clasificación

Como se señaló anteriormente, la oferta se clasifica en restaurantes tradicionales, de neorrestauración y locales de comida rápida, por lo que en este apartado sólo se les menciona de forma general, y no se detalla, además de que en subtítulos posteriores se presentará una descripción más detallada de los mismos.

2.6.2. Factores que afectan a la oferta

a. Número y capacidad de servicio de la competencia

El siguiente cuadro detalla el número de establecimientos de restauración ubicados en la ciudad de Quito, así como de sus mesas y plazas totales por mesas, y que dan un total de personas atendidas en promedio por todos los locales de venta de alimentos y bebidas.

Cuadro N° 5. Número y capacidad de servicio de la competencia

Tipo de negocio	N° de establecimientos	Mesas	Plazas mesas	Clientes atendidos durante la gestión 2010
Bar	110	1.990	7.960	655.174
Cafetería	141	1.400	5.600	43.640
Fuente de Soda	136	1.004	3.974	72.583
Restaurante	1.281	15.372	61.488	616.321
Sala de banquetes y recepción	32	1.644	6.576	34.274
Total	1.700	21.410	85.598	52.564

Fuente: Cámara de Turismo de Pichincha: *Memoria institucional sectorial*, Quito, 2010, p. 14.

Como se aprecia en el cuadro anterior, sobre la demanda estimada para el año 2010, de 908.356, aunque conservadora y moderada, se tiene todavía un margen que no es ocupado por la competencia, teniendo 616.321 atendidas durante el año 2010 por los restaurantes en Quito.

b. Incursión de los nuevos competidores

No se dispone de datos actualizados permanentes respecto a este punto, pero la dinámica del sector gastronómico tiende a ser estable, con pocos cambios durante un período determinado, pero sí existe el ingreso de nuevos competidores y la salida de aquellos que debido a diferentes circunstancias no pudieron mantenerse en el mercado.

c. Capacidad de inversión fija

La inversión fija es la incorporación al aparato productivo de bienes destinados a aumentar la capacidad global de la producción. También se le llama formación bruta de capital fijo.

La inversión que se debe efectuar para poner en marcha el proyecto es alto por lo cual representa que se posea una baja capacidad de inversión por lo cual afectaría directamente a la economía de los individuos, provocando la falta de interés en crear nuevos negocios de esta índole en el largo plazo.

2.6.3. Comportamiento histórico de la oferta

El sector tuvo el siguiente comportamiento histórico durante el pasado decenio:

Año	N° de establecimientos	Mesas	Plazas mesas	Clientes atendidos anualmente
2001	1.139	13.668	54.672	728.719
2002	1.147	13.764	55.056	733.856
2003	1.166	13.992	55.968	746.168
2004	1.204	14.448	57.792	771.313
2005	1.219	14.628	58.512	780.997
2006	1.228	14.736	58.944	786.740
2007	1.242	14.904	59.616	802.102
2008	1.264	15.168	60.672	808.318
2009	1.273	15.276	61.104	811.259
2010	1.281	15.372	61.488	616.321

Fuente: Cámara de Turismo de Pichincha: *Memoria institucional sectorial*, Quito, 2010, p. 17.

En este cuadro se destaca el importante crecimiento que experimentó el sector gastronómico, pues de 1.139 locales registrados el año 2001, se pasó a 1.281 el año 2010, con un incremento gradual pero sostenido en el período analizado, lo cual va de la mano con el incremento de la población atendida. Además, debe indicarse que en el período analizado se tiene un crecimiento porcentual promedio de clientes atendidos anualmente de 1,27%.

Si a estos datos añadiéramos los correspondientes a los locales no registrados o ilegales, tendríamos una cifra aún más considerable con la cual se harían proyecciones más significativas, pero el carácter de ilegalidad además entraña el incumplimiento de distintas normas

sanitarias y tributarias, que aleja a estos locales del espectro de los competidores del restaurante propuesto.

2.6.5 Proyección de la oferta

La proyección de la oferta para los siguientes 10 años también se aplica con el método de regresiones, con base en datos de 2010, y del crecimiento anual promedio de 1,27%, teniendo:

Cuadro N° 6. Proyección de la oferta en el sector de los restaurantes 2011-2020 en el DM Quito.

Año	N° de establecimientos	Mesas	Plazas mesas	Clientes atendidos anualmente
Oferta actual	1.281	15.372	61.488	616.321
2011	1.297	15.564	62.256	617.104
2012	1.314	15.768	63.072	627.442
2013	1.331	15.972	63.888	637.976
2014	1.349	16.188	64.752	648.441
2015	1.367	16.404	65.616	657.401
2016	1.384	16.608	66.432	670.341
2017	1.403	16.836	67.344	661.372
2018	1.421	17.052	68.208	692.594
2019	1.440	17.280	69.120	703.934
2020	1.458	17.496	69.984	715.417

Fuente: Elaboración propia, 2011.

De estos datos, los que interesan al presente estudio como punto de partida son los correspondientes al año 2010 (616.321 clientes atendidos anualmente), para precisar la demanda insatisfecha actual, que se expone en el siguiente subtítulo.

Si estas proyecciones se confirmaran, se tendría un crecimiento lento y moderado en el sector durante los siguientes 10 años. Desde luego, la realidad tiende a ser bastante distinta de las fórmulas y cálculos, pero se constituyen en una referencia necesaria para desarrollar la propuesta de negocio del presente estudio.

2.7 Determinación de la demanda insatisfecha

Con base en los datos presentados en los subtítulos anteriores, calculamos la demanda insatisfecha:

Cuadro N° 7. Demanda insatisfecha en los sectores elegidos

Demanda actual	908.356
Oferta actual	616.321
Demanda insatisfecha	292.035

Fuente: Elaboración propia, 2011.

Se proyecta que esta demanda insatisfecha se incrementará en los siguientes años, conforme se explica en el siguiente subtítulo.

2.7.1 Participación del proyecto de la demanda insatisfecha

Con el presente proyecto se pretende cubrir el 7,92% de la demanda insatisfecha identificada en los sectores seleccionados, considerando además que se aspira a cumplir como mínimo el 55% la capacidad instalada (que será de 120 puestos), según se explicará en subtítulos posteriores. Entonces, se tiene la siguiente relación entre demanda proyectada y demanda insatisfecha:

Cuadro N° 8. Relación entre demanda proyectada, oferta proyectada y demanda insatisfecha, en relación a los años proyectados

Año	Proyección de la Demanda	Proyección de la oferta	Demanda insatisfecha
Actual	908.356	616.321	292.035
2011	921.255	617.104	304.151
2012	934.336	627.442	306.894
2013	947.604	637.976	309.628
2014	961.060	648.441	312.619
2015	974.707	657.401	317.306
2016	988.548	670.341	318.207
2017	1.002.585	661.372	341.213
2018	1.016.822	692.594	324.228
2019	1.031.261	703.934	327.327
2020	1.045.905	715.417	330.488

Fuente: Elaboración propia, 2011.

2.8. Análisis de precios en el mercado del producto y/o servicio

El establecimiento de los precios estará dado en función de los costos de producción que serán establecidos y analizados más adelante,

concretamente en el capítulo 5, en el que se desarrolla el análisis financiero del proyecto.

Capítulo 3

ESTUDIO TECNICO

3.1. Tamaño del proyecto

3.1.1. Factores determinantes del proyecto

3.1.1.1. El mercado

a. Objetivos del Análisis de Mercados

a.1 Objetivo General

Analizar los diferentes hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias de los consumidores, clientes objetivos, en materia de restaurantes para diseñar la oferta gastronómica del restaurante “Sabores de América”.

a.2 Objetivos Específicos

- Definir la viabilidad del proyecto en la ciudad de Quito, en los tres puntos seleccionados para el restaurante “Sabores de América”.
- Establecer el rango de precios promedio que los clientes están dispuestos a pagar por un plato, una entrada, una bebida, y un postre.
- Analizar el grado de conocimiento e interés de los encuestados en cuanto a la comida latinoamericana.
- Determinar razones por las cuales los clientes van a un restaurante.
- La frecuencia con que visitan un restaurante.
- Establecer los aspectos principales a la hora de escoger un restaurante (la facilidad de llegar a él, el tipo de comida que ofrecen, su ambiente, su horario de atención, el parqueadero).

b. Análisis del Sector

El sector gastronómico en Ecuador, y sobre todo la ciudad de Quito, se transformó en uno de los más interesantes y atractivos para invertir, dado el alto grado de crecimiento y

desarrollo durante los últimos años tanto de restaurantes tradicionales como locales que incorporan novedades en sus servicios.

Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo durante los pasados años.

De forma general, se tiene el siguiente cuadro, que contiene información relativa a los principales negocios ligados al sector de la gastronomía y la distracción en la ciudad de Quito:

Tipo	2006			2007			2008			2009			2010		
	Establecimientos	Mesas	Plazas	Establecimientos	Mesas	Plazas	Establecimientos	Mesas	Plazas	Establecimientos	Mesas	Plazas	Establecimientos	Mesas	Plazas
Restaurantes	1.228	14.736	58.944	1.242	14.904	59.616	1.264	15.168	60.672	1.273	15.276	61.104	1.281	15.372	61.488
Cafeterías	61	732	2.928	93	1.116	4.464	131	1.572	6.288	159	1.908	7.632	35	420	1.680
Fuentes de soda	57	684	2.736	90	1.080	4.320	126	1.512	6.048	153	1.836	7.344	34	408	1.632
Bares	47	564	2.256	74	888	3.552	102	1.224	4.896	125	1.500	6.000	28	336	1.344
Totales	1.393	16.716	66.864	1.499	17.988	71.952	1.623	19.476	77.904	1.710	20.520	82.080	1.378	16.536	66.144

Fuente: Elaboración propia, en base a datos contenidos en el Boletín de Estadísticas turísticas 2005-2009, Ministerio de Turismo, Quito, Ecuador, 2010, p. 114.

En este cuadro se aprecia la evolución de los distintos locales de gastronomía y bebida en la ciudad, con un marcado crecimiento en el rubro de los restaurantes, lo cual da una clara pauta de que los ciudadanos ecuatorianos están dispuestos cada vez más a consumir alimentos fuera de la casa, especialmente los fines de semana.

Al margen de lo apuntado, debe considerarse que en años recientes se ha visto la entrada de varios inversionistas jóvenes, quienes usan como estrategia la unión de varios socios

para reunir más fácilmente el capital necesario y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo.

Es así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico, también los restaurantes y chefs reconocidos están ampliando el número de sus restaurantes y ganando cobertura y clientela rápidamente.

Entonces, se aprecia que salir a comer o almorzar en restaurantes se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios. Esto se evidencia en el crecimiento del sector y representa una opción bastante atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros.

A esto debe sumarse el número considerable de escuelas de cocina y chefs, tanto públicas como privadas, que en Quito gozan de buena reputación. Por tanto, vemos que se está ante un contexto favorable y propicio para la creación del restaurante como el que se plantea en este estudio.

Una manera en que se puede mostrar el alcance y la viabilidad del proyecto es realizando un análisis de mercado en sus principales aspectos, que son: el producto, los clientes y la competencia, como también establecer la estrategia de marketing de las 4 p's. (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

c. Producto

c.1 Características

En los últimos años, se incrementó a la vez que se diversificó el gusto por la comida. Cada vez más los clientes buscan nuevos lugares a donde ir y no solamente buscan un sitio donde comer, sino un lugar en donde se coma bien.

En la ciudad de Quito, concretamente en los sectores elegidos, que son el Norte, Centro y Sur, no hay restaurantes que ofrezcan una amplia variedad de comida de las diferentes regiones de América Latina, aunque sí existen varios locales que ofrecen comidas específicas de Colombia, Chile, Perú y México.

Restaurantes como “Oh, qué bueno”, especializado en comida colombiana, y situado a la altura de Plaza de Toros, sobre la Av. Amazonas, “Rincón Ecuatoriano-Chileno”, situado en la 6 de diciembre, que ofrece comida chilena, o “La chispa peruana”, ubicado en la Juan León Mera y La Niña, ofrecen comida de esas regiones, pero la variedad se limita sobre todo a platos en base a pescados y mariscos, así como los picantes mexicanos, pero el resto de las regiones gastronómicas es omitida en su oferta culinaria, razón por la cual se quiere llegar a ese nicho de mercado, para que los clientes cada vez tengan más opciones donde ir a comer muy bien y que encuentren un lugar agradable en donde pasar un buen rato.

c.2 Atributos

“Los Sabores de América” será un restaurante de comida de los diferentes países de América Latina, se destacará por el atractivo visual de los platos, en la variedad de los mismos, en el servicio, y en la información dada a los clientes por parte de Chefs y meseros.

c.3 Nombre

El nombre del restaurante es “Los Sabores de América”, en clara alusión a la riqueza gastronómica de los diferentes países latinoamericanos.

d. Clientes

El restaurante “Los Sabores de América”, está dirigida a las personas que vivan en Quito, y que sean de estrato medio y medio alto, entre los clientes estarán personas de distintas

edades, niños, jóvenes y adultos; que no sólo les guste comer, sino comer bien.

El mercado objetivo al que va dirigido este restaurante de comida latinoamericana es el siguiente:

- Gente que aprecia y que disfruta de sabores picantes, legumbres y granos, carnes rojas, blancas y de aves, en gran variedad y calidad en la atención.
- Su nicho estará conformado por los estratos medio y medio alto de la ciudad.
- Para todas las edades.
- También que busquen excelente servicio y calidad.

Los clientes del restaurante serán los consumidores finales, ya que son quienes realmente probarán el producto dentro del lugar. No se manejarán cadenas de mayoristas o minoristas, por lo que toda la estrategia de mercadeo va dirigida a ese único segmento y esto permite mayor efectividad en los procesos de marketing.

e. Localización geográfica de los clientes

El restaurante “Los sabores de América” se ubicará en la Zona Norte de la ciudad de Quito, el Centro histórico y la Zona Sur, en los puntos específicamente señalados en apartados anteriores.

f. Competencia

La competencia global para un restaurante son todos los demás restaurantes y establecimientos que ofrecen cualquier tipo de comida, dado que una persona puede decidirse por ir a comer hamburguesas en vez de ir a un restaurante de mantel en cualquier momento.

Aun así, es claro que las personas se interesan más cuando se les presenta una propuesta distinta que se destaca

entre las demás, y este es uno de los puntos fuertes del restaurante, dado que es una alternativa diferente y novedosa que no se había visto en la ciudad de Quito.

Por esto, a continuación se presentan algunas opciones de comida para los clientes y los posibles campos competidores con los que se enfrenta cualquier restaurante de Quito, seguido posteriormente por un análisis de los competidores directos del restaurante, que son los restaurantes temáticos de la ciudad de Quito. Como se indicó en el capítulo anterior, algunos de los restaurantes más reconocidos en Quito son:

Norte	Centro	Periférico
Pim!s Norte	Pim!s Panecillo	Los Troncos
Fridays	Cucurucho	El Cráter
Tommy Romans	Hasta la vuelta Señor	La Cueva asadero
Parrilladas Columbus	Mea Culpa	
Archies	Octava de Corpus	
Rincón del Gaucho		
Los troncos		
Shorton Grill		
Bocatto		

En la ciudad de Quito hay pocos restaurantes de comida latinoamericana, siendo los más conocidos aquellos locales donde se vende comida regional colombiana, peruana o chilena, como se refirió anteriormente.

3.1.1.2. Disponibilidad de los recursos financieros

Los recursos financieros disponibles tienen las siguientes fuentes posibles:

1. Recursos propios del propietario (individual o sociedad).
2. Préstamo por un particular.
3. Préstamo bancario.

4. Una combinación de las tres anteriores.

La opción más conveniente para asegurar los recursos financieros es la combinación de 1 y 3. En este sentido, el capítulo 5 contiene los análisis financieros correspondientes al financiamiento, entre capital propio y crédito bancario.

3.1.1.3. Disponibilidad de la mano de obra

En la actualidad, al contar la ciudad de Quito con varias escuelas de gastronomía, se cuenta con un importante contingente de chefs y cocineros, así como de ayudantes de cocina, barmans, coperos y otro personal calificado y no calificado para prestar sus servicios en un restaurante.

3.1.1.4. Economías a escala

“Las economías de escala son las reducciones de los costos de operación de una planta industrial, las cuales se deben al incremento del tamaño alcanzando un nivel óptimo de producción, donde a medida que la producción crece los costos por unidad producida reduce, es decir que mientras más se produzca menos costará producir cada unidad”.⁵¹ Esto se aplica en el caso de estudio a la mayor producción de platos y su comercialización, que si bien demandarían insumos en mayor cantidad, el costo unitario de producción se abarataría, lo cual generaría un mayor margen de utilidad, pero para el presente estudio se manejarán proyecciones estables, sin variabilidad marcada, lo cual facilitará los análisis financieros.

3.1.1.5. Disponibilidad de tecnología

Al tratarse de un restaurante, la tecnología que se requiere es la relativa a la conservación de alimentos (refrigeradora, heladera) así como para la preparación de los platos (licuadora, cocinas industriales), y toda esta tecnología

⁵¹ Economía de escala, en: http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala

está disponible en el mercado local, no siendo necesario acudir a otros mercados.

3.1.1.6. Disponibilidad de insumos y materia prima

Preliminarmente, se considera que el mercado local abastecerá de todos los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de los platos, pero una investigación más minuciosa revelará qué ingredientes será necesario importar en exclusiva, lo cual puede encarecer algunos platos.

