PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE ISHPINGO DE COMIDA TÍPICA GOURMET, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

JOHANNA ELIZABETH AVILA TORRES

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES

QUITO, JUNIO – 2020

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

LECTORES:

Mgtr. Edmundo Peñafiel

Mgtr.Pablo Hernández

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de tesis a Dios y a mis padres Klever y Angela, por su apoyo incondicional en todo éste tiempo, por ser mi guía y mi fuerza para seguir adelante, por haberme levantado cuándo caí y brindarme todo su amor incondicional, también va dedicado para mis hermanos quienes siempre me han apoyado y ayudado.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por estar conmigo en todo momento, a la madre Dolorosa, por ayudarme durante todo éste proceso, ha sido un camino largo, con altos y bajos, momentos de mucho cansancio y sacrifico, pero Dios y mis padres me han dado la fuerza para levantarme y seguir con más ganas.

Quiero agradecer a mi tutor Christian Fajardo que siempre estuvo presto a apoyarme cuando lo necesité, de igual manera a cada una de las personas que en determinado momento de mi vida universitaria y laboral han estado a mi lado, aportando con su granito de arena durante éste proceso.

No me queda más que decirles un Dios les pague por todo, y que el señor siempre los bendiga.

Contenido

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA TÍPICA EN QUITO .. 2
1.1 Historia de la Comida Ecuatoriana 2
1.2 Historia de Ishpingo 3
1.3 Razón Social de la Empresa 4
1.4 Estado Actual del mercado 5
1.5 Análisis del Ambiente 6
1.5.1 *Factores Económicos.* 6
1.5.2 Recursos Humanos. 7
1.5.3 Capital. 8
1.5.4 Infraestructura. 8
1.6 Competidores 10
1.7 Proveedores 13
2. MARCO TEÓRICO 15
2.1 Definición de Planeación Estratégica 15
2.2 Importancia de la Planificación 16
2.3 Ventajas de Planificar 17
2.4 Misión 18
2.5 Visión 18
2.6 Análisis Interno 19
2.6.1 FODA. 19
2.7 Análisis Externo 20
2.7.1 Análisis PEST. 20
2.7.2 Análisis Porter. 24
2.8 Determinación de Objetivos 26
2.9 Formulación de Estrategias 27
2.9.1 Matriz EFE. 27
2.9.2 Matriz EFI. 29
2.9.3 Matriz BCG. 30
2.9.4 Matriz IE. 32
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE ISHPINGO. 34
3.1 Encuesta 34
3.1.1 Objetivo. 34
3.1.2 Tamaño de la Muestra. 34
3.1.3 Diseño de encuesta. 36
3.1.4 Tabulación y Análisis de la Encuesta. 39

3.2 VALORES EMPRESARIALES. 49
3.2.1 Misión. 49
3.2.3 Valores. 49
3.2.4 Cadena de Valor. 51
3.3 Políticas Organizacionales 51
3.3.1 Para Empleados. 51
3.3.2 Para Clientes. 53
3.3.3 Para Proveedores. 54
3.3.4. Administrativas. 55
3.4 Planeación 55
3.4.1 Objetivos a largo plazo. 55
3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo. 56
3.4.3 Cinco Fuerzas de Porter. 58
3.4.4 FODA. 59
3.4.5 Matriz EFE. 60
3.4.6 Matriz EFI. 60
3.4.7 Matriz FODA. 61
3.4.8 Planificación Estratégica. 62
3.4.9 Planificación Operativa y Táctica POA. 63
3.4.10 Planificación de Contingencia. 67
3.5 Estructura Organizacional 69
3.5.1 Organigrama Estructural. 69
3.5.2 Organigrama Funcional. 69
3.6 Control 75
3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial. 75
3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados. 77
3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes. 78
3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores. 79
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS PREVIO A LA IMPLEMEN TACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 80
4.1 Activos 80
4.1.1 Activos Fijos. 80
4.1.2 Activos Intangibles. 80
4.2. Costos y Gastos 81
4.2.1 Costo de Producción. 81
4.2.2 Gastos Administrativos. 82