3.1.2. Optimización del tamaño

Para estimar el tamaño del proyecto, procedemos primero a determinar la cobertura de la demanda insatisfecha, y que será fijada en el 7,92%. Así, en el siguiente cuadro tenemos detallado este punto:

Cuadro N° 9. Cobertura de la demanda insatisfecha por el proyecto

Año	Proyección de la Demanda	Proyección de la oferta	Demanda insatisfecha	7,92% de cobertura anual con el proyecto
2011	921.255	617.104	304.151	24.089
2012	934.336	627.442	306.894	24.306
2013	947.604	637.976	309.628	24.523
2014	961.060	648.441	312.619	24.759
2015	974.707	657.401	317.306	25.131
2016	988.548	670.341	318.207	25.202
2017	1.002.585	661.372	341.213	27.024
2018	1.016.822	692.594	324.228	25.679
2019	1.031.261	703.934	327.327	25.924
2020	1.045.905	715.417	330.488	26.175

Fuente: Elaboración propia, 2011.

Como se mencionó anteriormente, el 7,92% de cobertura de la demanda insatisfecha fue calculado en base a la capacidad instalada del restaurante, que será de 120 puestos, y estimando que en promedio se atenderá diariamente el 55% de este total, tenemos 66 puestos diarios ocupados en promedio.

3.1.3. Definición de las capacidades de producción.

La capacidad instalada de producción es el máximo nivel de actividad productiva de la empresa. Para el presente proyecto esta capacidad se determinó tomando en cuenta el 7,92% de la demanda insatisfecha, la misma que es de 24.089 comensales que serían atendidos durante el primer año. El siguiente cuadro contiene el detalle de la capacidad instalada:

Cuadro N° 10. Capacidad instalada del Restaurante

Mesas	Sillas	Platos
30	120	120

Fuente: Elaboración propia, 2011.

En cuanto al personal que atenderá en el restaurante, tenemos:

Cuadro N° 11. Personal operativo que trabajará en el restaurante

Chef	Ayudantes	Meseros
1	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2011.

Estos datos, conservadores, modestos, implican la necesidad de una planificación cautelosa del negocio, si bien es cierto que la inversión debe corresponder a los objetivos que se planteen, se debe evitar en todo momento el sobredimensionamiento del proyecto, y en el futuro se analizaría el requerimiento tanto de la reinversión en nuevo mobiliario como en nuevo personal a contratar.

3.2. Localización del proyecto

3.2.1. Macro localización

El restaurante propuesto, como se vino mencionando, tendrá por macro localización la ciudad de Quito.

3.2.2. Micro localización

Amazonas, entre Isla Floreana y Tomás de Berlanga.

3.2.2.1. Criterios de selección de alternativas

- Transporte y comunicación.

Comentado [c1]: AQUÍ ESTA DOS MESEROS .

Los sitios elegidos son accesibles por las principales vías de comunicación que tiene la ciudad de Quito, y existe un buen número de líneas de buses, incluso los buses articulados, que pasan por los lugares elegidos. Además, es previsible que buena parte de la clientela del restaurante cuente con su propio vehículo para desplazarse.

- Cercanía a las fuentes de abastecimiento.

Al tratarse de un restaurante ubicado en el norte de la ciudad la adquisición de los insumos a ser empleados en la elaboración de alimentos, se escogerá a los mercados mayoristas de la ciudad que se encuentran al norte, de donde se aprovisionará de legumbres, hortalizas, carnes y otros productos, que serán complementados con salsas, aceites y otros productos elaborados de los supermercados más importantes de la ciudad (Supermaxi, Comisariato, Akí, Tía, etc.).

- Cercanía al mercado

Como se explicó en el anterior punto, el local del Centro estará ubicado en las proximidades del Mercado Mayorista de San Roque, y se constituirá en el centro de almacenamiento temporal, de donde partirán las camionetas a los otros locales con los productos adquiridos de este mercado.

- Factores Ambientales

Los factores ambientales a ser considerados tienen que ver sobre todo con la eliminación de desechos, a fin de evitar la contaminación del suelo y el agua, principalmente.

- Estructura impositiva / legal

Los impuestos que debe cancelar el restaurante son el IVA y el IR.

- Disponibilidad de servicios básicos

Los servicios básicos con los que se cuenta en el local son:

- Agua potable
- Energía eléctrica
- Alcantarillado
- Recojo de basuras
- Telefonía
- Internet

- Posibilidad de eliminación de desechos

Los desechos serán eliminados por medio de la clasificación de los mismos en la instalación del restaurante, separándolos en desechos reciclables, orgánicos y tóxicos (estos últimos, de los desinfectantes y otro material de limpieza).

3.2.3. Matriz Locacional

3.2.3.1. Selección de la alternativa óptima

A continuación se muestran la Matriz Locacional del proyecto:

Cuadro N° 12. Matriz Locacional

Factores relevantes	Peso	Amazonas, entre Isla Floreana y Tomás de Berlanga		Ignacio Bossano y Gral. Roca		Baldivieso y Güepi	
Seguridad	45%	90	41	80	36	85	38,3
Disponibilidad de Parqueo	10%	50	5	30	3	30	3
Disponibilidad de Servicios Básicos	30%	85	26	40	12	65	19,5
Cercanía a zonas pobladas	5%	80	4	60	3	95	5
Comunicación	10%	85	9	70	7	80	8
TOTALES	100%	84		61		74	

Fuente: Elaboración propia, 2011.

3.2.3.2. Planos de la micro localización

Fotografía N° 3. Captura de la vista aérea del sector seleccionado



Fuente: Elaboración propia, en base a mapas satelitales de Google Earth, noviembre de 2010.

3.3. Ingeniería del proyecto

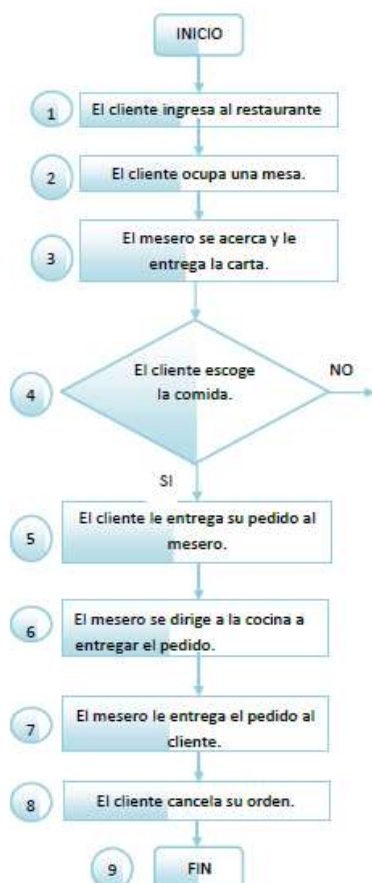
3.3.1. Proceso de producción y/o del servicio

“El proceso de producción se define como la transformación que sufren una serie de insumos en productos mediante la participación de una determinada tecnología, tomando en cuenta la mano de obra, maquinaria métodos y procedimientos”.⁵² En este caso, se trata de la elaboración de alimentos en la cocina, con base en insumos vegetales y animales, condimentos naturales y artificiales, en base a recetas aportadas por los jefes de alimentos y bebidas y los chefs.

⁵² Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw Hill, México, Quinta Edición, 2001, Pág. 145,

3.3.1.1. Diagrama de flujo

Gráfico N° 18. Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia, 2010.

3.3.1.2. Requerimiento de recursos humanos y mano de obra

En el siguiente cuadro se puede apreciar detalladamente el requerimiento total de mano de obra anual que se necesitará dentro del área de producción y ejecución de los servicios del restaurante:

Cuadro N° 13. Requerimiento de recursos humanos y mano de obra

Concepto	Número de meses	Número de personas
Cocina		
Cocinero	12	1
Ayudante de Cocina	12	2
Compras		

Bodeguero	12	1
Operaciones		
Cajero	12	1
Meseros	12	2
Personal de Limpieza	12	1
Personal de mantenimiento	12	1
Guardia	12	1
Suministros de limpieza		1
Suministros de oficina		1
Utensilios varios		1

Fuente: Elaboración propia, 2010.

3.3.1.3. Requerimiento de maquinaria y equipo

Este proyecto requiere de las siguientes maquinarias y equipos:

Cuadro N° 14. Requerimiento de maquinaria y equipos según área

Gerencia de Restaurante

Concepto	Cantidad
Escritorio	1
Silla giratoria	1
Estantería	1
Juego de Sala	1
Computadora	1
Impresora	1
Teléfono-fax	1
Televisión	1
Extintor	1

Jefatura de Compras

Concepto	Cantidad
Escritorio	1
Silla	1
Computadora	1
Impresora	1
Teléfono	1

Cocina.

Concepto	Cantidad
Cocina 6 quemadores	1
Tanque de gas	1
Refrigeradora	1
Microondas	1

Extractor de alimentos	1
Exprimidor Oster	1
Waflera 4 panes	1
Olla Arrocera	1
Sartén con espátula	1
Tazón acero	1
Lavacara acero	1
Licuada	1
Batidora	1
Vajillas para 6 personas	4
Cucharones	1
Utensilios de cocina	3
Cubiertos 24 pzas.	4
Caldero 36	2
Muebles de cocina	1
Extractor de olores	1
Mesas	15
Sillas	60

BBQ

Concepto	Cantidad
Utensilios de cocina	1
Cubiertos 24 pzas.	1

Bodega

Concepto	Cantidad
Anaque	2
Congelador	1
Escritorio	1
Silla	1

Área de Limpieza.

Concepto	Cantidad
Anaque	1
Escritorio	1
Silla	1

Área de Mantenimiento

Concepto	Cantidad
Anaque	1
Escritorio	1
Silla	1
Herramientas de mantenimiento	1

Área de Seguridad

Concepto	Cantidad
Motorola	2
Radio	1
Silla	1
Escritorio	1

Fuente: Elaboración propia, 2010.

**3.3.1.4. Requerimiento de insumos, materia prima, etc.
(cálculo del requerimiento de materias primas, materiales,
etc.)**

La implementación y funcionamiento de los servicios de la restaurante requiere de la utilización de insumos y servicios, los mismos que intervienen en los diferentes procesos de producción de la empresa por lo cual, el uso correcto de éstos permitirá la optimización de los recursos y la posibilidad de brindar un servicio de calidad.

Cuadro N° 15. Requerimiento de insumo para los platos

Unidad	Unidad de medida	Cantidad
Carne	gramos	1.047.640
Pollo	gramos	1.095.260
Legumbres	unidades	9.524
Vegetales	unidades	9.524
Arroz	gramos	1.095.260
Papas	unidades	4.762
Jugo de frutas	litro	2.381

Fuente: Elaboración propia, 2010.

3.3.1.5. Determinación de las inversiones

La inversión requerida en los activos fijos de la empresa es el siguiente:

Cuadro N° 16. Activos fijos - Gerencia del Restaurante

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Escritorio	Unidad	1

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Silla giratoria	Unidad	1
Estantería	Unidad	1
Juego de Sala	Juego	1
Computadora	Unidad	1
Impresora	Unidad	1
Teléfono-fax	Unidad	1
Televisión	Unidad	1
Extintor	Unidad	1

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

Cuadro N° 17. Activos fijos – Jefatura de Compras

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Escritorio	Unidad	1
Silla	Unidad	1
Computadora	Unidad	1
Impresora	Unidad	1
Teléfono	Unidad	1

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

Cuadro N° 18. Activos fijos – Cocina

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Cocina 6 quemadores	Unidad	1
Tanque de gas	Unidad	1
Refrigeradora	Unidad	1
Microondas	Unidad	1
Extractor de alimentos	Unidad	1
Exprimidor Oster	Unidad	1
Waflera 4 panes	Unidad	1
Olla Arrocera	Unidad	1

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Sartén con espátula	Unidad	1
Tazón acero	Unidad	1
Lavacara acero	Unidad	1
Licuadaora	Unidad	1
Batidora	Unidad	1
Vajillas para 6 personas	Juego	4
Cucharones	Juego	1
Utensilios de cocina	Juego	3
Cubiertos 24 pzas.	Juego	4
Caldero 36	Unidad	2
Muebles de cocina	Juego	1
Extractor de olores	Unidad	1
Mesas	Unidad	15
Sillas	Unidad	60

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

Cuadro N° 19. Activos fijos – BBQ

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Utensilios de cocina	Juego	1
Cubiertos 24 pzas.	Juego	1

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

Cuadro N° 20. Activos fijos – Bodega

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Anaqueles	Unidad	2
Congelador	Unidad	1
Escritorio	Unidad	1

Silla	Unidad	1
-------	--------	---

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

Cuadro N° 21. Activos fijos – Área de Limpieza

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Anaquel	Unidad	1
Escritorio	Unidad	1
Silla	Unidad	1

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

Cuadro N° 22. Activos fijos – Área de Mantenimiento

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Anaquel	Unidad	1
Escritorio	Unidad	1
Silla	Unidad	1
Herramientas de mantenimiento	Juego	1

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

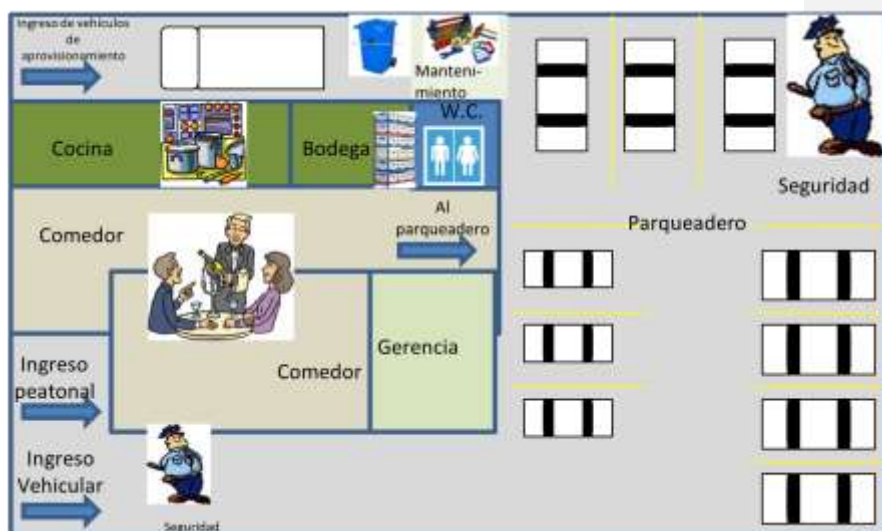
Cuadro N° 23. Activos fijos – Área de Seguridad

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Motorola	Unidad	2
Radio	Unidad	1
Silla	Unidad	1
Escritorio	Unidad	1

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

3.3.2. Distribución en planta de la maquinaria y equipo (plano)

Gráfico N° 19. Plano de distribución



Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

3.3.3. Calendario de ejecución del proyecto.

Actividades / Fechas	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes
Constitución de la empresa	X			
Obtener permisos de funcionamiento	X			
Obtención del Crédito Bancario		X		
Arriendo del local		X	X	
Adecuación del local			X	
Compra de maquinaria y equipos			X	
Contratación de personal				X
Compra de materia prima e insumos				X

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, abril de 2011.

3.4. Aspectos ambientales

3.4.1. Legislación vigente

En cuanto a la legislación aplicable en materia ambiental, para el presente estudio se aplica principalmente la Ordenanza Municipal 213 al Capítulo V del Código Orgánico Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, que en su SECCIÓN III DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES, establece en su Art. II.347:

Son obligaciones y responsabilidades en el aseo de la ciudad, las que se detallan a continuación:

a) De las obligaciones de los propietarios o arrendatarios de los inmuebles públicos, privados y religiosos:

1. Mantener limpias las aceras, parterres centrales y la mitad de la calzada correspondiente a viviendas, locales comerciales e industriales, edificios terminados o en construcción, urbanizaciones, vías privadas, lotes y jardines;

2. Los administradores de propiedades públicas emplearán los recursos necesarios para conservar limpios los frentes de sus inmuebles, parterres centrales y la mitad de la calzada;

3. Denunciar por escrito ante el Comisario Metropolitano de Salud y Ambiente de la zona respectiva, si algún vecino depositó basura fuera del frente correspondiente a su inmueble o de cualquier otra manera inadecuada. En el caso de no tener responsabilidad en la infracción, el propietario presentará copia de la denuncia respectiva y la debida razón de su entrega, a fin de que sea exonerado de la sanción correspondiente;

4. Diferenciar y separar en la fuente los desechos orgánicos e inorgánicos, y disponerlos en recipientes distintos y claramente identificados, según las disposiciones emitidas por la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente;

b) De las responsabilidades de los propietarios o arrendatarios de los inmuebles públicos, privados y religiosos:

1. Depositar la basura en fundas, en recipientes impermeables debidamente cerrados, tachos o tarros, etc., según lo determine la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, respetando los colores que servirán únicamente para los siguientes residuos:

- De cualquier color, para residuos orgánicos. Excepto negro y rojo.

- Color negro para residuos comunes inorgánicos.

2. Colocar los desperdicios en la acera del frente correspondiente a su inmueble, o en lugares apropiados y accesibles para la recolección por parte del personal de limpieza, en el horario fijado para el efecto;

3. Retirar el recipiente inmediatamente después de que se haya realizado el proceso de recolección;

4. Mantener los zaguanes, la acera y el parterre correspondiente a su inmueble, libre de ventas informales, exhibición de productos u otras actividades no autorizadas. La Municipalidad mediará para el desalojo de las ventas informales, para lo cual tendrá la debida asistencia del personal de la Policía Metropolitana;

5. En los edificios terminados o en construcción destinados a vivienda, industria o comercio, y en las urbanizaciones, condominios y conjuntos residenciales, los responsables del aseo serán los propietarios, administradores o constructores, según sea el caso;

6. En los inmuebles de instituciones públicas, centros de enseñanza, deportivos, sanitarios religiosos y otros, los responsables del cumplimiento de lo estipulado en este capítulo serán sus representantes legales; deberán disponer del número necesario de recipientes impermeables o contenedores para la basura, en un sitio visible, para uso de sus clientes, estudiantes visitantes feligreses y de los transeúntes;

[...] c) De la responsabilidad de los propietarios de negocios, administradores de edificios, conjuntos residenciales, centros educativos, establecimientos comerciales e industriales y de los vendedores autorizados para trabajar en kioscos o puestos permanentes:

1. Mantener el área circundante en un radio de 10 metros, totalmente limpia;

2. Disponer del número necesario de recipientes o contenedores impermeables para la basura, de acuerdo a los colores establecidos en el literal b), punto 1, de este artículo, en un sitio visible, para uso de sus clientes y de los transeúntes. Las especificaciones técnicas (tamaño, color, cantidad, diseño, etc.) serán definidas y proporcionadas por la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente;

3. Sacar la basura en los horarios y frecuencias establecidos;

4. Declarar, en el caso de los industriales, el tipo de desechos que van a desalojar y realizar la disposición adecuada de estos de conformidad a las políticas de gestión de residuos y a las instrucciones que emita la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente;

[...] f) De las responsabilidades de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito:

La Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, por sí misma, o a través de empresas contratadas o concesionarias, o gestores calificados o autorizados, tiene la responsabilidad de:

[...]

8. Controlar que los propietarios de locales de uso público, como almacenes, centros comerciales, aparcamientos, centros deportivos, teatros, cines, iglesias, restaurantes, así como los operadores de aeropuertos y terminales de transporte terrestre, coloquen recipientes impermeables o contenedores para basura y realicen el barrido de su local y las aceras y calzadas circundantes, conforme lo establecen las normas correspondientes;

9. Prohibir y prevenir la incorporación de niños en el manejo de desechos sólidos;

10. Impulsar proyectos de protección especial y restitución de derechos de los niños minadores e implementar un sistema de seguimiento a través de la Fundación Patronato, las Administraciones Zonales, el COMPINA y la Junta Metropolitana de Protección de la Niñez y la Adolescencia;

11. Instalar Puntos Limpios a través de contenedores para residuos domésticos peligrosos, papel, cartón, plástico y vidrio en: centros comerciales, estaciones de servicio, supermercados, universidades, escuelas, colegios, que dispongan del espacio y seguridad necesarios;

12. Además de lo dispuesto en la presente Ordenanza, la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente regulará todo lo concerniente a la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos, consecuentemente las Empresas Prestadoras del Servicio de Aseo Público se sujetarán a las disposiciones establecidas por la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, así como lo harán las empresas generadoras y comercializadoras de residuos;

13. La Dirección Metropolitana de Medio Ambiente contratará, con recursos del Fondo Ambiental, el servicio de supervisores para el control de la recolección diferenciada y disposición final;

14. La Municipalidad se garantizará, previa a la aprobación de cualquier acto o espectáculo público masivo en estadios,

parques, avenidas, etc., que la empresa organizadora presente el plan de ubicación de contenedores móviles, misma que deberá ofrecer las garantías necesarias para la limpieza del área pública de influencia del acto o espectáculo una vez concluido éste;

Las Comisarías y la Policía Metropolitana exigirán en todo momento las acciones de limpieza correspondientes; y,

g) De las responsabilidades de los empresarios, promotores realizadores u organizadores de eventos públicos y de los propietarios de los locales de diversión:

1. Contar con el permiso respectivo de la DMMA y, si son espectáculos, los demás requisitos constantes en la Ordenanza de Espectáculos Públicos, antes de realizar cualquier evento público;

2. Informar a las empresas concesionarias del servicio, el horario en que se va a programar el respectivo evento público;

3. Cancelar el valor por la recolección de desechos que realice por sí misma o por empresas prestadoras del servicio de aseo, de conformidad con el reglamento respectivo, a quienes presten el servicio;

4. Los propietarios de negocios públicos tales como: bares, discotecas, centros nocturnos y similares, están obligados a mantener limpios los frentes de sus negocios so pena de someterse a la sanción correspondiente;

La limpieza de los locales comerciales, tanto interna como externa, es un elemento básico no sólo de contribución al cuidado del medio ambiente y el ornato público, sino también parte de la imagen empresarial, y en el caso de los restaurantes, la obligación es más evidente, por cuanto el bien ofertado son los alimentos preparados.

Entonces, no se trata sólo de cumplir una disposición legal, sino de aplicar principios básicos de imagen empresarial, la que empieza por la fachada de la empresa, y se halla presente en cada rincón del local visitado, añadiéndose en el caso de los restaurantes el tema de los platos preparados, que incluye la higiene y correcta limpieza en cubiertos, platos,

manteles, mesas, piso e incluso las esquinas de los ambientes, y cuánto más en la cocina y los servicios sanitarios.

3.4.2. Identificación y descripción de los impactos potenciales

Los impactos potenciales están asociados principalmente con la administración de los residuos generados por la actividad de la cocina, tanto en lo referente a la eliminación de aceite de las sartenes, como de los empaques (fundas o botellas) de los líquidos de limpieza. Al tratarse de un restaurante, básicamente serían estos los factores de riesgo.

3.4.3. Medidas de mitigación

Las medidas de mitigación tienen que ver principalmente con el seguimiento a las normas de evacuación de residuos, labor que estará a cargo del gerente y del cocinero, con la revisión periódica de los botes de basura, donde deberá estar correctamente depositado cada desperdicio según corresponda (reciclables y orgánicos).

Capítulo 4.

La empresa y su organización

4.1. Base legal

4.1.1. Constitución de la empresa

La constitución de la empresa deberá cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Denominación (nombre): “Los sabores de América”.
- 2) Naturaleza y fines comerciales: Restaurante, venta de alimentos preparados para su consumo en el local, principalmente.
- 3) Otras actividades: Organización de banquetes en fiestas sociales como bodas, bautizos, graduaciones y todo tipo de acontecimiento de celebración familiar o laboral.
- 4) RUC: (Número de RUC del propietario). Empresa unipersonal.
- 5) Patrimonio al momento de su constitución, que incluya la descripción de cuentas de ahorros, cuentas corrientes y los activos y pasivos con que cuente.
- 6) Personal permanente y eventual: identificación mediante copia de cédula de ciudadanía, copia de papeleta de votación, certificados de formación técnica o profesional, hojas de vida y otros documentos exigidos en estos casos.

4.1.2. Tipo de empresa (Sector, Actividad, CIIU)

Como se vino señalando reiteradamente a lo largo de este estudio, el negocio propuesto es una empresa de restauración, correspondiente al sector turístico, actividad de gastronomía, y con clasificación CIIU como se describe a continuación:

DIVISIÓN: 55

H HOTELES Y RESTAURANTES

552 EXPENDIO DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL SITIO DE VENTA

5521 EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS, EN RESTAURANTES

4.1.3. Razón social, logotipo, Slogan.

La razón social del negocio es “Los sabores de América”, que será una empresa unipersonal, adjuntando en Anexos la minuta de constitución de la empresa. Asimismo, el restaurante tendrá el siguiente logotipo:



Fuente: Elaboración propia

El slogan del negocio será: “En el Sabor de las Américas usted encontrará todo lo delicioso que la región hermanada tiene para brindar a su exigente paladar”.

4.2. Base Filosófica de la empresa

4.2.1. Misión

“Los sabores de América” tiene como misión ser un restaurante comprometido con la innovación, la creatividad y la integración latinoamericana, con un excelente servicio y calidad en nuestros productos, para lograr así la consolidación en la preferencia de nuestros consumidores.

4.2.2. Visión

Llegar a ser el más completo y mejor restaurante en comida latinoamericana en el Distrito Metropolitano de Quito,

consolidándonos como una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes, así como en una muy atractiva fuente de trabajo.

4.2.3. Objetivos estratégicos

- Concretar una empresa unipersonal con sujeción a las normas legales en vigencia, de forma que pueda aprovechar en el futuro cualquier mecanismo de apalancamiento para crecer y sobrevivir en el mercado gastronómico ecuatoriano.
- Desarrollar una política de precios basada no en los costos más bajos, sino en las compras más inteligentes, que permitan obtener ventajas en cuanto a crédito u ofertas adicionales, con la garantía de calidad de los fabricantes de los insumos requeridos para el proceso de elaboración de alimentos.
- Ofrecer precios de venta competitivos y rentables que hagan sostenible el negocio propuesto.
- Lograr un clima laboral apropiado para que el personal halle gusto al hecho de estar en el ambiente del restaurante, ofreciendo además oportunidades de crecimiento, al incentivar la investigación para ofertar al público novedades culinarias, así como la búsqueda permanente de convenios con escuelas de cocina que otorguen cursos periódicos de capacitación al personal.
- Planificar la producción de platos de forma que los márgenes de insuficiencia o exceso se mantengan en niveles controlables, es decir, que no superen nunca el 5%.

4.2.4. Principios y valores

4.2.4.1 Principios

Contribuir en el desarrollo del sector gastronómico y turístico de Quito:

Manteniendo la estrecha y constante vinculación de las unidades de negocio pertenecientes al restaurante “Los Sabores de América” con el desarrollo gastronómico y turístico del DM Quito.

Aportando dinamismo, creatividad, anticipación, proactividad y capacidad de adaptación al cambio, apoyando siempre la innovación y las iniciativas de los trabajadores del restaurante.

Desarrollando conocimiento experto en gastronomía y turismo, e innovando cada día la oferta culinaria para la clientela que visita el local del restaurante.

Contribuir al desarrollo de las personas:

Ubicando la persona como centro de nuestra organización, fomentando el crecimiento laboral y el autoaprendizaje, vinculante al desarrollo de la organización con el de las personas que forman parte.

Orientando la organización hacia el cliente, mediante la máxima especialización de servicios gastronómicos, sensibilidad corporativa y trato humano hacia las necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

4.2.4.2 Valores

Vocación de servicio: define nuestra motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, tanto en temas gastronómicos como cualquier otro vinculado a los servicios que ofrecemos, dando especial atención al trato personal.

Integridad: refiere el compromiso ético y la honestidad de nuestra conducta, personal y profesional, con la que hemos de afrontar cualquier situación con la máxima responsabilidad, respecto y transparencia.

Compromiso con la satisfacción del cliente: identifica la satisfacción del cliente como la recompensa más importante que tiene la Cadena.

Trabajo en equipo: implica nuestra capacidad y voluntad para fomentar la máxima colaboración, comunicación y confianza entre todos aquellos que forman parte de nuestra organización para generar sinergias y alcanzar objetivos comunes.

Iniciativa: muestra nuestra disposición y capacidad para actuar con dinamismo y proactividad, anticipando y contribuyendo al cambio, asumiendo con determinación nuestra participación activa en la consecución de retos de la organización.

Capacidad de aprendizaje y auto desarrollo: define la inquietud para ampliar, de forma autónoma, el conocimiento y capacidades individuales, así como la habilidad para incorporar lo aprendido en nuestra actividad profesional, presente o futura, generando nuevo valor y crecimiento, tanto propio como colectivo.

Puntualidad. Como una referencia de cada persona, no se trata en sí de una virtud, sino de un valor que debe ser cultivado, exigiendo, señalando, y en su caso rectificando a los trabajadores sobre la importancia de llegar y retirarse en el momento debido, dejando todo listo para las labores del día siguiente.

4.2.5 Políticas empresariales

- Incentivar el desarrollo y crecimiento profesional del personal generando un clima laboral agradable y con todas las prestaciones legalmente exigidas para los mismos.
- Las mejores compras no son necesariamente las que más bajo costo implican, sino las que ofrecen mayores ventajas, pudiendo ser en créditos, ofertas especiales y todo cuanto contribuya a lograr la más alta eficiencia en la compra de suministros requeridos para el funcionamiento del restaurante.
- La producción de alimentos preparados tendrá su mayor impulso en la investigación permanente por parte del Chef, en coordinación con compras y la gerencia, de forma que el menú del restaurante tenga siempre novedades respecto a la oferta al público.
- En cuanto a las ventas y comercialización, se fijarán los precios más razonables y rentables para la empresa, desarrollando además políticas de promoción periódicas que contribuyan a incrementar el flujo de visitantes al local del restaurante.
- Respecto a la publicidad, se contará con el diseño de estrategias publicitarias para llegar al público del DM Quito con las ofertas del restaurante, empleando los medios más convenientes (distribución de volantes en la calle, publicidad radiofónica, internet, entre otras).
- En lo referente a la administración financiera, se mantendrá un sistema de control de los flujos que permita a la gerencia el conocimiento exacto de los ingresos y egresos de cada local, manteniendo además los documentos en orden ante cualquier visita de inspección sorpresiva por los entes respectivos (municipio, SRI).

4.2.6. Estrategia empresarial

Un punto importante que se debe trabajar en la nueva empresa es la estrategia comunicacional, tanto en lo que se refiere a la comunicación comercial (publicitaria), como a la comunicación intraorganizacional. En este sentido, se hace necesario presentar brevemente una base conceptual de lo que se entenderá por estrategia comunicacional.

Inicialmente, debemos recordar que el término estrategia no es exclusivo del campo comunicacional: se halla presente en las más variadas actividades humanas, e implica una responsabilidad y compromiso por parte de quienes tienen a su cargo su diseño y ejecución. Empleadas en el campo militar, en las actividades empresariales, en las decisiones gubernamentales y en otros campos diversos, la efectividad de cualquier estrategia es medida por el éxito en la consecución de sus objetivos.

Rafael Pérez nos recuerda que: “En términos ecológicos, la estrategia consiste en encontrar el ‘nicho’ adecuado; en términos económicos, en ocupar un lugar específico que genere rentas; en términos de marketing identificar el segmento del mercado en el que el producto debe desenvolverse: en términos de *management*, consiste en definir el espacio en el entorno donde los recursos están concentrados, y en términos de comunicación, encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios o consumidores potenciales”.⁵³

Por tanto, la estrategia comunicacional implica llegar al público objetivo haciendo un uso efectivo de los mejores recursos disponibles y, en caso de no contar con las mejores opciones, es necesario idear los pasos más convenientes que permitan alcanzar el objetivo deseado en cualquier campo.

⁵³ ALBERTO PÉREZ, Rafael: *Estrategias de Comunicación*, Editorial Ariel S.A. Barcelona, España. 1ª edición, septiembre 2001, Pág. 147.

Por otra parte, debe tomarse en cuenta que la estrategia puede ser aplicada como decisión, como método, como posición y ventaja o como marco de referencia, entre otras posibilidades. Pero éstas son el resultado de un encadenamiento, producto del análisis de los factores que intervienen en un campo cualquiera, pero con un objetivo definido: modificar una situación no deseada. No se trata de un simple tema de medidas, sino de la consideración de todos los elementos involucrados y de las mejores opciones para resolver la situación.

Brevemente, se puede afirmar que “Entender la estrategia como ‘conjunto de decisiones’ es sin duda un enfoque correcto que viene respaldado por la teoría de los juegos y por la teoría de la decisión, en este enfoque nos es familiar. Pero se debe recordar que no se puede volver la oración por pasiva: ‘no toda decisión es estratégica’.”⁵⁴ Esta cita nos recuerda que el estrategia debe mantenerse alerta en todo momento para tomar la decisión adecuada, observando y valorando la información y la experiencia disponible, a fin de que el proceso resulte exitoso.

El estrategia necesita conocer en primer lugar la situación que desea modificar y generar conciencia de cambiarla. Este cambio será exitoso cuando se defina las posibles soluciones, sopesando las ventajas y desventajas, seleccionar los instrumentos más convenientes y actuar en consecuencia, pero sin hacer a un lado el referente teórico, que es importante para medir el éxito de las acciones y las decisiones tomadas.

Además de los puntos previamente señalados, podemos afirmar que una estrategia de comunicación es toda “Habilidad técnica y espíritu creativo en el planteamiento y desarrollo de una acción de comunicación, de acuerdo con los medios a utilizar y en la más perfecta coordinación”.⁵⁵ Esto implica la preparación de todos los actores en el proceso comunicacional,

⁵⁴ ALBERTO PÉREZ, Rafael: *Op. Cit.* Pág. 144.

⁵⁵ DE LA MOTA, Ignacio: *Enciclopedia de la comunicación. Tomo II.* Edit. Limusa-Noriega. México. 1994. Pág. 567.

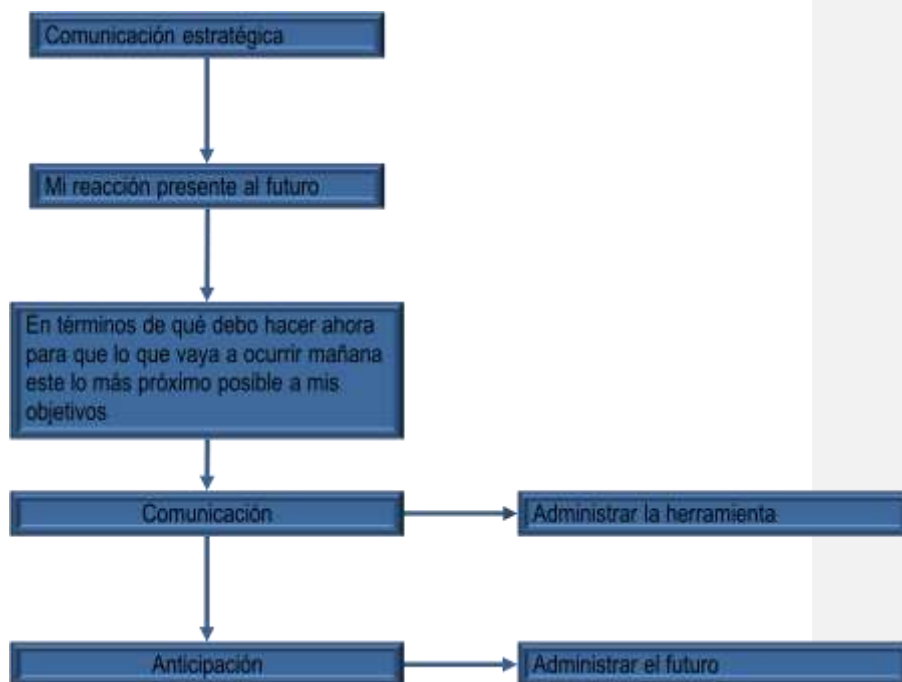
la selección de los medios y las técnicas a emplear, así como una mente creativa e innovadora, lo que no significa la utilización indiscriminada de mensajes nuevos, sino de la adaptación de los contenidos al público y la respuesta que éste pueda dar.