4.2.3 Gasto de Venta. 82
4.3 Financiamiento 82
4.4 Estados Financieros 85
4.4.1 Estado de Situación Inicial. 85
4.4.2 Estado de Situación Integral. 86
4.4.3 Flujo de Efectivo. 87
4.4.4 Valor Presente Neto. 88
4.4.5 Tasa Interna de Retorno. 88
4.4.6 Tasa de Descuento. 89
4.4.7 Período de Recuperación de Inversión (PRI). 89
4.4.8 Relación Beneficio-Costo Punto de Equilibrio. 90
4.4.9 Indicadores Financieros. 90
4.4.10 Punto de Equilibrio. 91
4.5 Análisis de Sensibilidad 92
4.5.1 Escenario Optimista. 92
4.5.2 Escenario Pesimista. 93
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95
5.1 Conclusiones 95
5.2 Recomendaciones 96
Bibliografía 97

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Los siete componentes del macroambiente 23
Tabla 2. Rango de Edades 39
Tabla 3. Segmentación por Género 40
Tabla 4. Visita a un Restaurante 41
Tabla 5. Número de veces que visita un restaurante 42
Tabla 6. Razones por las que asisten a un restaurante 43
Tabla 7. Lo más llamativo de un restaurante 44
Tabla 8. Lo que más le gusta del menú de un restaurante 45
Tabla 9. Platos que le gustaría que tenga un menú 46
Tabla 10. Bebidas que le gustaría que ofrezca un restaurante 47
Tabla 11. Tabla de Preferencias sobre el menú dietético 48
Tabla 12. Cadena de valor 51
Tabla 13. Análisis Foda 59
Tabla 14. Matriz EFE 60
Tabla 15. Matriz EFI 60
Tabla 16. Matriz FODA 61

Tabla 17. Matriz de Planificación Estratégica. 62
Tabla 18. Planificación Operativa Departamento Financiero 63
Tabla 19. Planificación Operativa Departamento de Marketing y Ventas 64
Tabla 20. Planeación Operativa Departamento de Producción 65
Tabla 21. Planeación Operativa Departamento de Logística. 66
Tabla 22. Plan de Contingencia 67
Tabla 23. Monitoreo Administrativo 75
Tabla 24. Monitoreo Administrativo de los Empleados 77
Tabla 25. Monitoreo Administrativo de Clientes 78
Tabla 26. Monitoreo Administrativo de Proveedores. 79
Tabla 27. Activos Fijos 80
Tabla 28. Activos Intangibles 81
Tabla 29. Costos de Producción 81
Tabla 30. Gastos Administrativos 82
Tabla 31. Gastos de Ventas 82
Tabla 32. Tabla de Financiamiento 83
Tabla 33. Tabla de Amortización Préstamo Bancario 84
Tabla 34. Estado de Situación Inicial Proyectado. 85
Tabla 35. Estado de Situación Integral 86
Tabla 36. Flujo de Efectivo 87
Tabla 37. Valor Presente Neto (VAN) 88
Tabla 38. TIR de Ishpingo 88
Tabla 39. Tasa de Descuento 89
Tabla 40.Período de Recuperación de la Inversión. 89
Tabla 41. Tabla de PRI. 90
Tabla 42. Relación Beneficio – Costo 90
Tabla 43. Índices Financieros. 91
Tabla 44. Punto de Equilibrio 92
Tabla 45. Escenario Optimista. 93
Tabla 46. Escenario Pesimista. 94

Figura 1. Exterior de restaurante Ishpingo 4
Figura 2. RUC Ishpingo 5
Figura 3. Crecimiento del PIB, 2019 7
Figura 4. Personal de Ishpingo 8
Figura 5. Estructura Interna del Restaurante 9
Figura 6. Estructura Externa del Restaurante 9
Figura 7. Restaurante Abysmo 11
Figura 8. Restaurante Sandry 11
Figura 9. Restaurante El Carbonero 12
Figura 10. Huecas la Floresta 13
Figura 11. Mercado Mayorista 14
Figura 12. Matriz Foda 20
Figura 13. Componentes de Macroambiente de una Compañía 21