Por otra parte, debemos tomar en cuenta que la forma de interacción simbólica que denominamos comunicación merece el calificativo de estrategia cuando el emisor decide y preelabora conscientemente de antemano de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, pero sobre todo las posibles decisiones/reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción puedan favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonista, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios, etc.). En otras palabras, la comunicación estratégica es una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades, lo que nos introduce en su utilidad.⁵⁶

El siguiente esquema ilustra la importancia de la comunicación estratégica y el proceso que puede seguir:

⁵⁶ PÉREZ, Rafael Alberto: *Op. Cit.*, Pág. 462.

Gráfico N° 20. La comunicación estratégica: administrar el futuro.



Fuente: ALBERTO PÉREZ, Rafael. *Op. Cit.* Pág. 464.

En cuanto al uso de tecnologías de información, consideramos que estaría bien que se reservaran las mesas a través del sitio de Internet.

4.2.5.1. Estrategia de competitividad

La estrategia de competitividad abarcará variables tales como liderazgo en costos, alianza estratégica con proveedores, alta segmentación del mercado y sistemas de calidad, que son descritos brevemente a continuación.

Variable: Liderazgo en costos. Al hablar de liderazgo en costos no se debe confundir con ofrecer los precios más bajos, sino los más razonables por el bien o servicio que se ofrece a los clientes. Es decir, el restaurante debe fijar precios que estén al alcance de un bolsillo de clase media a alta, pero que los clientes vean que cada centavo que pagan en el restaurante se

justifica por la atención recibida del personal y la presentación de los platos que consumen.

Variable: Alianza estratégica con proveedores. Gracias a estas alianzas estratégicas, el local que conformará el restaurante obtendrá mayor rentabilidad para el negocio, incrementando sus ahorros visiblemente y aumentando su eficiencia operativa; y, finalmente, todo ello es transmitido a los clientes que acuden diariamente.

Variable: Alta segmentación de mercado. En este caso, se orientará la atención en los segmentos de clase socioeconómica media y media alta de la ciudad de Quito, en los sectores anotados anteriormente.

Variable: Sistemas de calidad. El sistema de calidad que se aplicará en los tres locales del restaurante “Los sabores de América” girará bajo tres pilares básicos: a) Calidad en infraestructura (un ambiente acogedor, ordenado, limpio en donde el cliente se sienta importante); b) Calidad de productos (platos exquisitos y sobre todo únicos tratando de innovar y sorprender a los paladares utilizando insumos y técnicas de preparación muy diferenciadas de los demás) y c) Calidad de servicio (el llamado plus que siempre engancha perfecto en cualquier negocio, brindando un servicio personalizado haciendo sentir al cliente como en su casa).

4.2.5.2. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento del restaurante se da con el paso inicial de constituirse en una red de restaurantes, para luego proyectarse a nivel nacional vendiendo franquicias, una vez que el restaurante esté posicionada en la mente del consumidor y se convierta en un referente gastronómico de la ciudad de Quito. Es decir, se desarrollaría una estrategia de penetración en el mercado, caracterizada por que ésta “...busca aumentar la participación de mercado para los productos o

servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing".⁵⁷ Entonces, será necesario aplicar estrategias como aumentar la oferta al mercado por medio de publicidad, promociones esporádicas, pero sin comprometer la calidad de los servicios ofrecidos en el restaurante, o aumentando los esfuerzos para difundir información favorable para la Cadena.

4.2.5.3. Estrategia de competencia

Tomando en cuenta que el éxito de las estrategias depende del tipo de maniobras ofensivas o defensivas de los rivales y de los recursos que empleen para respaldar las estrategias. En este caso, se debe considerar las estrategias más importantes de la competencia, es decir, de los diferentes locales de expendio de alimentos preparados para su consumo tanto en el propio local como en el domicilio de los clientes.

Al tratarse de una empresa nueva, el restaurante no se presenta como líder ni como seguidor, pero sí se constituiría en un retador de los restaurantes ya posicionados en el mercado quiteño, sobre los que se expuso en apartados anteriores, por lo que puede emplear estrategias basadas en a) precios bajos o, b) mejorar el producto o servicio destinado a un nicho de mercado específico. En este caso, se opta por la segunda estrategia, no ofreciendo un mejor plato, sino un servicio integral que lo distinga de la competencia, tanto con la atención del personal altamente motivado, como por las actividades adicionales que se darían en el local del restaurante propuesto.

4.2.5.4. Estrategia Operativa

La estrategia operativa buscará evitar la monotonía, el letargo y la rutina dentro del restaurante, de forma que tanto el cliente externo como el interno puedan hallar variedad en los

⁵⁷ DAVID, Fred R.: *Conceptos de administración estratégica*, Pearson-PrenticeHall, 11ª edición, México, 2008, p. 177.

diferentes platos que se ofertará al público. Así, las siguientes actividades resumen la estrategia operativa que se dará el restaurante propuesta:

1. Cada local mantendrá una relativa autonomía en cuanto a la programación de platos y actividades, que serán programadas mensualmente por los administradores, con estrecha participación del personal bajo su mando.
2. La programación de la oferta al público incluirá la elaboración del menú completo para todo el mes, enlistando los platos por país o región (andina, amazónica, costa, etc.), con marcada preferencia temática por un tipo específico de comidas, pero con flexibilidad para aceptar otros tipos de platos, como por ejemplo, en mayo se ofertarán platos basados en pescados y mariscos, siendo la mayor oferta en los menús, pero sin dejar de ofrecer platos en base a ensaladas, consomés o arroz. Además, en la semana en que caiga el aniversario de un país determinado (por ejemplo, el 28 de julio, en Perú, el 6 de agosto, de Bolivia, o el 25 de mayo, la Argentina, se tendrá por tema principal la comida de dicho país, ofertando la variedad básica de dichos países. Dichas ofertas serán comunicadas vía correo electrónico a los clientes regulares, y aparecerán en el portal del restaurante, señalando el local específico en que se ofrecen.
3. Los clientes podrán hacer su reserva e incluso su pedido de un plato específico vía teléfono, sms o correo electrónico, y el hotel, una hora antes de la hora pactada para la reserva de su mesa, confirmará con el cliente dicha reserva.
4. El cliente podrá pedir un plato de su antojo, incluso si no está dentro de lo programado para el mes, bajo el concepto de “pedido especial”, sin recargo alguno.

5. El restaurante contará con una sección especial que se dedicará a la investigación de comida regional de los diferentes países, a fin de tener un banco de datos propio en base a la revisión de los manuales de cocina internacional. No se menoscabará la ayuda de Internet, pero no se la tendrá como fuente exclusiva ni principal en la búsqueda de información que contribuya a la generación de una base propia.
6. Aunque la oferta principal no será nunca la comida para llevar, la administración debe tener previstos estos pedidos, a fin de no estar en apuros o tener un “no” por respuesta cuando sucedan.

4.3. Estrategias de mercadotecnia (Marketing Mix)

4.3.1. Estrategias de precio

La estrategia de precio que se elige para el restaurante será la fijación de precios basada en el comprador, que, según Kotler y Armstrong, considera que “los precios establecidos según el valor parten de la forma en que los compradores perciben el valor, y no en los costos del vendedor, como fundamento para los precios. La empresa usa las variables de la mezcla de mercadotecnia, ajena a los precios, para crear el valor que perciben las mentes de los compradores y establece un precio acorde con el valor percibido”.⁵⁸ Es decir, para la fijación de precios, se considerará la percepción del público, de hasta cuánto estaría dispuesto cada cliente a pagar por el plato de comida que se le oferta en el restaurante, considerando los servicios adicionales que encontrará en el mismo.

4.3.2. Estrategias de promoción

Tomando en cuenta que las cuatro principales herramientas promocionales son la publicidad, la promoción de

⁵⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary: *Mercadotecnia*, Edit. Prentice Hall, México, 6ª edición, 1996, p. 428.

ventas, las relaciones públicas y las ventas personales, éstas serán aplicadas como se describe a continuación.

LA PUBLICIDAD. Será aplicada mediante la utilización de los medios pagados por el restaurante para informar, convencer y recordar a los consumidores los servicios que ofrece.

LA PROMOCIÓN DE VENTAS. Considerando que ésta cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo, se plantea la conveniencia de insertar - cupones, premios, concursos y/o descuentos, con el fin de estimular a los consumidores a visitar el local del restaurante.

Se plantean los siguientes tipos de promoción, que pueden ir en forma individual o combinada:

Promoción de consumo. Ventas promocionales para estimular las adquisiciones de los consumidores.

Paquetes promocionales (o descuentos): Precios rebajados directamente cuando los clientes van en grupos de cinco o más personas.

Premios. Almuerzos y cenas gratis, o que se ofrecen a bajo costo como incentivo para la visita permanente.

Recompensas a la fidelidad de los clientes: Recompensas en efectivo o de otro tipo por el uso regular de los servicios del restaurante.

Las Relaciones Públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos, que implican una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de compañía, es el instrumento menos utilizado de las principales herramientas de promoción, aunque su potencial dar a conocer y hacer que se prefiera un producto es más grande.

4.3.3. Estrategias de producto y/o servicio.

Esta será la principal estrategia a desarrollar, por cuanto implicará el “plus” del servicio. Para el presente caso, tenemos las siguientes estrategias:

- Actividades para realizar mientras esperan su orden (juegos, adivinanzas, “complete la figura” y otras despleables en individuales de papel).
- Actividades festivas programadas para las semanas aniversario de los diferentes países, donde se aprecien música y danzas típicas, galería de fotografías, testimonios de viajeros, entre otras.
- Platos a pedido del público conocedor de las distintas culturas latinoamericanas, que, como se explicó anteriormente, no tendrían costo adicional, pero se presentaría como un servicio adicional. Esto también sería factible cuando el cliente tiene interés o curiosidad, o simple deseo de repetir un plato consumido anteriormente y que lo hubiera disfrutado.

4.3.4. Estrategia de plaza

- Abrir nuevos mercados.
- Identificarnos en el mercado estructurando un plan corporativo y un plan de imagen de nuestro restaurante.

4.3.5. Estrategias de distribución

“Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen”.⁵⁹

El restaurante de distribución permite que se realice el proceso de entrega del servicio al consumidor. Existen diferentes

⁵⁹ LAMB, HAIR, McDANIEL, MARKETING, International Thompson Editores, Sexta edición, pág. 47

tipos de canales de distribución que se ajustan a cada uno de los diferentes proyectos que se pueden realizar. Los servicios del restaurante “Sabores de América”, se ofertarán a través del canal cero o directo, el mismo que consiste en un fabricante que vende de manera directa al consumidor final.

4.3.6 Manual de gestión de calidad en la preparación de alimentos e higiene del restaurante “Los Sabores de América”

4.3.6.1 Conceptos básicos

El diseño elemental del manual planteado, debe partir por la formulación de los conceptos básicos que debería contener el manual son higiene, limpieza, desinfección y contaminación cruzada, que se los define en los siguientes términos:

Higiene: todas las medidas necesarias para asegurar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases del proceso, desde la producción primaria o manufactura, hasta su consumo final.⁶⁰

Limpieza: eliminación de tierra, residuos de alimentos, polvo, grasa u otra materia objetable.⁶¹

Desinfección: eliminación o reducción del número de microorganismos patógenos a un nivel que no propicie la contaminación nociva del alimento, mediante el uso de agentes químicos o métodos físicos higiénicamente satisfactorios, sin menoscabo de la calidad del alimento.⁶²

Contaminación cruzada: proceso por el cual los microorganismos patógenos son trasladados -mediante

⁶⁰ <http://gerencia.over-blog.com/article-higiene-en-restaurantes-gestion-de-la-calidad-44682068.html>

⁶¹ Ídem.

⁶² Ídem.

personas, equipos y materiales- de una zona sucia a una limpia, posibilitando la contaminación de los alimentos.⁶³

4.6.3.2 Instalación y facilidades

La localización del restaurante y la distribución de sus ambientes (cocina, almacenes, salones, servicios higiénicos, ambiente para basura, servicio de primeros auxilios, con sistemas de seguridad), debe considerar el alejamiento de los focos y posibilidades de contaminación (directa o cruzada). Preferir un único uso en cada ambiente. Contar con abastecimiento propio de agua y red de desagüe.

Los materiales empleados en la construcción deben ser lisos, fáciles de limpiar, de preferencia con colores claros. Las ventanas deben estar protegidas con rejillas o vidrios. En caso de que el local no cumpla con todas estas especificaciones, la Gerencia deberá invertir en los cambios respectivos.

4.6.3.3 Equipos y utensilios

Los equipos y utensilios deben ser de material lavable, liso, y fáciles de limpiar y desinfectar. No deben alterar el olor y sabor del alimento que contengan. Los materiales porosos no son aconsejables. La localización de los equipos debe ser de fácil acceso para su limpieza. Todos los equipos deben ser fácilmente desarmables para su limpieza.

La cocina (y eventualmente los salones) deben poseer una campana para la extracción de vapores y olores, la cual debe estar en buen estado de conservación y funcionamiento.

Cada área del restaurante debe tener asignado al personal responsable de su limpieza, incluyendo la de los correspondientes equipos y utensilios.

⁶³ Ídem.

4.6.3.4 Distribución del trabajo

Deben utilizarse los recorridos más cortos posibles evitando que los productos limpios estén cerca de los sucios o de las sobras. Una adecuada organización funcional permitirá reducir los desplazamientos inútiles, así como los riesgos de accidentes.

La temperatura del ambiente es importante al escoger el área de trabajo, especialmente para evitar los riesgos de contaminación cruzada. Así, se recomienda que la zona para la preparación de platos calientes esté alejado de donde se preparan los platos fríos.

4.6.3.5 Manejo higiénico de los alimentos

La higiene será respetada en todas las etapas de manipulación de los alimentos.

- La recepción de los alimentos será cuidadosa, verificando el olor y apariencia de lo que se recibe, desechando las que presentan condiciones riesgosas. Mejor si es en horas tempranas del día. Cuidar de su disposición, transporte y almacenamiento.
- Al comienzo de la preparación, los productos serán adecuadamente lavados (mejor uno por uno). En el caso de la elaboración de alimentos que serán consumidos sin cocción previa, es indispensable su desinfección para reducir la carga microbiana presente. Deben emplearse utensilios exclusivos para el pelado y cortado, evitando usar en los cocidos, aquellos empleados en alimentos crudos.
- Los utensilios usados en el cocinado, deben estar debidamente lavados y desinfectados. Las temperaturas y tiempo de cocción deben ser suficientes para cocer por completo los alimentos. La grasa y aceites que se usen

para freír deben renovarse ante evidente cambio de color, sabor u olor (no se reutilizará el aceite que haya quedado del día anterior). Para probar la sazón de las preparaciones directamente de la olla u otras fuentes, se deberán emplear utensilios que no se volverán a introducir si previamente no se lavan.

- En el servido se emplearán utensilios exclusivos, previo lavado y desinfectado. La persona que sirve a los comensales debe observar rigurosa higiene personal, en especial en las manos. Por ningún motivo la persona que sirve el alimento debe tomar dinero al mismo tiempo.
- Las sobras serán retiradas a la mayor brevedad posible, y llevadas a su disposición final alejada de la cocina, depositada y tapada.

4.6.3.6 Seguridad en la cocina

Es el área más importante del restaurante, donde deben privilegiarse las medidas de higiene. Pero también es el área de mayor riesgo a la seguridad de las personas e instalaciones.

Por ello, se debe tomar las mayores precauciones posibles: uso de material a prueba de fuego, cuidados previos al uso del horno, atención al manejo de asas y bordes, orientación hacia abajo en el traslado de cuchillos, al retirarse de la cocina: todos los fuegos y llaves deben estar apagados.

4.6.3.7 Salud y seguridad del personal

La gerencia del restaurante se preocupará por el bienestar de los trabajadores:

- Serán identificados los sitios y actividades de riesgo, y entrenado el personal a cargo.

- Son recomendables exámenes médicos periódicos y acreditación de sanidad por la unidad municipal correspondiente.
- Brindar las facilidades necesarias ante enfermedades que necesiten atención profesional y descanso.
- Plan de contingencias ante peligros y emergencias.
- Facilidades de primeros auxilios y contra incendios.

4.6.3.8 Higiene del personal

El gerente del restaurante tomará las medidas para que:

- Todo el personal reciba entrenamiento en manipulación de alimentos e higiene personal.
- Estén permanentemente limpios.
- El personal masculino con el cabello cortado y sin barba. El personal femenino con el pelo sujetado, y sin pintado de uñas. Sin adornos ni lápices u otros objetos que puedan caerse a la comida.
- Los baños del personal así como los casilleros, deben estar permanentemente limpios, y sin residuos de alimentos.

4.6.3.9 Uniforme del personal

- Material no inflamable. Preferible, con pechera de protección. Si es necesario, utilizar mandil.
- Zapatos cerrados, con suela antideslizante.
- Si es necesario, utilizar guantes impermeables y desechables.

4.6.3.10 Detergentes y desinfectantes

Es recomendable que cada local del restaurante tenga un plan de limpieza y desinfección que acompañe a un manejo adecuado de los alimentos, y que comprenda:

- Pisos y techos.
- Equipos: antes y después de su uso.
- Mesas de trabajo y tablas de picar: antes, durante y después de su empleo.
- Selección de técnicas de limpieza y desinfección más adecuadas (manual, con calor, con espuma, a máquina)
- Selección y uso apropiado de detergentes (preferible: rápido, no corrosivo, con acción microbiana, no ser tóxico, de fácil eliminación)
- Selección y uso apropiado de técnicas de desinfección (al vapor, con agua caliente, con sustancias químicas). Hay que tomar en cuenta el tipo de desinfectante a utilizar (cloro, yodo, orgánico), así como el tiempo, la disolución y la estabilidad.

4.6.3.11 Control de plagas

Cada local debe contar con su propio Plan de Control de Plagas, que puede ser entendido y utilizado por terceros y el personal del restaurante. En principio, son útiles las siguientes definiciones:

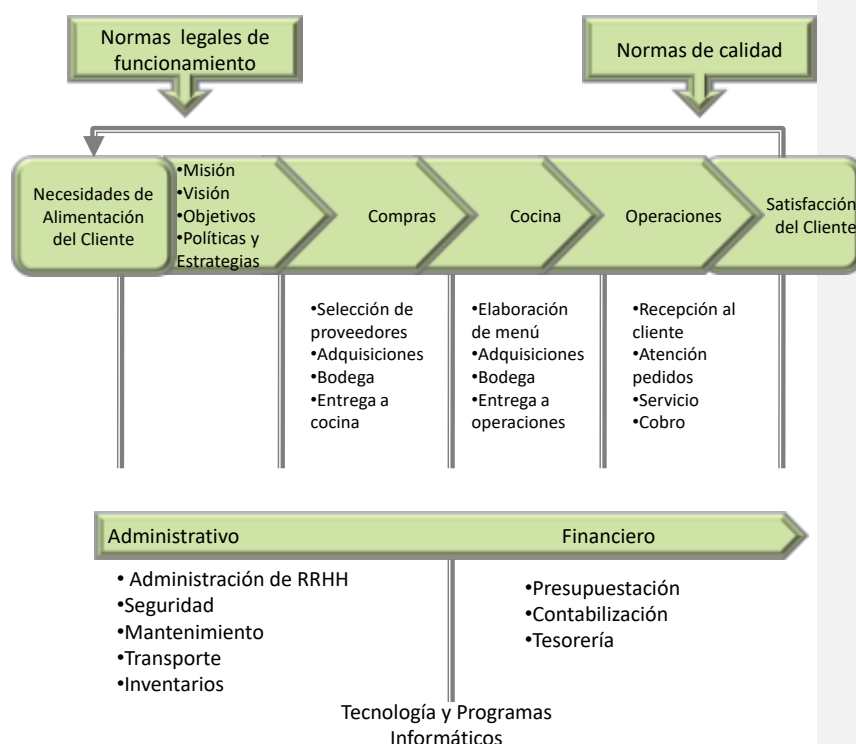
- Plaga: especie que se encuentra en una proporción o densidad que puede llegar a dañar o constituir una amenaza para el hombre.
- Cebo: comida o preparación presentada en formas y lugares adecuados para su consumo por los animales-plaga.

- Infestación: se refiere al número de individuos de una especie en un nivel que es considerado nocivo.
- Plaguicida: cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir o controlar toda especie indeseable.
- Control de plagas: medidas desarrolladas para prevenir o eliminar las infestaciones de plagas, a partir de las inspecciones de rutina, así como la asesoría técnica de especialistas y proveedores garantizados de plaguicidas.

El plan debe comprender acciones tanto al interior como en los alrededores del local, realizando inspecciones periódicas y entrenamiento del personal. Alcanza a roedores, insectos (cucarachas y moscas en particular), y aves.

4.3.7 Cadena de valor y mapa de procesos

Gráfico N° 21. Cadena de valor y mapa de procesos

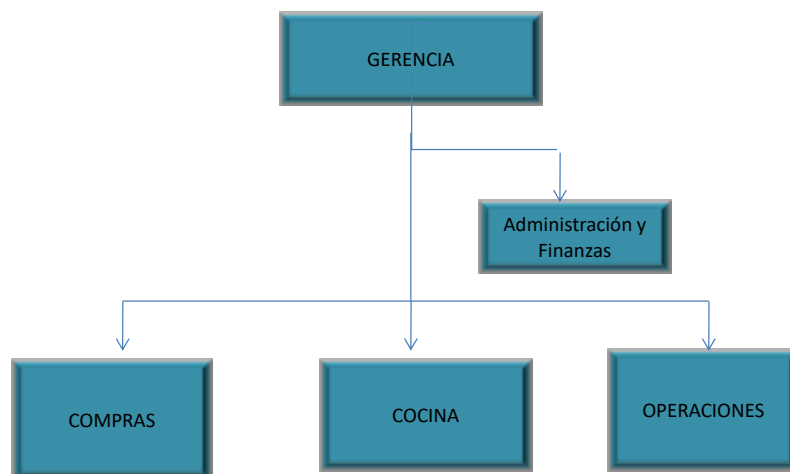


Fuente: Elaboración propia, abril de 2011.

4.4. La organización

4.4.1. Estructura Orgánica

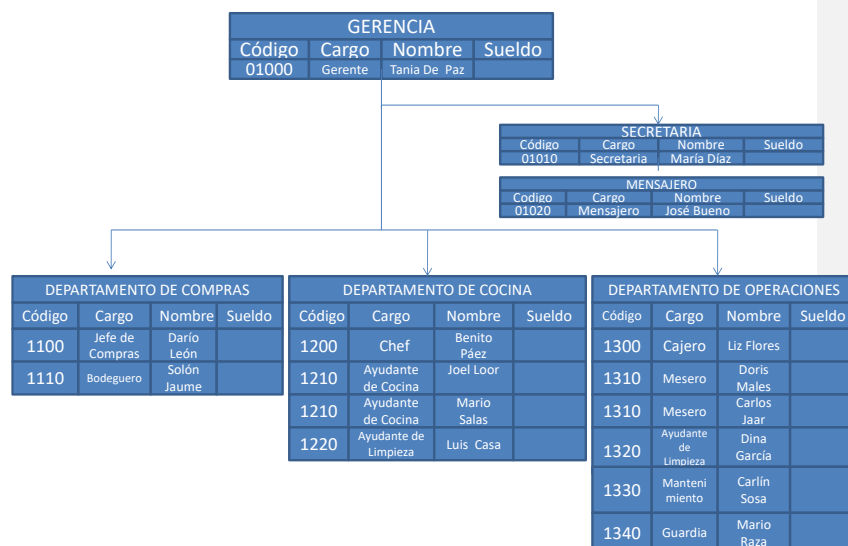
Gráfico N° 22. Estructura orgánica del restaurante "Los sabores de América"



* Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada

Fuente: Elaboración propia, abril de 2011.

Gráfico N° 23. Organigrama de Posicion del Restaurante "Los sabores de America".



* Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada

Fuente: Elaboración propia, abril de 2011.

4.4.2. Responsabilidades y funciones según perfil profesional

4.4.2.1 Gerente de restaurante

a) Perfil académico-profesional

Profesional en Ingeniería de Empresas, Administración Hotelera.

b) Experiencia Profesional

Mínimo 2 años de experiencia en cargos administrativos, con énfasis en gerencia de negocios, preferentemente restaurantes u otros negocios de restauración.

c) Conocimientos Complementarios

- Estrategias de marketing.
- Conocimientos en Planeación

d) Funciones

Es el máximo responsable de la perfecta dirección y gestión de un establecimiento. Responde a unas directrices o a una política de empresa determinada dentro de la cual tiene flexibilidad de gestión.

e) Responsabilidades

- Gestiona el personal a su cargo, organización, distribución y supervisión del trabajo.
- Cumple y hace cumplir las normas de seguridad e higiene y prevención de riesgos en el trabajo.
- Se encarga de la contratación del personal a su cargo así como de su formación.

- Controla las reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- Coordina, junto con el jefe de área, la política de formación y la política comercial del establecimiento.
- Gestiona compras y la relación directa con proveedores.
- Realiza la gestión económica de su punto de venta.

4.4.2.2. Compras

4.4.2.2.1 Jefatura de Compras

a) Perfil académico-profesional

Técnico en Administración de Empresas Turísticas, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría.

b) Experiencia Profesional

Mínimo un año de experiencia en cargos similares, preferentemente en negocios de restaurante.

c) Conocimientos Complementarios

- Inventarios y cotizaciones.
- Manejo de sistemas informáticos.

d) Funciones

Mantener al día el inventario de existencias y requerimientos en cuanto a alimentos y bebidas, elabora cotizaciones y presupuestos y coordina la adquisición de los insumos en función a precio y calidad de los mismos.

e) Responsabilidades

- Mantiene actualizado el inventario de existencias.
- Evalúa los requerimientos del restaurante.

- Cotiza precios y analiza las mejores opciones de compra en el mercado local.
- Coordina con el Gerente la forma de pago y la compra de lo necesario para el restaurante.
- Administra y dirige la bodega del restaurante.

4.4.2.2.2 Bodeguero

a) Perfil académico-profesional

Técnico en Administración de Empresas Turísticas, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría.

b) Experiencia Profesional

Mínimo un año de experiencia en cargos similares, preferentemente en negocios de restaurante.

c) Conocimientos Complementarios

- Inventarios y cotizaciones.
- Manejo de sistemas informáticos.

d) Funciones

- Apoyo a la Jefatura de Compras en el mantenimiento del inventario de existencias y requerimientos en cuanto a alimentos y bebidas
- Solicitar cotizaciones para la adquisición de los insumos en función a precio y calidad de los mismos.

e) Responsabilidades

- Mantener organizada y distribuida perfectamente de acuerdo a las normas existentes, la bodega del restaurante.
- Mantiene actualizado el inventario de existencias.

- Cotiza precios de las mejores opciones de compra en el mercado local.

4.4.2.3 Cocina

4.4.2.3.1 Chef Ejecutivo

a) Perfil académico-profesional

Chef Profesional, graduado en el país o en el exterior, con certificados profesionales avalados.

b) Experiencia Profesional

Mínimo cinco años en el puesto de chef en restaurantes, hoteles y negocios similares.

c) Conocimientos Complementarios

- Sistemas informáticos.
- Se valorará positivamente el conocimiento intermedio del idioma inglés.
- Inventarios y costos.

d) Funciones

Desarrolla sus actividades en la cocina, preparando los alimentos, elaborando los requerimientos de insumos y utensilios de cocina, reportando los daños, pérdidas y cualquier otra situación similar en relación a sus instrumentos de trabajo.

e) Responsabilidades

- Elaborar la lista de insumos requeridos.
- Control de calidad de los insumos adquiridos, en especial con la fecha de vencimiento.
- Supervisión y control de las actividades de los ayudantes.

- Se encarga del aprovisionamiento de materia prima, previo pedido o vale, y realiza la oferta gastronómica del establecimiento.

4.4.2.3.2 Ayudante de Cocina

a) Perfil académico-profesional

Profesional técnico en Cocina o estudiante graduado en el país o en el exterior, con certificados profesionales.

b) Experiencia Profesional

Mínimo un año en el puesto de ayudante de cocina.

c) Conocimientos Complementarios

- Sistemas informáticos.

d) Funciones

Colaboración directa con el cocinero principal, con capacidad para sustituirlo en caso necesario, tanto en la preparación de platos como en la elaboración de listas de requerimientos.

e) Responsabilidades

- Preparación, con o sin supervisión, de platos de comida.
- Lavado de vajilla y menaje empleado diariamente en el local, con los productos de limpieza necesarios y de mayor calidad disponibles en el mercado local.
- Limpieza primaria diaria de cocina, refrigeradora, licuadora, horno microondas y demás dispositivos eléctricos.

4.4.2.4. Operaciones

4.4.2.4.1. Cajero

a) Perfil académico-profesional

Bachiller en Comercio y Administración.

b) Experiencia laboral

Mínimo un año de experiencia como cajero en restaurante.

c) Conocimientos Complementarios

Conocimientos de paquetes informáticos

Conocimientos básicos en Contabilidad

Será valorado positivamente el conocimiento del idioma inglés.

d) Funciones

Realizan sus funciones en contacto con clientes.

e) Responsabilidades

- Facturación de consumos realizados por los clientes.
- Manejo de efectivo, cobro de ventas, captura de datos electrónicos.
- Cierres de Caja y manejo de reportes diarios de ventas.

4.4.2.4.2. Meseros**a) Perfil académico-profesional**

Bachiller en Hotelería de preferencia.

b) Experiencia laboral

Mínimo un año de experiencia como mesero.

c) Conocimientos Complementarios

Será valorado positivamente el conocimiento básico del idioma inglés.

d) Funciones

Realizan sus funciones en contacto con sus clientes.

e) Responsabilidades

- Atiende los pedidos de los clientes.
- Repone los elementos empleados en el servicio.
- Se encarga de mantener limpias las instalaciones y el mobiliario, dejando la zona de clientes en completo orden y aseo para la atención.

4.4.2.4.3 Personal de mantenimiento**a) Perfil académico-profesional**

Participación certificada en cursos de reparación y mantenimiento eléctrico, de plomería y similares, organizados por institutos públicos o privados, fundaciones y ONG's.

b) Experiencia Laboral

Mínima, un año.

c) Conocimientos Complementarios

- Sistemas informáticos.

d) Funciones

Mantener en funcionamiento las instalaciones, con especial atención a las conexiones eléctricas y tuberías.

e) Responsabilidades

- Revisión preventiva periódica de las instalaciones y conexiones, verificando el estado de las conexiones eléctricas, focos, switches y otros dispositivos, reemplazando los defectuosos o averiados.
- Notificación a la gerencia del local o la gerencia general, según corresponda, de cambios o instalaciones necesarias para un mejor rendimiento de la maquinaria.
- Revisar periódicamente el flujo de agua a través de cañerías, estado de las bombas en los inodoros, es decir, la revisión del sistema de agua potable y alcantarillado.

4.4.2.4.4 Personal de seguridad

a) Perfil académico-profesional

Bachiller, con libreta de servicio militar, preferentemente con asistencia a cursos de seguridad, con certificación que acredite sus conocimientos.

b) Experiencia Laboral

Mínima, un año.

c) Conocimientos Complementarios

- Sistemas informáticos.
- Se valorará positivamente el conocimiento del idioma inglés.

d) Funciones

Mantener el control de los ambientes, tanto internos como externos, para garantizar la seguridad del local y de los clientes.

e) Responsabilidades

- Vigilancia de las instalaciones, con atención permanente a los movimientos de los comensales, en especial con quienes manifiesten una conducta sospechosa.
- Reportar a la administración cualquier situación anómala que escape de control, para proceder a comunicar a la Policía Nacional, de forma que mediante sus efectivos se proceda a confirmar o descartar dicha anomalía.

4.4.2.4.5 Personal de limpieza

a) Perfil académico-profesional

Ciclo formativo de primer nivel completo.

b) Experiencia

Seis meses en puestos similares.

c) Funciones

Mantener la limpieza de los ambientes, tanto internos como externos, con especial énfasis en las áreas sensibles (cocina y baños).

d) Responsabilidades

- Retirar platos, cucharas, tenedores, cuchillos, copas, jarras y botellas.
- Lavar todo el menaje empleado en el proceso de elaboración de alimentos, así como todos los utensilios retirados de las mesas.
- Secado de todo el utensilio empleado a diario.
- Limpieza con agua y cloro del mobiliario, retirando las legumbres, hortalizas, frutas y otros vegetales que tengan claros signos de iniciar su deterioro.

- Limpiar la superficie de mesas y sillas.
- Retirar y acomodar mesas y sillas.
- Evacuar los tachos de basura.
- Elevar a la Gerencia del restaurante los requerimientos de material o insumos de limpieza.
- Revisar la higiene de los ambientes del local, limpieza de paredes, pisos y techos, con especial énfasis en la cocina y los baños, notificando la existencia de rajaduras y filtraciones en las paredes, para su inmediata reparación.
- Efectuar la limpieza profunda de la cocina, refrigeradora, licuadora, horno microondas y demás dispositivos eléctricos.

Capítulo 5. Estudio Financiero

5.1. Presupuestos

Comentado [c2]: FALTA EL ESTADO DE SITUACION INICIAL.

5.1.1. Presupuestos de inversión

Antes de analizar en detalle los presupuestos de inversión, se identifica el estado de situación inicial, que incluye los activos (fijos e intangibles), los pasivos (préstamo bancario) y patrimonio, que en este caso es el monto de inversión que tienen los propietarios, según el siguiente detalle:

Gráfico N° 24. Estado de situación inicial

Activos (fijos e intangibles)	23.319
Pasivos (préstamo bancario)	22.496
Patrimonio (capital de los socios)	14.958
Total	60.773

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Por tanto, el estado de situación inicial es de \$ 60.773, cuyo desglose se presenta a continuación.

5.1.1.1. Activos Fijos

En las siguientes páginas se detalla la inversión en activos fijos que se debe realizar para la puesta en marcha del restaurante:

Cuadro N° 24. Activos fijos - Gerencia de Restaurante

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorio	Unidad	1	147	147
Silla giratoria	Unidad	1	78	78
Estantería	Unidad	1	100	100
Juego de Sala	Juego	1	613	613
Computadora	Unidad	1	1.110	1.110
Impresora	Unidad	1	100	100
Teléfono-fax	Unidad	1	120	120
Televisión	Unidad	1	280	280
Extintor	Unidad	1	28	28
Total				2.576

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 25. Activos fijos – Jefatura de Compras

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorio	Unidad	1	147	147
Silla	Unidad	1	60	60
Computadora	Unidad	1	1.110	1.110
Impresora	Unidad	1	100	100
Teléfono	Unidad	1	120	120
TOTAL				1.537

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 26. Activos Fijos – Cocina.