Figura 14. Matriz IE 33
Figura 15..Diseño de Encuesta. 38
Figura 16. Gráfica de Segmentación de Edades 39
Figura 17. Segmentación por Género 40
Figura 18. Visita a un Restaurante. 41
Figura 19. Número de veces que visitan las personas el restaurante. 42
Figura 20. Razones para elegir un restaurante 43
Figura 21. Lo más llamativo de un restaurante 44
Figura 22. Lo que más le gusta del menú de un restaurante 45
Figura 23. Platos que le gustaría que incluya el menú 46
Figura 24. Bebidas que le gustaría que ofrezca un restaurante. 47
Figura 25. Preferencias de menú dietético 48
Figura 26. Cinco Fuerzas de Porter 58
Figura 27. Organigrama Estructural Ishpingo 69

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de titulación se propone la elaboración de un plan estratégico para el restaurante Ishpíngo.

En el primer capítulo, se hace referencia a la historia de la comida ecuatoriana, su evolución, así como la historia de la creación de Ishpingo, el análisis del mercado en la actualidad, los factores ambientales en los que se desarrolla y un pequeño análisis de los proveedores y clientes que tiene.

En el segundo capítulo, se observa el sustento teórico sobre el plan estratégico, la importancia de realizar ciertos análisis como el FODA, cinco fuerzas de Porter, etc, para aplicarlos en el restaurante.

En el tercer capítulo, encontramos la tabulación de las encuestas, que permitirán conocer las preferencias de los clientes, también tendremos la misión, visión, valores de Ishpingo. Adicionalmente, el análisis interno y externo que se realiza del restaurante para poder establecer los objetivos y planeación a largo y corto y plazo.

En el cuarto capítulo, se realiza el levantamiento de la información financiera para poder realizar el estado de situación inicial, integral, flujo de caja, lo cual permitirá constatar si el proyecto es viable y poder analizar diferentes escenarios.

ABSTRACT

In this degree project, the development of a strategic plan for the Ishpingo restaurant is proposed.

In the first chapter, reference is made to the history of Ecuadorian food, its evolution, as well as the history of the creation of Ishpingo, the current market analysis, the environmental factors in which it is developed, and a brief analysis of the suppliers and customers you have.

In chapter two the theoretical support on the strategic plan is observed, the importance of carrying out certain analyzes such as the SWOT, five Porter forces, etc., to apply them in the restaurant.

In chapter three we find the tabulation of the surveys, which will allow us to know the preferences of the clients, we will also have the mission, vision, values of Ishpingo. Additionally, the internal and external analysis of the restaurant to establish long and short-term objectives and planning.

In chapter four, the financial information is collected in order to carry out the initial, comprehensive, cash flow statement, which will allow us to verify if the project is viable and to analyze different scena

INTRODUCCIÓN

Según el artículo del Comercio del autor (Vela, 2019), menciona que en la ciudad de Quito es usual encontrar nuevos restaurantes; sin embargo, el tiempo juega un papel importante en la madurez del negocio. No todos los negocios sobreviven durante el primer semestre. Por eso, es importante conseguir que los negocios sean novedosos y atractivos para la clientela.

En los últimos años hemos visto cómo se han aperturado diferentes clases de restaurantes, sin embargo, pocos reconocen la importancia y aplicación de la planificación estratégica, para el desempeño de las actividades, por medio del cual se puede obtener mayor ventaja competitiva y ahorrar recursos en los procesos del negocio. Peter Drucker en su libro (Peter, 1954) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, lo que significa que ellos deben conocer qué es lo que tienen y qué es lo que deberían tener.

Por lo tanto, la planificación estratégica ayudará a que el restaurante pueda reinventarse, trabajando en las debilidades que posee, para posteriormente convertirlas en fortalezas y potenciarlas de tal manera que permitan a Ishpingo mejorar su cadena de valor y posicionarse entre los mejores sitios gastronómicos de comida típica de Quito; logrando así un gran impacto en el mercado y satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA TÍPICA EN QUITO

1.1 Historia de la Comida Ecuatoriana

La cocina ecuatoriana tiene influencia de otras culturas que llegaron a nuestro país en época de la conquista del siglo XVII y XVIII, estas culturas fueron la indígena que habitaba en el territorio, la española que llegó por las conquistas y la africana que fue traída para trabajar en las minas. Para el siglo XIX llegaron los franceses y los ingleses, los cuales, nos enseñaron su gastronomía aplicada a toda clase de platillos e ingredientes, cambiando así las costumbres indígenas. La variedad en la preparación de los platos depende de la zona de donde provenga, así como de los recursos naturales que dispongan, éstos varían de acuerdo a la región, el clima y el desarrollo social, ya que pueden repercutir en el crecimiento gastronómico. (Teresa, 2014).

Ecuador posee una gran diversidad gastronómica, ya que cuenta con cuatro regiones naturales (Costa, Sierra, Oriente y Galápagos) las cuales tienen diferentes costumbres y tradiciones. En base a las regiones naturales del país se clasifican los diferentes platos típicos e ingredientes principales. La cocina ecuatoriana está influenciada por los pueblos que conquistaron su territorio y los migrantes que han llegado al país, lo que le ha proporcionado una gran variedad de técnicas culinarias e ingredientes. (Teresa, 2014)

1.2 Historia de Ishpingo

Ishpingo nace hace 2 años en la ciudad de Quito, dónde su propietario Gonzalo Osorio Cifuentes, después de haber recorrido varios países y haber trabajado en España, decide aperturar su propio negocio, plasmando todos sus conocimientos y experiencia culinaria dónde su principal objetivo es explotar la cocina ecuatoriana, tratando de abarcar todos los platos y preparaciones antiguas de país, mediante el uso de productos orgánicos locales que son comprados a proveedores pequeños y que son traídos de la amazonia, sierra y costa. La empresa fue abierta con el nombre de Gourmet Express, dedicado al servicio de catering, y tiempo después decide abrir un nuevo establecimiento con el nombre de Ishpingo.

Para la constitución del mismo, se tuvo una inversión de 1 año, ya que el propietario trabajaba en un servicio de Catering, y lo que ganaba lo iba invirtiendo poco a poco hasta lograr tener el restaurante funcionando.

El nombre nace en inspiración a la planta que es autóctona del oriente ecuatoriano, ya que es importante para aromatizar y saborizar los alimentos; la idea de Ishpingo, es vender el país mediante su gastronomía, en cuánto a su decoración, está inspirada en la cultura quiteña, ya que mezcla colores, texturas que caracterizan a la cultura quiteña.

El restaurante se encuentra ubicado en la Mariscal Foch E10-37 y 12 de octubre, cerca de la zona turística de la plaza Foch, que es concurrida por muchos turistas, este sector es una zona comercial ya que funciona la Superintendencia de Compañías, así como se encuentra

cerca el supermercado Supermaxi, adicionalmente funcionan varias instituciones educativas, así como varios negocios. El horario de atención es de lunes a martes de 9:00 AM a 15:00 PM y de miércoles a viernes de 9:00 AM a 15:00 PM y en la noche de 18:30 PM a 22:00 PM, y los días sábados sólo con reserva anticipada.



Figura 1. Exterior de restaurante Ishpingo

1.3 Razón Social de la Empresa

El RUC es el registro único de contribuyente que es el documento que identifica e individualiza a los contribuyentes, personas físicas o jurídicas, para fines tributarios, es decir permite realizar el control tributario. (https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC, s.f.).

Ishpingo es una empresa registrada como persona natural, obligada a llevar contabilidad, registrada a nombre del señor Gonzalo Osorio, quién es dueño – propietario, su nombre comercial es Ishpingo.