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Cocina 6 quemadores	Unidad	1	623	623
Tanque de gas	Unidad	1	48	48
Refrigeradora	Unidad	1	664	664
Microondas	Unidad	1	200	200
Extractor de alimentos	Unidad	1	116	116
Exprimidor Oster	Unidad	1	32	32
Wafflera 4 panes	Unidad	1	68	68
Olla Arrocera	Unidad	1	39	39
Sartén con espátula	Unidad	1	18	18
Tazón acero	Unidad	1	2	2
Lavacara acero	Unidad	1	3	3
Licuada	Unidad	1	98	98
Batidora	Unidad	1	30	30
Vajillas para 6 personas	Juego	10	12	112
Cucharones	Juego	1	25	25
Utensilios de cocina	Juego	3	25	75
Cubiertos 24 pzas.	Juego	4	30	120
Caldero 36	Unidad	2	55	110
Muebles de cocina	Juego	1	400	400
Extractor de olores	Unidad	1	200	200
Mesas	Unidad	30	100	3.000
Sillas	Unidad	120	30	3.600
TOTAL				9.583

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 27. Activos fijos – BBQ

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Utensilios de cocina	Juego	1	25	25
Cubiertos 24 pzas.	Juego	1	30	30
TOTAL				55

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 28. Activos Fijos – Bodega

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Anaqueles	Unidad	2	840	1.680
Congelador	Unidad	1	600	600
Escritorio	Unidad	1	147	147
Silla	Unidad	1	60	60
TOTAL				2.487

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 29. Activos Fijos – Área de Limpieza.

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Anaqueles	Unidad	1	400	400
Escritorio	Unidad	1	147	147
Silla	Unidad	1	60	60
TOTAL				607

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 30. Activos Fijos – Área de Mantenimiento

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Anaqueles	Unidad	1	400	400
Escritorio	Unidad	1	147	147
Silla	Unidad	1	60	60
Herramientas de mantenimiento	Juego	1	80	80
TOTAL				687

Cuadro N° 31. Activos Fijos – Área de Seguridad

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Motorola	Unidad	6	2	250
Radio	Unidad	3	1	60
Silla	Unidad	3	1	40
Escritorio	Unidad	3	1	147
TOTAL				747

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Cuadro N° 32. Resumen de inversión inicial en activos fijos.

Unidad	Costo total
Gerencia de Restaurante	2.576
Jefatura de Compras	1.537
Cocina	9.583
B.B.Q.	55
Bodega	2.487
Área de Limpieza	607
Área de Mantenimiento	687
Área de Seguridad	747
Total	18.279

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.1.2. Activos intangibles

Cuadro N° 33. Activos Intangibles

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Software	Unidad	1	500	500
Gastos de Constitución	Unidad	1	2.500	2.500
Publicidad	Unidad	1	1.000	1.000
Capacitación	Unidad	1	1.000	1.000
Permisos de Funcionamiento	Unidad	1	40	40
Total activos intangibles				5.040

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.1.3. Capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo se utilizó el método del Periodo de Desfase, el cual “consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el

periodo de desfase siguiente”.⁶⁴ El cálculo de la inversión en capital de trabajo se determina por la expresión:⁶⁵

$$ICT = \frac{Ca \times Nd}{30}$$

Donde:

ICT: I en capital de trabajo

Ca: Costo Anual (\$199.038)

Nd: número de días de desfase (en este caso, 30 días).

Reemplazando valores, tenemos:

$$ICT = \frac{135.729 \times 30}{365} = 11.155,79 = 11.156$$

A continuación se presenta la tabla del cálculo del capital de trabajo:

Cuadro N° 34. Capital de trabajo

Costos variables	92.264,70
Costos fijos	56.947,85
Costos administrativos	22.277,61
Costo total de producción	171.490,16
Ciclo productivo	30 días
Ciclos a financiar	4 ciclos
Capital de trabajo	
Capital de trabajo	14.095

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Estos datos permiten el cálculo de la inversión inicial, que resulta de sumar los activos fijos, los activos intangibles y el capital del trabajo, según se observa en el siguiente cuadro:

⁶⁴ SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo, *Preparación y evaluación de proyectos*, Mc Graw Hill, Quinta edición, México, 2007, p. 267.

⁶⁵ Ídem.

Cuadro N° 35. Resumen de inversiones iniciales

ACTIVOS FIJOS	18.279,00
ACTIVOS INTANGIBLES	5.040,00
CAPITAL DE TRABAJO	14.095,00
TOTAL INVERSIONES INICIALES	37.414,00

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.2. Cronograma de inversiones

Cuadro N° 36. Cronograma de inversiones

	0	2	3	4	5	6	8	9	10
Gerencia de Restaurante									
Escritorio	147								147
Silla giratoria	78								78
Estantería	100								100
Juego de Sala	613								613
Computadora	1.110		1.110		1.110		1.110		1.110
Impresora	100		100		100		100		100
Teléfono-fax	120		120		120		120		120
Televisión	280								
Extintor	28	28		28	28	28	28	28	28
Jefatura de Compras									
Escritorio	147								147
Silla	60								60
Computadora	1.110		1.110		1.110		1.110		1.110
Impresora	100		100		100		100		100
Teléfono	120		120		120		120		120
Cocina.									
Cocina 6 quemadores	623			623				623	
Tanque de gas	48				48				48
Refrigeradora	664				664				664
Microondas	200		200			200	200		200
Extractor de alimentos	116		116			116	116		116
Exprimidor Oster	32		32			32	32		32
Waflera 4 panes	68		68		68		68		68
Olla Arrocera	39		39		39		39		39
Sartén con espátula	18	18		18	18	18	18	18	18
Tazón acero	2	2		2	2	2	2	2	2
Lavacara acero	3	3		3	3	3	3	3	3
Licuada	98		98		98		98		98
Batidora	30		30		30		30		30
Vajillas para 6 personas	112	112		112	112	112	112	112	112
Cucharones	25	25		25	25	25	25	25	25
Utensilios de cocina	75	75		75	75	75	75	75	75
Cubiertos 24 pzas.	120	120		120	120	120	120	120	120
Caldero 36	110	110		110	110	110	110	110	110
Muebles de cocina	400								400
Extractor de olores	200				200				200
Mesas	3.000								1.000
Sillas	3.600								1.200
BBQ									
Utensilios de cocina	25	25	25		25	25	25	25	25
Cubiertos 24 pzas.	30	30	30		30	30	30	30	30
Bodega									

	0	2	3	4	5	6	8	9	10
Anaquel	1.680								1.680
Congelador	600				600				600
Escritorio	147								147
Silla	60								60
Área de Limpieza.									
Anaquel	400								400
Escritorio	147								147
Silla	60								60
Área de Mantenimiento									
Anaquel	400								400
Escritorio	147								147
Silla	60								60
Herramientas de mantenimiento	80								80
Área de Seguridad									
Motorola	500				500				500
Radio	60				60				60
Silla	40								40
Escritorio	147								147
TOTAL	13.879	548	3.298	1.116	5.515	896	3.791	1.171	12.976

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.3. Presupuesto de operación

5.1.3.1. Presupuesto de ingresos

En los siguientes cuadros se muestra el presupuesto de ingresos proyectado:

Cuadro N° 37. Cálculo de la producción y venta diaria

Total de comensales primer año	25.092
Producción diaria (platos)	66
Precio de venta plato (promedio)	\$10
Total de ventas diarias	\$ 660,00

Cuadro N° 38. Presupuesto de ingresos anuales

Concepto	AÑOS									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda insatisfecha	304.151	306.894	309.628	312.619	317.306	318.207	341.213	324.228	327.327	330.488
Porcentaje de atención	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%
Número de comensales atendidos	24.089	24.306	24.523	24.759	25.131	25.202	27.024	25.679	25.924	26.175
Platos vendidos (promedio \$10)	240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
Total presupuesto de ingresos	240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011

5.1.3.2. Presupuestos de egresos

Cuadro N° 39. Presupuesto de costos fijos

Comentado [P3]: Considerar los décimos y descuentos al IESS para los pagos al personal. **INSERTADO**

Concepto	Número de meses	Número de personas	Costo mensual	13°	14°	Aporte al IESS	Costo anual individual	Costo anual total por número de empleados
PERSONAL								
Cocina								
Cocinero	12	1	362,60	400,00	264,00	37,40	5.464,00	5.464,00
Mesero	12	2	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17	7.398,34
Ayudante de Cocina	12	2	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17	7.398,34
Cajero	12	1	271,95	300,00	264,00	28,05	4.164,00	4.164,00
Bodega								
Bodeguero	12	1	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17	3.699,17
Área de Limpieza y mantenimiento								
Personal de Limpieza	12	1	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17	3.699,17
Personal de mantenimiento	12	1	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17	3.699,17
Seguridad								
Guardia	12	1	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17	3.699,17
Total pago al personal								39.221,34
ARRIENDO Y SUMINISTROS								
Arriendo inmueble	12	1	1.450,00					17.400,00
Suministros de limpieza	1	1	150,00					150,00
Suministros de oficina	1	1	116,51					116,51
Utensilios varios	1	1	60,00					60,00
Total arriendo y suministros								17.726,51
Total costos fijos anuales								56.947,85

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.1.4 Gastos administrativos

Cuadro N° 40. Presupuesto de Gastos administrativos

	Número de meses	Número de personas	Costo mensual	13°	14°	Aporte al IESS	Costo anual
Gerencia de restaurante							
Gerente del restaurante	12	1	725,20	800,00	264,00	74,80	10.664,00
Mensajero	12	1	239,58	264,00	264,00	24,68	3.699,17
Jefe de compras	12	1	308,55	340,00	264,00	31,79	4.688,08
Total pagos al personal administrativo							19.051,25
Servicios Básicos							
Agua	12	1	100,00	1.200,00			

Luz	12	1	100,00	1.200,00
Teléfono	12	1	50,00	600,00
Suministros		1	146,36	146,36
Permisos de funcionamiento		1	80,00	80,00
Total servicios básicos				3.226,36
Total gastos administrativos				22.277,61

Cuadro N° 41. Costos variables unitarios

Unidad	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Carne	gramos	220	0,006	1,32
Pollo	gramos	230	0,006	1,38
Legumbres	unidades	2	0,1	0,2
Vegetales	unidades	2	0,1	0,2
Arroz	gramos	230	0,001	0,23
Papas	unidades	1	0,05	0,05
Jugo de frutas	litro	0,3	1,5	0,45
TOTAL				3,83

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Tomando en cuenta que durante el primer año se tendrá la cobertura del 7,92% de la demanda insatisfecha determinada anteriormente (24.089 comensales), se estima una producción diaria de 66 platos, a una razón de 8 horas diarias de atención (11 am a 7 pm), lo que indica que se producirían 8,25 platos por hora, haciendo un total de costos diarios de \$252,78, y durante el referido primer año se tendría un costo total aproximado de \$92.264,7. Entonces, tenemos el siguiente cuadro general de costos anuales, para luego especificar los costos variables anuales:

Cuadro N° 42. Total general de los costos anuales

Concepto	Costo anual
Total costos fijos anuales	56.947,85
Total gastos administrativos	22.277,61
Total costos variables	92.264,7
Total general de costos anuales	171.490,16

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Nota: Algunos valores en los siguientes cuadros no coinciden, debido al cálculo que hace el programa Excel, que incluye, aunque no se los visualice, los decimales, siendo en todos los casos diferencias menores a 10 unidades.

Cuadro N° 43. Presupuesto de costos variables proyectados a 10 años

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda insatisfecha	304.151	306.894	309.628	312.619	317.306	318.207	341.213	324.228	327.327	330.488
Porcentaje de atención	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%
Número de comensales atendidos	24.089	24.306	24.523	24.759	25.131	25.202	27.024	25.679	25.924	26.175
Plato, costo promedio (\$3,83)	92.260	93.092	93.921	94.829	96.250	96.524	103.502	98.350	99.290	100.249
Totales	92.260	93.092	93.921	94.829	96.250	96.524	103.502	98.350	99.290	100.249

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.3.3 Depreciaciones

Cuadro N° 44. Relación de depreciación de los activos fijos. Precio unitario

ACTIVO	VALOR ADQUIS	VIDA ÚTIL	VALOR RESID. (%)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GERENCIA DE RESTAURANTE													
Escritorio	147	10	5%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Silla giratoria	78	10	5%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Estantería	100	10	10%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Juego de Sala	613	10	5%	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Computadora	1.110	3	2%	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
Impresora	100	3	2%	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Teléfono-fax	120	3	2%	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Televisión	280	5	10%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Extinguidor	28	2	0%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
JEFATURA DE COMPRAS													
Escritorio	147	10	5%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Silla	60	10	5%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Computadora	1.110	3	2%	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
Impresora	100	3	2%	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Teléfono	120	3	2%	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Cocina													
Cocina 6 quemadores	623	5	10%	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Tanque de gas	48	5	10%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Refrigeradora	664	5	10%	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
Microondas	200	3	10%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Extractor de alimentos	116	3	10%	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Exprimidor Oster	32	2	0%	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Wafiera 4 panes	68	2	10%	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Olla Arrocera	39	2	0%	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Sartén con espátula	18	3	10%	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Tazón acero	2	2	5%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Lavacara acero	3	2	5%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Licuada	98	2	5%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Batidora	30	3	10%	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Vajillas para 6 personas	112	3	10%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Cucharones	25	2	0%	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Utensilios de cocina	75	2	0%	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Cubiertos 24 pzas.	120	2	0%	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Caldero 36	110	2	0%	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Muebles de cocina	400	2	5%	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Extractor de olores	200	10	5%	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Mesas	3.000	5	10%	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Sillas	3.600	10	5%	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
AREA BBQ													
Utensilios de cocina	25	2	0%	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Cubiertos 24 pzas.	30	2	0%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BODEGA													

Anaqueles	1.680	10	5%	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Congelador	600	5	10%	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Escritorio	147	10	5%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Silla	60	10	5%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
LIMPIEZA													
Anaqueles	400	10	5%	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Escritorio	147	10	5%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Silla	60	10	5%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
MANTENIMIENTO													
Anaqueles	400	10	5%	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Escritorio	147	10	5%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Silla	60	10	5%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Herramientas	80	5	1%	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
SEGURIDAD													
Motorola	500	5	2%	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Radio	60	5	2%	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Silla	40	10	5%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Escritorio	147	10	5%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Total	13.879			2.444	2.444	2.444	2.444	2.444	2.444	2.444	2.444	2.444	2.444

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.3.4 Venta de activos

Cuadro N° 45. Venta de activos

ACTIVO	0	2	3	4	5	6	8	9	10
GERENCIA									
Escritorio	147						7		77
Silla giratoria	78						4		
Estantería	100						10		
Juego de Sala	613						31		
Computadora	1.110		22			22	22	22	22
Impresora	100		2			2	2	2	2
Teléfono-fax	120		2			2	2	2	2
JEFATURA DE COMPRAS									
Escritorio	147					7			77
Silla	60					3			32
Computadora	1.110		22		22		22		22
Impresora	100		2		2		2		2
Teléfono	120		2		2		2		2
COCINA									
Cocina 6 quemadores	623				62	62			62
Tanque de gas	48				5	5			5
Refrigeradora	664				66	66			66
Microondas	200		20	20		20	20		20
Extractor de alimentos	116		12	12		12	12		12
Exprimidor Oster	32		4	4		4	4		4
Waflera 4 panes	68	1	1	1	1	1	1	1	9
Olla Arrocera	39		10	10	10		10		10
Sartén con espátula	18	1	1	1	1	1	1	1	9
Tazón acero	2	6	6	6	6	6	6	6	58
Licuada	98		10	10		10	10		10
Batidora	30		3	3		3	3		3
Caldero 36	110	6	6	6	6	6	6	6	58
Muebles de cocina	400					20			210
Extractor de olores	200				20	20			20
Mesas	1.000					50			525
Sillas	1.200					60			630
BODEGA									
Anaqueles	1680						84		882
Congelador	600		60				60		60
Escritorio	147						7		77
Silla	60						3		32

LIMPIEZA									
Anaqueles	400						20		210
Escritorio	147						7		77
Silla	60						3		32
MANTENIMIENTO									
Anaqueles	400						20		210
Escritorio	147						7		77
Silla	60						3		32
Herramientas de mantenimiento	80						1		1
SEGURIDAD									
Motorola	500		10				10		10
Radio	60		1				1		1
Silla	40						3		21
Escritorio	147						7		77
Total		14	170	73	203	356	335	14	3.645

5.1.3.5. Estado de origen y aplicación de recursos

Cuadro N° 46. Estado de de origen y aplicación de fondos

INVERSIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	FUENTE	
		PROPIOS	CRÉDITO
Activos fijos			
Gerencia de restaurante			
Escritorio	147	147	
Silla giratoria	78	78	
Estantería	100	100	
Juego de Sala	613	613	
Computadora	1.110	1.110	
Impresora	100	100	
Teléfono-fax	120	120	
Televisión	280	280	
Extinguidor	28	28	
Jefatura de Compras			
Escritorio	147	147	
Silla	60	60	
Computadora	1.110	1.110	
Impresora	100	100	
Teléfono	120	120	
Cocina			
Cocina 6 quemadores	623	623	
Tanque de gas	48	48	
Refrigeradora	664	664	
Microondas	200	200	
Extractor de alimentos	116	116	
Exprimidor Oster	32	32	
Waflera 4 panes	68	68	
Olla Arrocera	39	39	
Sartén con espátula	18	18	
Tazón acero	2	2	
Lavacara acero	3	3	

INVERSIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	FUENTE	
		PROPIOS	CRÉDITO
Licuada	98	98	
Batidora	30	30	
Vajillas para 6 p.	112	112	
Cucharones	25	25	
Utensilios de cocina	75	75	
Cubiertos 24 pzas.	120	120	
Caldero 36	110	110	
Muebles de cocina	400	400	
Extractor de olores	200	200	
Mesas	3.000	3.000	
Sillas	3.600	3.600	
ÁREA BBQ			
Utensilios de cocina	25	25	
Cubiertos 24 pzas.	30	30	
Bodega			
Anaqueles	1.680		1.680
Congelador	600		600
Escritorio	147		147
Silla	60		60
Limpieza			
Anaqueles	400	400	
Escritorio	147		147
Silla	60		60
Mantenimiento			
Anaqueles	400		400
Escritorio	147		147
Silla	60		60
Herramientas de mantenimiento	80		80
Seguridad			
Motorola	500		500
Radio	60		60
Silla	40		40
Escritorio	147		147
Activos intangibles			
Software	500		500
Gastos de Constitución	2.500		2.500
Publicidad	1.000		1.000
Capacitación	1.000		1.000
Permisos de Funcionamiento	80		80
Capital de trabajo	14.095		11.156
Total inversiones iniciales	37.454	14.958	22.496

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.1.3.4. Estructura de Financiamiento

La inversión inicial requerida para el proyecto asciende a \$34.515, de los cuales el 40% se financiará con recursos propios de los socios de la empresa y el 60% a través de crédito bancario. A continuación se muestra la estructura de financiamiento para la empresa:

Cuadro N° 47. Estructura de financiamiento

Estructura financiera	Porcentaje	Valores
Capital Propio	40%	14.958
Crédito Bancario	60%	22.496
Total inversión	100%	37.454

5.1.4. Punto de Equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$), y es aplicado para determinar la posible rentabilidad de vender los productos del restaurante. Para calcular el punto de equilibrio se plantea en este caso el método de representación algebraica.