Consulta de RUC

RUC
1718426545001

Razón social
OSORIO CIFUENTES GONZALO ALEJANDRO

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Nombre comercial
GOURMET EXPRESS

Actividad económica principal	I56100104 VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN CAFETERÍAS, INCLUSO PARA LLEVAR.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	OTROS	NO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
14/02/2017	28/05/2019		

Ocultar establecimientos

Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	GOURMET EXPRESS	PICHINCHA / QUITO / JIPIJAPA / AV ELOY ALFARO N44-43 Y RIO COCA	ABIERTO

Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
002	ISHPINGO	PICHINCHA / QUITO / MARISCAL SUCRE / FOCH E10-37 Y 12 DE OCTUBRE	ABIERTO

1 10

Figura 2. RUC Ishpingo

1.4 Estado Actual del mercado

La gastronomía ecuatoriana es diversa, pese a que Ecuador es un país pequeño, tiene gran variedad gastronómica, se caracteriza por la preparación de los diferentes platillos, ya que contamos con una diversidad en productos, que son distribuidos entre las distintas regiones del país; es por eso que los mejores platos se encuentran alrededor de todo el Ecuador, en los cuales se ve plasmado parte de su cultura y tradición.

En la actualidad, en la ciudad de Quito existen muchos restaurantes, dónde hay una gran variedad en el tipo de comida que ofrecen, ya que encontramos desde platos gourmet, hasta comida rápida.

En los últimos años hubo un incremento en la demanda de comida típica y rápida, debido a varios factores como precio, nivel de satisfacción, cantidad, ya que hoy en día los habitantes de la ciudad, así como turistas buscan deleitar su paladar con los sabores de nuestra tierra, mientras cuidan su bolsillo. Sin embargo, no se puede obviar que en el mercado se están ofertando también muchos platos extranjeros debido a la presencia de inmigrantes, quienes han encontrado su fuente de ingreso en la venta de la comida representativa de cada uno de sus países.

Es por eso que nace la idea de Ishpingo, donde se buscó integrar los sabores de cada rincón del país con una fusión de toque gourmet; a través de sus sabores, ya que busca que el público descubra el país. Así propone platillos inspirados en la tripa mishky o en los bosques del Ecuador.

Por esta razón Quito es considerado como una de las mejores ciudades con variedad en su gastronomía.

1.5 Análisis del Ambiente

1.5.1 *Factores Económicos.*

El negocio se encuentra en un ambiente económico bastante difícil, la economía no es muy buena, la inversión internacional es baja y la industria no ha tenido crecimiento en los últimos años, en el segundo trimestre la deuda externa creció en 0.3 %, así como el PIB respecto al primer trimestre de este año, tuvo un crecimiento fue de 0,4 %. Con estos resultados, el

Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares. (Universo, 2019).

La inflación anual llegó al 0.04%, la más baja desde el año 2010, lo cual es favorable en el sector alimenticio (Comercio, 2019)