Sean:

Ventas (Ingresos totales)	240.288,00
Precio por unidad	10,00
Costos fijos	56.947,85
Costos variables	92.264,7
Costo variable por unidad	3,83

Una fórmula práctica para este cálculo es:

$$1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}$$

Reemplazando valores en la fórmula tenemos:

$$\frac{56.947,85}{1 - \frac{92.264,70}{240.288,00}} = 92.444,129$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad, la

empresa pierde, y por encima de la cifra mencionada, son utilidades para la empresa.

Punto de equilibrio en unidades totales producidas:

$$P. E. (u) = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

Asignando valores tenemos:

$$P. E. (u) = \frac{56.947,85}{10 - 3,83} = 9.229,79$$

Es decir, para que la empresa esté en un punto en el que no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 9.230 unidades al año, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad incrementará.

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Del Proyecto

5.2.1.1. Estado de resultados (pérdidas y ganancias)

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
(+) Venta Activo			14	111	14	250	99		14	111	543
(-) Costos Variables		-92.260	-93.092	-93.921	-94.829	-96.250	-96.524	-103.502	-98.350	-99.290	-100.249
(-) Costos Fijos		-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265
(-) Gastos Administrativos		-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278
(-) Depreciación		-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444
(-) Amortización Intangible		-1.008	-1.008	-1.008	-1.008	-1.008					
(-) Valor Libro			-6	-208	-6	-639	-214		-6	-208	-1.777
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones		30.634	31.982	33.213	34.779	36.673	38.395	49.753	41.461	42.870	43.277
15% Trabajadores		4.595	4.797	4.982	5.217	5.501	5.759	7.463	6.219	6.430	6.492
Utilidad antes de Impuestos		26.039	27.184	28.231	29.562	31.172	32.635	42.290	35.242	36.439	36.785
25% Impuesto a la Renta		6.510	6.796	7.058	7.390	7.793	8.159	10.572	8.810	9.110	9.196
Utilidad Neta		19.529	20.388	21.173	22.171	23.379	24.477	31.717	26.431	27.329	27.589

5.2.1.2. Flujos netos de fondos

Cuadro N° 48. Flujo de fondos Proyecto

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
(+)Venta Activo			14	111	14	250	99		14	111	543
(-)Costos Variables		-92.260	-93.092	-93.921	-94.829	-96.250	-96.524	-103.502	-98.350	-99.290	-100.249
(-)Costos Fijos		-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265
(-)Gastos Administrativos		-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278
(-)Depreciación		-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444
(-)Amortización Intangible		-1.008	-1.008	-1.008	-1.008	-1.008					
(-) Valor Libro			-6	-208	-6	-639	-214		-6	-208	-1.777
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones		30.634	31.982	33.213	34.779	36.673	38.395	49.753	41.461	42.870	43.277
15% Trabajadores		4.595	4.797	4.982	5.217	5.501	5.759	7.463	6.219	6.430	6.492
Utilidad antes de impuestos		26.039	27.184	28.231	29.562	31.172	32.635	42.290	35.242	36.439	36.785
25% Impuesto a la Renta		6.510	6.796	7.058	7.390	7.793	8.159	10.572	8.810	9.110	9.196
Utilidad Neta		19.529	20.388	21.173	22.171	23.379	24.477	31.717	26.431	27.329	27.589
(+)Depreciación		2.444	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092
(+)Amortización Intangible		1.008	1.008	1.008	1.008	1.008					
(+) Valor Libro			6	208	6	639	214		6	208	1.777
(-)Inversión Inicial	-37.414										
(-) Inversión de Reemplazo			-548	-3.243	-548	-3.791	-548		-3.243	-10.356	-3.791
(-)Inversión Capital de trabajo	-14.095										
Recuperación del capital de trabajo											
(+) Valor de Desecho											
Flujo de Caja	-51.509	22.981	29.946	28.238	31.729	30.327	33.235	40.809	32.286	26.273	34.667

5.2.2. Del inversionista

5.2.2.1. Estado de resultados (pérdidas y ganancias)

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
(+)Venta Activo			14	111	14	250	99		14	111	543
(-)Costos Variables		-92.260	-93.092	-93.921	-94.829	-96.250	-96.524	-103.502	-98.350	-99.290	-100.249
(-)Costos Fijos		-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265
(-)Gastos Administrativos		-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278
(-) Interés préstamo		-5.944	-4.755	-3.566	-2.378	-1.189					
(-)Depreciación		-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(-)Amortización Intangible		-1.008	-1.008	-1.008	-1.008	-1.008					
(-) Valor Libro			-6	-208	-6	-639	-214		-6	-208	-1.777
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones		24.690	27.227	29.647	32.401	35.484	38.395	49.753	41.461	42.870	43.277
15% Trabajadores		3.703	4.084	4.447	4.860	5.323	5.759	7.463	6.219	6.430	6.492
Utilidad antes de Impuestos		20.986	23.143	25.200	27.541	30.161	32.635	42.290	35.242	36.439	36.785
25% Impuesto a la Renta		5.247	5.786	6.300	6.885	7.540	8.159	10.572	8.810	9.110	9.196
Utilidad Neta		15.740	17.357	18.900	20.655	22.621	24.477	31.717	26.431	27.329	27.589

5.2.2.2. Flujos netos de fondos

Cuadro N° 49. Flujos netos de fondos para el inversionista

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
(+)Venta Activo			14	111	14	250	99		14	111	543
(-)Costos Variables		92.260	-93.092	-93.921	-94.829	-96.250	-96.524	103.502	-98.350	-99.290	100.249
(-)Costos Fijos		92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265
(-)Gastos Administrativos		22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278
(-)Depreciación		-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444
(-)Amortización Intangible		-1.008	-1.008	-1.008	-1.008	-1.008					
(-) Valor Libro			-6	-208	-6	-639	-214		-6	-208	-1.777
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones		30.634	31.982	33.213	34.779	36.673	38.395	49.753	41.461	42.870	43.277
15% Trabajadores		4.595	4.797	4.982	5.217	5.501	5.759	7.463	6.219	6.430	6.492
Utilidad antes de impuestos		26.039	27.184	28.231	29.562	31.172	32.635	42.290	35.242	36.439	36.785
25% Impuesto a la Renta		6.510	6.796	7.058	7.390	7.793	8.159	10.572	8.810	9.110	9.196
Utilidad Neta		19.529	20.388	21.173	22.171	23.379	24.477	31.717	26.431	27.329	27.589
(+)Depreciación		2.444	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092	9.092
(+)Amortización Intangible		1.008	1.008	1.008	1.008	1.008					
(+) Valor Libro			6	208	6	639	214		6	208	1.777
(-)Inversión Inicial	-37.414										
(-) Inversión de Reemplazo			-548	-3.243	-548	-3.791	-548		-3.243	-10.356	-3.791
(-)Inversión Capital de trabajo	-14.095										
(+) Préstamo	22.496										
(-) Amortización deuda		-9.392	-9.392	-9.392	-9.392	-9.392					
Recuperación del capital de trabajo											
(+) Valor de Desecho											
Flujo de Caja	-29.013	13.589	21.650	25.332	23.433	28.517	34.331	40.809	38.772	46.985	42.249

5.3. Evaluación Financiera

5.3.1. Determinación de la tasa de descuento

La estructura de esta tasa está dada considerando el índice del riesgo país a enero de 2011, sumado a la tasa pasiva del mercado y el porcentaje de inflación acumulada al mismo mes, según el siguiente detalle:

Cuadro N° 50. Estructura de la tasa de descuento a enero de 2011

Riesgo país	7,64%
Tasa pasiva del mercado	4,57%
Porcentaje de inflación acumulada	0,83%
Tasa de descuento	13,04%

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

5.3.1.1 Del proyecto

En este proyecto se usará una tasa del 12%, que representa el costo de oportunidad, el mismo que constituye lo que se deja de ganar por invertir en el proyecto y no en otros proyectos alternativos que posean igual o similar nivel de riesgo. El costo de oportunidad está dado por la tasa a largo plazo de los bonos del Estado, la cual constituye una tasa segura de inversión, que es del 8% y, una prima por riesgo del 2% en caso de que no se cumplan los flujos de fondos del proyecto.

5.3.1.2 Del Inversionista

Para determinar la tasa de descuento del inversionista se consideró el Costo Promedio Ponderado de Capital, que fue calculado de la siguiente manera:

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)	TASA NOMINAL (%)	COSTO PONDERADO (%)
Capital Propio	14.958	40%	10%	4%
Crédito Bancario	22.496	60%	15%	9%
Total inversión	37.454	100%	12%	13%

La tasa nominal del 12% es la tasa para inversiones en fondos de inversión y 15% es la tasa bancaria para créditos. En consecuencia, la tasa pertinente de descuento para el cálculo del valor terminal o de desecho y del valor actual neto (VAN) así como para evaluar la factibilidad del negocio es de 13%.

Comentado [c4]: A

5.3.2. Evaluación financiera del proyecto

5.3.2.1. Criterios de evaluación

5.3.2.1.1. Valor actual neto

El Valor actual neto constituye la diferencia de los flujos descontados que se esperan obtener y el monto de inversión inicial, por lo cual expresa el valor que se obtendrá al efectuar una inversión en un proyecto específico. El VAN se obtiene al descontar todos los flujos esperados del horizonte del proyecto hasta el momento de la inversión inicial. Para este negocio, con la tasa de descuento igual al costo promedio ponderado del capital de 12% el VAN es positivo, como se observa en la siguiente ecuación:

Cuadro N° 51. Cálculo del VAN

$$\begin{aligned} VAN &= Inversión + \frac{FNC_1}{(1 + 0,12)} + \frac{FNC_2}{(1,12)^2} + \frac{FNC_3}{(1,12)^3} + \frac{FNC_4}{(1,12)^4} + \frac{FNC_5}{(1,12)^5} \\ VAN &= -51.509 + \frac{22.981}{1,12} + \frac{29.946}{1,2544} + \frac{28.238}{1,404928} + \frac{31.729}{1,57351936} + \frac{30.327}{1,76234168} \\ VAN &= -51.509 + 20.519 + 23.873 + 20.099 + 20.164 + 17.208 = 50.354 \end{aligned}$$

El presente proyecto arrojó un Valor Actual Neto de \$ 50.354, lo cual indica que el proyecto posee un beneficio después de cubrir sus costos de oportunidad y sus inversiones.

5.3.2.1.2. Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno es la tasa que igual a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, representa la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin perder el dinero. La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN del negocio sea igual a cero, es decir que iguala los flujos de caja descontados con la inversión inicial. En este caso, tenemos el siguiente cálculo de la TIR:

$$\begin{aligned} TIR &= -INVERSIÓN + \frac{\sum FNC}{(1 + i)^n} = 0 \\ TIR &= r_1 + (r_2 + r_1) \left[\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right] = 45\% \end{aligned}$$

La TIR para el presente proyecto es de 45%.

Comentado [c5]: Abraham no se ha detallado lo que pidió en calificador referente a TMAR, que parte del este 13% pertenece a al riesgo país, a la inflación y a la tasa pasiva.

5.3.2.1.3. Relación beneficio / Costo

Cuadro N° 52. Relación beneficio / costo del proyecto puro

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
(+) Venta Activo			14	111	14	250	99	28	111	3.925	177
Recuperación del capital de trabajo											14.095
(+) Valor de Desecho											5.095
Total ingresos	0	240.888	243.074	245.336	247.608	251.556	252.119	270.269	256.900	263.168	261.113
Total ingresos actual		211.981	213.905	215.896	217.895	221.369	221.865	237.837	226.072	231.588	247.379
(-) Costos Variables		-92.260	-93.092	-93.921	-94.829	-96.250	-96.524	-103.502	-98.350	-99.290	-100.249
(-) Costos Fijos		-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265
(-) Gastos Administrativos		-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278
(-) Depreciación		-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444	-2.444
(-) Amortización Intangible		-1.008	-1.008	-1.008	-1.008	-1.008					
(-) Valor Libro			-6	-208	-6	-639	-214	-214	-6	-208	-1.777
15% Trabajadores		-4.595	-4.797	-4.982	-5.217	-5.501	-5.759	-7.463	-6.219	-6.430	-6.492
25% Impuesto a la Renta		-6.510	-6.796	-7.058	-7.390	-7.793	-8.159	-10.572	-8.810	-9.110	-9.196
(-) Inversión Inicial	-37.414										
(-) Inversión de Reemplazo			-1.644	-9.729	-1.644	-8.085	-11.373	-31.068	-3.288	-9.729	-11.373
(-) Capital de trabajo	-16.317										
Total egresos	-53.731	-221.360	-224.330	-233.893	-227.081	-236.263	-239.016	-269.806	-233.660	-241.754	-246.074
Total egresos actuales	-51.509	-189.528	-158.961	-167.222	-161.058	-168.872	-171.244	-197.035	-166.190	-173.136	-176.759
Diferencia	-51.509	-54.626	-22.835	-29.798	-22.392	-27.921	-30.026	-45.700	-22.376	-27.863	-12.815

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

En el cuadro de identificación de la relación beneficio/costo del proyecto puro, se observa que la diferencia es negativa (-54.626 dólares, que hacen -1,11 para el primer año), ya que se carece del apalancamiento que reduzca la inversión inicial.

5.3.2.1.4. Periodo de recuperación de la inversión

Este periodo representa el número de años que requiere un proyecto para que la sumatoria de los flujos de caja descontados iguale a la inversión inicial. En este caso los flujos de caja del negocio descontados con la tasa del costo promedio ponderado del capital de 12% son los siguientes:

Año	Flujo de fondos	Valor presente	FF acumulado
0	-51.509	-51.509	
1	22.981	19.993	19.993
2	29.946	26.053	46.046
3	28.238	24.567	70.614

Año	Flujo de fondos	Valor presente	FF acumulado
4	31.729	27.604	98.218
5	30.327	26.384	124.602

De esta información se deduce que el periodo de recuperación de la inversión es un año, periodo que también viabiliza el negocio.

Comentado [c6]: Esta parte no entiendo como es que si recuperamos la inversión inicial en solo un año, el costo beneficio tiene esos valores.

5.3.2.1.5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permite determinar el impacto que tendrán las diferentes variables sobre el proyecto. A continuación se presenta un cuadro resumen con el análisis de sensibilidad del presente proyecto:

Cuadro N° 53. Análisis de sensibilidad proyecto puro

CONCEPTO	% VARIACIÓN	VAN	TIR
Disminución Precio de Venta	10%	-5.320,24	8%
Aumento de Costos Fijos	10%	26.028,41	32%
Aumento Gastos Administrativos	10%	40.389,01	42%
Aumento en el Costo Variable Unitario	10%	95.239,52	77%
Disminución de los clientes	10%	-5.320,24	8%

5.3.3. Evaluación Financiera del inversionista

5.3.3.1. Criterios de evaluación

5.3.3.1.1. Valor Actual Neto

Con la tasa de descuento igual al costo promedio ponderado del capital de 13% el VAN del inversionista es positivo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 54. Cálculo del VAN

$$VAN = -29.013 + \frac{13.589}{(1 + 0,13)} + \frac{21.650}{(1,13)^2} + \frac{25.332}{(1,13)^3} + \frac{23.433}{(1,13)^4} + \frac{28.517}{(1,13)^5}$$

$$-29.013 + 12025,6637 + 16955,1257 + 17556,3467 + 14371,8977 + 15477,8851 = 47.374$$

El presente proyecto arrojó un Valor Actual Neto de \$47.374 para el inversionista, lo cual manifiesta que el proyecto posee un beneficio después de cubrir sus costos de oportunidad y sus inversiones.

5.3.2.1.2. Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno es la tasa que igual a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, representa la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin perder el dinero. La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN del negocio sea igual a cero, es decir que iguala los flujos de caja descontados con la inversión inicial. En este caso, tenemos el siguiente cálculo del TIR:

$$TIR = r_1 + (r_2 + r_1) \left[\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right] = 61\%$$

La TIR para el presente proyecto es de 61%, lo cual nos muestra que se puede obtener réditos y beneficios para la financiación de la empresa.