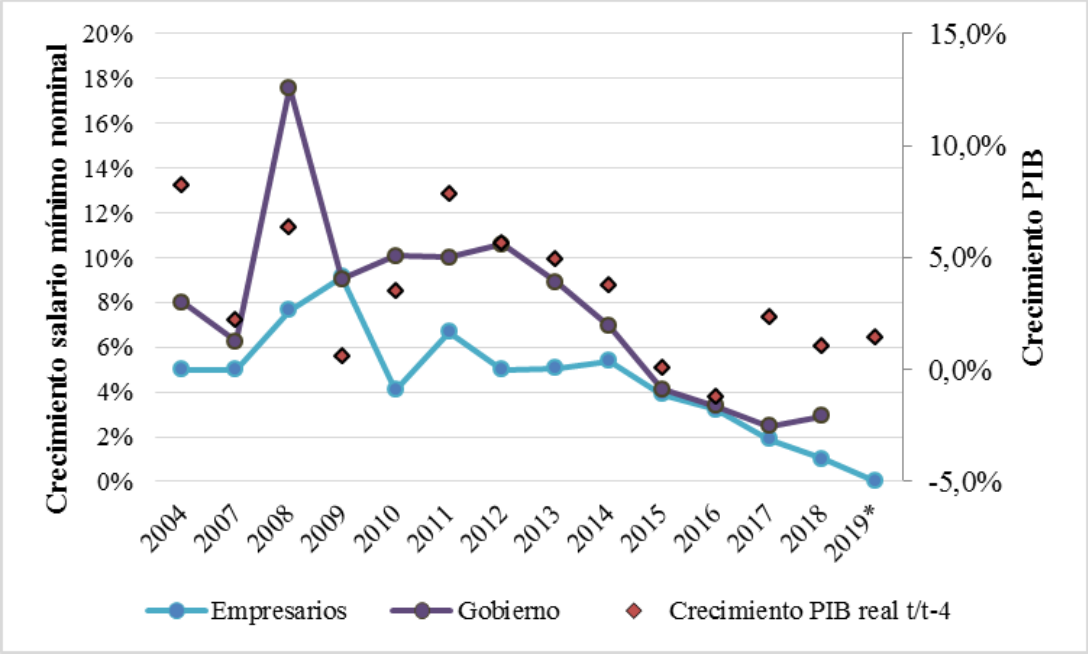


Figura 3. Crecimiento del PIB, 2019

1.5.2 Recursos Humanos.

El restaurante fue creado por el chef principal que es el dueño de la empresa, apoyado con su madre y hermana que llevaban la contabilidad, y adicionalmente con dos personas, uno en cocina y un salonero, en la actualidad hay una persona más en el área de cocina, teniendo así un personal conformado por 5 personas, mientras que los temas relacionados a tributación son llevados por un contador externo.



Figura 4. Personal de Ishpingo

1.5.3 Capital.

El capital requerido para esta empresa fue de 15.000 dólares más o menos, distribuidos en instrumentos, vajilla, accesorios de cocina y línea blanca que se detallarán en el análisis financiero, adicionalmente los muebles, mesas y sillas del restaurante.

1.5.4 Infraestructura.

La infraestructura necesaria no es muy grande ni complicada tiene cuatro áreas específicas que son la cocina, el área de administración y el área del baño, fuera del lugar dónde se atienden a los clientes, esta última área está compuesta de una parte interna y una externa que se encuentra cubierta para proteger a los mismos, cuenta con un ambiente tranquilo que transporta a las personas que visitan este lugar a un momento de paz y reflexión.



Figura 5. Estructura Interna del Restaurante

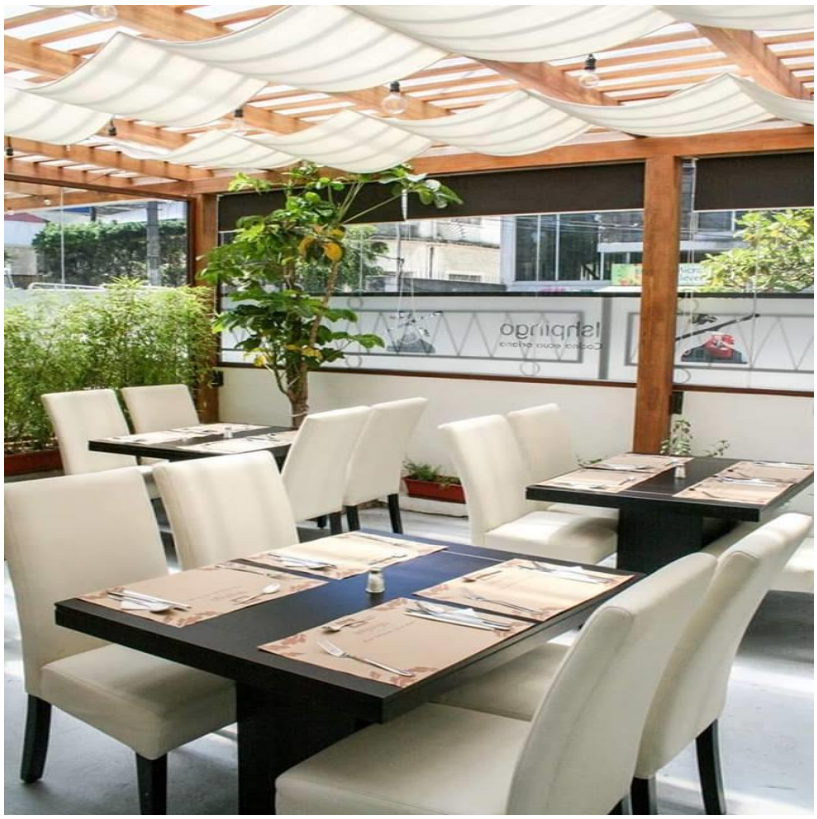


Figura 6. Estructura Externa del Restaurante

1.6 Competidores

Ishpingo tiene una alta gama de competidores, por lo que la amenaza es alta; cerca del negocio se encuentran ubicados varios restaurantes dónde se expenden almuerzos, comida rápida, dada la zona en un sitio bastante comercial, dónde funcionan varias oficinas, así como también varias universidades.

Sin embargo, los productos que se venden en este restaurante se diferencian de la competencia, empezando porque no son los típicos almuerzos, ellos ofrecen un menú bastante diversificado, con el toque gourmet del chef.

La barrera de salida es una amenaza media, ya que no necesita de activos especializados para la elaboración de los platillos, en el caso que decidan cerrar el negocio, es fácil deshacerse de la maquinaria, dado el nivel de competencia; por otro lado, las restricciones gubernamentales es una amenaza alta, ya que Ishpingo cumple con rigurosidad todas las normas impuestas por el Ministerio de Salud, en la manipulación de alimentos.

Dentro de los principales competidores de Ishpingo tenemos al bar restaurante llamado Abysmo, ubicado en La Mariscal, Av. 12 de octubre E9-05, Quito 170143, el cuál es un Brew Pub, Cervecería y Restaurante, que combina cerveza artesanal de calidad con los platos más deliciosos y el mejor ambiente en Quito, con música en vivo todas las semanas, dónde el principal interés es brindar a los clientes la mejor experiencia posible, tanto en el Pub como fuera de él



Figura 7. Restaurante Abysmo

También se encuentra Sandry, ubicado en la Av. 12 de octubre 14-74 y Mariscal Foch, el cual se caracteriza por la venta de pollo asado, así como diferentes platos, al igual que comida rápida y combos al alcance del bolsillo de los estudiantes.



Figura 8. Restaurante Sandry

Otro gran competidor es la comida rápida que se vende alrededor de la Universidad Politécnica Nacional y Salesiana, llamado el Carbonero ya que la mayoría de los estudiantes prefieren este lugar por sus precios y la cantidad en las porciones



Figura 9. Restaurante El Carbonero

Por último, un gran competidor en cuánto a comida típica se encuentran los puestos ubicados en el barrio de la Floresta, sector La Vicentina, en Quito, dónde se puede descubrir clásicos de la gastronomía popular ecuatoriana como el librillo, la guatita, el caldo de 31, el menudo, las empanadas de viento con morocho, fritada.

Muchos quiteños se acercan a cenar en esta pequeña plaza en la que los vendedores de comida callejera todos los días montan sus puestos por la tarde y ofrecen sus especialidades hasta la medianoche.



Figura 10. Huecas la Floresta

1.7 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que Ishpingo cuenta con una gran variedad de ofertantes de la materia prima para la elaboración de los platillos, y en el caso de cambio de precios por temporalidad, se puede sustituir por otros, ya que cuenta con gran diversidad. Adicionalmente se apoya a los pequeños comerciantes para que sus negocios sigan creciendo.

El principal lugar dónde se realizan las compras de frutas, vegetales es el mercado Mayorista, ubicado en Ayapamba s/n y Teniente Hugo Ortiz, dónde encuentran el producto fresco y a bajo costo, en cuánto a los mariscos son comprados en el mercado de la América y en cuánto a las carnes son traídas de la planta distribuidora de Pronaca.