5.3.2.1.3. Relación beneficio / Costo

Cuadro N° 55. Relación beneficio / costo del inversionista

	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		240.888	243.060	245.225	247.594	251.306	252.020	270.241	256.789	259.243	261.746
(+) Venta Activo			14	111	14	250	99	28	111	3.925	177
(+) Valor de Desecho											14.095
(+) Préstamo	22.496										5.095
Total ingresos	22.496	240.888	243.074	245.336	247.608	251.556	252.119	270.269	256.900	263.168	281.113
Total ingresos actual	22.496	209.573	211.474	213.442	215.419	218.854	219.344	235.134	223.503	228.956	244.568
(-) Costos Variables		-92.260	-93.092	-93.921	-94.829	-96.250	-96.524	-103.502	-98.350	-99.290	-100.249
(-) Costos Fijos		-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265	-92.265
(-) Gastos Administrativos		-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278	-22.278
(-) Depreciación		-2.444	-2.444	-7.332	-7.332	-7.332	-7.332	-7.332	-7.332	-7.332	-7.332
(-) Amortización Intangible		-1.008	-1.008	-1.008	-1.008	-1.008					
(-) Valor Libro			-6	-208	-6	-639	-214		-6	-208	-1.777
15% Trabajadores		-4.595	-4.797	-4.982	-5.217	-5.501	-5.759	-7.463	-6.219	-6.430	-6.492
25% Impuesto a la Renta		-6.510	-6.796	-7.058	-7.390	-7.793	-8.159	-10.572	-8.810	-9.110	-9.196
(-) Inversión Inicial	-37.414										
(-) Inversión de Reemplazo			-1.644	-9.729	-1.644	-8.085	-11.373	-31.068	-3.288	-9.729	-11.373
(-) Inversión Capital de trabajo	-14.095										
(-) Amortización deuda		-9.392	-9.392	-9.392	-9.392	-9.392					
Total egresos	-51.509	-230.752	-233.722	-248.173	-241.361	-250.543	-243.904	-274.480	-238.548	-246.642	-250.962
Total egresos actuales	-45.631	-195.546	-197.975	-210.394	-204.299	-212.025	-206.200	-231.510	-201.202	-208.070	-211.651
Diferencia	-23.135	14.027	13.500	3.048	11.119	6.829	13.144	3.624	22.301	20.886	20.655

Fuente: Elaboración propia, Tania Mireya Pullaguari Hidalgo, mayo de 2011.

Como se aprecia en este cuadro, el apalancamiento posibilita una relación beneficio/costo positiva para el inversionista (\$ 14.027, ó 1,07, para el primer año).

5.3.3.1.4. Periodo de recuperación de la inversión

En este caso los flujos de caja del negocio descontados con la tasa del costo promedio ponderado del capital de 13% son los siguientes:

Año	Flujo de fondos	Valor presente	FF acumulado
0	-29.013	-29.013	
1	13.589	11.822	11.822
2	21.650	18.836	30.658
3	25.332	22.039	52.697
4	23.433	20.387	73.083
5	28.517	24.810	97.893

De esta información se deduce que el periodo de recuperación de la inversión para el inversionista es de 1 a 2 años, periodo que también viabiliza el negocio.

5.3.3.1.5. Análisis de sensibilidad.

Cuadro N° 56. Análisis de sensibilidad del inversionista

CONCEPTO	% VARIACIÓN	VAN	TIR
Disminución Precio de Venta	10%	-6.097,90	4%
Aumento de Costos Fijos	10%	25.250,76	41%
Aumento Gastos Administrativos	10%	39.611,36	56%
Aumento en el Costo Variable Unitario	10%	94.461,87	113%
Disminución de los clientes	10%	-6.097,90	4%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación de Mercados es fundamental para conocer las características de la oferta y la demanda local de un bien o servicio, pues provee de diferentes insumos y datos fundamentales para la toma de decisiones relativas a la apertura de un nuevo negocio, en este caso el restaurante de comida latinoamericana.

El potencial que ofrece el mercado local para un restaurante de comida latinoamericana es lo suficientemente atractivo como para alentar la creación de un negocio de tales características, pues existe un nicho de mercado que no fue tomado en cuenta, y su desempeño se presenta como bastante prometedor.

La aceptación del mercado objetivo acerca del restaurante de comida latinoamericana fue positiva, según indica la investigación de mercados, con lo cual se afirma que es factible la creación del restaurante de comida latinoamericana.

Se tomó en cuenta las necesidades, los gustos e intereses de los consumidores que visitan diversos restaurantes locales, y se determinó que existiría una buena acogida para este restaurante.

El análisis financiero considera los principales componentes para la proyección de un negocio de estas características.

Recomendaciones

Se recomienda desarrollar y actualizar periódicamente las estrategias de promoción, a fin de difundir el interés por la comida y las costumbres latinoamericanas.

Todo lo referente a costos queda sujeto a cambios según las variaciones que se presente en la tasa de interés, la inflación, etc.

La tasa de costo de capital con que se descontaron los flujos de efectivo de este proyecto son de 12% para el proyecto puro y de 13% para el inversionista, pero quedan expuestas a sufrir cambios según la tasa de costo de capital que el sistema financiero modifica semestralmente.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta

ENCUESTA

Aplicada a consumidores frecuentes en restaurantes

[Saludo] La presente encuesta es ANÓNIMA, y tiene fines completamente académicos, por lo que le rogamos responder de la forma más clara, marcando una X, según corresponda su opinión.

A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Edad:
2. Sexo: a) M [...] b) F [...]
3. Estado civil: a) Solter@ [...] b) Casad@/conviviente [...] c) Viud@ [...] d) Divorciad@ [...]
4. ¿Trabaja sólo usted o también su pareja?.....
5. Promedio mensual aproximado de ingresos familiares:

B. CUESTIONARIO

1. ¿Con qué frecuencia visita usted los restaurantes de la ciudad de Quito?
a) Todos los días de la semana [...]
b) De 3 a 5 días por semana [...]
c) Sólo los fines de semana [...]
2. ¿Usted visita solamente este restaurante?
a) Sólo este restaurante [...]
b) También visito otros [...]
c) Visito cualquiera [...]
3. ¿Qué condiciones busca usted en un restaurante para visitarlo?
a) Proximidad a mi domicilio/fuente de trabajo [...]
b) Precios bajos o accesibles [...]
c) El servicio por parte los meseros [...]
d) La sazón de los alimentos [...]
e) La calidad de los alimentos y bebidas [...]
f) Presentación de los platos [...]
g) Variedad del menú [...]
4. ¿Qué factores inciden en su decisión de volver a un restaurante?
a) Variedad de alimentos y bebidas [...]
b) La calidad de alimentos y bebidas [...]
c) El precio de alimentos y bebidas [...]
d) Instalaciones adecuadas [...]
e) La limpieza de los baños [...]
f) La ventilación en el restaurante [...]
g) Espacio adecuado [...]
h) Ambientación (música) [...]
5. ¿Qué otro elemento adicional buscaría usted en un restaurante para visitarlo?
a) Mayor variedad en los platos [...]
b) Actividades complementarias (festivales, muestras culturales) [...]
c) Tópicos sobre cultura general [...]
d) Misceláneas (juegos mientras espera la atención o el plato) [...]
6. ¿Qué valoración otorga usted a la calidad en la atención de un restaurante?
a) Muy alta [...]
b) Alta [...]

- c) Regular [...]
- d) Baja [...]
- e) Muy baja [...]

7. ¿Cuánto gasta cuando va a un restaurante con su familia?

- a) De 10 a 20 dólares [...]
- b) De 21 a 30 [...]
- c) De 31 a 40 [...]
- d) De 41 a 50 [...]
- e) 51 o más [...]

8. ¿Con cuántas personas concurre a un restaurant regularmente?

1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 ó más [...]

9. ¿Qué plato conoce de comida latinoamericana?

- a) Asado Argentino [...]
- b) Ajiaco Bogotano [...]
- c) Enchiladas mexicanas [...]
- d) Ají de Gallina [...]
- e) Causa Limeña [...]
- f) Asado Negro [...]
- g) Fajitas [...]
- h) Sancocho [...]
- i) Feijoada brasileira [...]
- j) Otros, especificar.....

10. ¿Conoce usted algún país de América Latina?

- c) Sí [...] ¿Cuál(es)?.....
- a) No, ni me interesaría conocerlos [...]
- b) No, pero me gustaría conocer [...] ¿Cuál(es)?.....

11. En caso de haberlos degustado, ¿cuál es el plato de comida latinoamericana de su preferencia?

R.

12. ¿Le gustaría que existieran restaurants de comida latinoamericana en...

Norte [...] Centro [...] Mitad Del Mundo [...]

13. ¿Le gustaría a usted concurrir a un restaurant que brinde exclusivamente comida latinoamericana?

- a) Sí [...]
- b) No [...]

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 2. Pasos para constituir una empresa

1. Debe decidir cómo qué tipo de compañía se va a constituir.
2. Escoger el nombre de su empresa.
3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es \$400 y para S.A es \$800)
5. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía (Esto puede ser realizado en cualquier notaría)
6. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 hora)
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
11. Establecer quiénes van a ser el Representante Legal y el administrador de la empresa.
12. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y Administrador.
13. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la CI de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono.
14. Esperar a que la Superintendencia posterior a la revisión de los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
15. Entregar en el SRI toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
16. Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de RUC, copia de C.I. y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

Fuente de información:

**Cámara de Comercio de Quito,
Ley de Compañías.**

Anexo 3. Permisos Municipales de Funcionamiento.

Los establecimientos turísticos deberán obtener la LUAE a partir del 2011

La Empresa Metropolitana Quito Turismo se permite informar al sector turístico que: El Concejo Metropolitano de Quito mediante la Ordenanza Nro. 308 establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la cual están obligados a obtener la Licencia Metropolitana (LUAE) hasta el 30 de abril todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho privado o público, o las comunidades que ejerzan actividades económicas, con o sin finalidad de lucro; en establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, cuyo pago deberá ser cancelado unificadamente (patente, bomberos, ambiente, turismo).

La LUAE integra las autorizaciones administrativas concedidas por el Municipio incluida la de Turismo; la misma que sustituye a la Licencia Única Anual de Funcionamiento de Actividades Turísticas que hasta el 2010 otorgaba Quito Turismo.

Aquellos establecimientos turísticos que ya obtuvieron en el 2010 la LUAE, deberán renovarla este año llevando copia de la misma.

Requisitos para la obtención de la LUAE

Emisión de Licencia por primera vez (con o sin patente existente).

Renovación de la licencia

Emisión (por primera vez con patente)

Generales:

Formulario Único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas -LUAE-, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o Representante legal.

Copia de RUC actualizado.

Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación de las últimas elecciones 14-junio-2009 (persona natural o representante legal).

Informe favorable de compatibilidad de uso de suelo (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).

Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).

Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).

Emisión (por primera vez sin patente)

Generales:

Registro y pago de la Patente.

Acercarse al S.R.I., con el Pago de la Patente para obtener el R.U.C.

Formulario Único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas -LUAE-, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal.

Copia de RUC actualizado.

Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación de las últimas elecciones 14-junio-2009 (persona natural o representante legal).

Informe favorable de compatibilidad de uso de suelo (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).

Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).

Específicos (Personas Jurídicas):

Copia de escritura de constitución de la empresa (con resolución de la Superintendencia de Compañías o la sentencia del Juez según sea el caso).

Copia del nombramiento del actual representante legal.

Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal de las últimas elecciones (14-junio-2009)

Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).

Artesanos:

Copia de la calificación artesanal (MIPRO o Junta Nacional de Defensa del Artesano) vigente.

Copia carné artesanal vigente.

Renovación de la licencia

Generales:

Formulario Único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas -LUAE-, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal.

Copia de RUC actualizado.

Copia de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento del año inmediato anterior.

Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).

Informe favorable de compatibilidad de uso de suelo (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).

Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).

Procedimiento

El contribuyente deberá acercarse a la ventanilla respectiva con los requisitos señalados. El funcionario de la ventanilla entregará el detalle de los valores por el año 2011 para su pago en las diferentes ventanillas de recaudación del Municipio, mayor información sobre valores a pagar, agencias y direcciones para el pago puede ingresar a serviciosciudadanos.quito.gob.ec o a nuestra página www.quito-turismo.gob.ec

Las actividades de turismo requieren una inspección previa, una vez aprobada el contribuyente retirará la licencia de funcionamiento en el lugar donde inició el trámite de LUAE.

El trámite para la obtención de la LUAE deberá ser realizado en la administración zonal a la que corresponda su establecimiento, en las ventanillas que para este efecto ha previsto el Municipio en todas las Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito.

También está habilitada una ventanilla para la obtención de la LUAE en la Zona La Mariscal; ubicada en la Gerencia La Mariscal Calle Baquerizo Moreno E7-50 entre Diego de Almagro y Reina Victoria, en horario de atención de 08h00 a 16h00.

El personal de Quito Turismo apoyará a los propietarios de los establecimientos turísticos con información y asesoramiento para la obtención de la Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas LUAE en las oficinas del Municipio de la Zona la Mariscal, ó a través de los números telefónicos / 2551452/ 2523323 ext 119 Cualquier inquietud favor comunicarse a los correo adiaz@quito-turismo.com Esta dirección de correo electrónico está protegida contra los robots de spam, necesita tener Javascript activado para poder verla / christian@quito-turismo.com. Esta dirección de correo electrónico está protegida contra los robots de spam, necesita tener Javascript activado para poder verla

Requisitos para la obtención del Registro (Alimentos y Bebidas / Alojamiento / Recreación, diversión y esparcimiento)

Formulario de solicitud de inscripción, (Anverso)

Copia certificada de la escritura pública de la constitución de la compañía y del aumento del capital o reformas de estatutos, si los hubiere (SOLO PERSONAS JURÍDICAS),

Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en el Registro Mercantil (SOLO PERSONAS JURÍDICAS),

Copia de la Cédula de Ciudadanía,

Copia de la última papeleta de votación

Copia del Registro Único de Contribuyentes R.U.C.,

Certificado de búsqueda fonética, (nombre comercial) emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI),

Inventario valorado de los Activos Fijos Tangibles (Maquinaria, Muebles y Enseres, Equipos de Computación, etc.) que posea el establecimiento.

Formulario de declaración de la Contribución del Uno por Mil sobre Activos Fijos Tangibles, debidamente firmado por el propietario o representante legal. (Solicitar formulario en la ventanilla de la EPMGDT), y dos copias originales.

Original y dos copias adicionales del comprobante de pago por Registro y Contribución del Uno por Mil sobre los Activos Fijos Tangibles.

Informe favorable de Compatibilidad de Uso del Suelo.

Copia de la Patente Municipal del año correspondiente.

Para el trámite en el IEPI, se recomienda primero acudir a las Ventanillas Turísticas de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Administración Zonal Norte (Amazonas y Pereira esq.) o Mariscal (Baquerizo Moreno E7-50 y Reina Victoria) para la verificación previa del nombre en el Sistema de Catastros y Sistema Integrado de Información Turística (SIIT), para evitar la repetición con nombres de establecimientos ya registrados

Dirección IEPPi: Av. República y Diego de Almagro – Edificio FORUM 1er. piso.

El pago por Registro se lo realiza una sola vez durante el ejercicio de la actividad económica.

Los establecimientos ubicados en centros comerciales, no requieren del informe de Compatibilidad de uso del suelo.

Anexo 4. Diferentes Opciones para la distribución y tipo Mobiliario.



BIBLIOGRAFÍA

ALBERTO PÉREZ, Rafael: *Estrategias de Comunicación*, 1ª edición, septiembre 2001, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España.

ARELLANO C., Rolando; *Marketing: Enfoque América Latina*. Año 2001, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., DF México, México.

BLACKWELL, Roger D. y otros: *Comportamiento del consumidor*. , Año 2002, Edit. Thompson, México.

DAVID, Fred R.: *Conceptos de administración estratégica*, 11ª edición, Año 2008, Pearson-PrenticeHall, México.

DE LA MOTA, Ignacio: *Enciclopedia de la comunicación. Tomo II.* , Año 1994, Edit. Limusa-Noriega, México.

Diccionario enciclopédico Larousse 2009, Año 2009, Edit. Larousse, Bogotá, Colombia.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Año 2007, Edit. McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

Lacomucci, Norma H.: *Administración de Restaurantes: Gestión eficiente de empresas gastronómicas. Errepar – D&G Profesional y Empresaria – Nº 83 – AGOSTO/2006 – T. VII., Buenos Aires, Argentina.*

JANY, José Nicolás: *Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI*, Año 2000, Edit. McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary: *Mercadotecnia*, 6ª edición, 1996, Edit. Prentice Hall, México.

LAMB, HAIR, McDANIEL, MARKETING, Sexta edición, Año 2006, International Thompson Editores.

MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Segunda Edición, 1990, Editorial Trillas, México.

O' SHAUGHNESSY, John; *Por qué compra la gente*, Pág. 9, 1989, Ediciones DIAZ SANTOS, S.A., Madrid, España.

RIVAS JAVIER, Alonso, NOGALES FERNÁNDEZ Angel, *Comportamiento del consumidor*, Año1999, Edit. ESIC, Madrid.

SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo, *Preparación y evaluación de proyectos*, Quinta edición, Año 2007, Mc Graw Hill, México.

SCHIFFMAN, León, KANUK, Leslie Lazar. *Comportamiento del Consumidor*, Año 1997, Edit. Prentice Hall, México.

SOLOMON, Michael: *Comportamiento del consumidor*, Año 1997, Edit. Prentice Hall, México.

Internet

Administración de Restaurantes, disponible en:

http://www.institutomaurer.com.mx/cursos/gesd_rest.htm

Anónimo: Módulo cuatro. *Técnicas de servicio y atención al cliente, Unidad Didáctica 6 - Nuevas fórmulas de restauración, p. 9, disponible en: www.maitresdearagon.com/es/index.php?...doc... – España.*

ARENALES, Y.: *El éxito en la industria de restaurantes es una lotería*. La Opinión. Disponible en: <http://espanol.news.yahoo.com/040802/12/tflj.html>. Acceso: 12 de noviembre de 2010.

AZCOYTIA, Carlos: *Origen del nombre Restaurante*, disponible en: <http://www.historiacocina.com/gourmets/articulos/restaurante.html>. Acceso: 17 de noviembre de 2010.

Economía de escala, en: http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala

<http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

<http://gerencia.over-blog.com/article-higiene-en-restaurantes-gestion-de-la-calidad-44682068.html>

NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel: *Resultados de la aplicación de la norma iso 9001-2000 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México*, Tesis doctoral presentada ante la Universidad de La Salle, México D.F., 2004, p.I-IV, Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/VNC.pdf>.