Figura 11. Mercado Mayorista

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Planeación Estratégica

A principios del siglo XX, se comenzó a utilizar el concepto planificación, establecido por Taylor y Fayol, según refiere Azocar. Al respecto, Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, de cuyo proceso surgieron 4 fundamentales: de planeación, de preparación, de control y, por último, de ejecución y Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Isolina, 2017).

Se puede definir a la planeación estratégica como un proceso en el que se establecen objetivos, así como los planes de acción para el cumplimiento de los mismos con la finalidad de realizar toma de decisiones correctas a futuro para la empresa (Goodstein Leonard D, 1998).

Por otro lado, también es definido la planeación como una herramienta organizacional que permite establecer bases sólidas para el cumplimiento de metas, así como los planes de acción para prever cualquier inconveniente que se presente en el camino, con los recursos asignados para el mismo (Gardey, 2008).

Entonces se puede concluir, que la planeación es la vía por la cual se toman las decisiones tomando en cuenta las variables existentes para la selección de la decisión más idónea a las necesidades de la empresa, así como la organización, para poder implementar lo desarrollado, con la dirección adecuada para poder alcanzar los objetivos, y poder tener el

control para medir si los resultados fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación (Humberto, 2014).

2.2 Importancia de la Planificación

La planeación es parte de la vida diaria de todas las personas, es parte del círculo familiar, del trabajo, ya que siempre planeamos sobre lo que vamos a realizar en el día, a dónde vamos, qué ropa usar, que comer, etc; por lo que podemos concluir que es parte esencial e integral de cada uno de nosotros (Sanchez, 2012).

Sin embargo, no se puede obviar que en la mayoría de los casos tomar decisiones causa miedo a las personas, ya que se enfrentan a cosas desconocidas, lo mismo pasa en las organizaciones, por lo cual es importante realizar la planificación estratégica, que va ayudar a conocer los impactos ante supuestos escenarios que sucedan y así poder tomar las decisiones más adecuadas para la compañía, permitiendo identificar riesgos y peligros que tiene una empresa, así como sus recursos a profundidad para lograr que el camino hacia la meta sea lo más eficiente posible, mediante un análisis del entorno de la empresa. (Sanchez, 2012).

Ningún plan es perfecto, por lo tanto, es importante conocer el ambiente que rodea a las organizaciones, realizar una evaluación profunda de los recursos que posee las mismas para poder establecer las tácticas adecuadas que permitan el aprovechamiento de los mismas, y así cumplir con los objetivos establecidos (Raffino, 2020).

2.3 Ventajas de Planificar

Permite que los directivos y empleados tengan una visión de lo que se puede conseguir a futuro en la organización, desarrollando el compromiso y tranquilidad en los colaboradores, logrando de esta manera la motivación y empuje en el trabajo de manera activa para el logro de los objetivos planteados (Humberto, 2014).

Hoy en día las empresas deben estar actualizadas de manera constante, debido a este mundo globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su permanencia y continuidad en el mercado, mediante el desarrollo de la ventaja competitiva, que les dará sostenibilidad (Humberto, 2014).

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que ayuda a impulsar a ser más eficiente en los procesos, así como en la obtención y creación de nuevos productos, por eso es muy importante mantener al personal en constate capacitación y buscar nuevas tecnologías que le ayuden a lograr una mejor eficiencia y eficacia, para lograr una mejor competitividad en el mercado en el cual esta, así como buscar la expansión de la misma (Humberto, 2014).

Por otro lado, uno de los mayores retos en la actualidad es determinar la situación actual de las organizaciones para saber qué estrategia tomar para el cumplimiento de sus objetivos y poder mantenerse en el mercado, sabiendo que no todas las empresas compiten de la misma

manera, por ello es importante realizar un análisis completo de la situación actual (Humberto, 2014).

2.4 Misión

Es la declaración del propósito que distingue a la compañía de las demás, identifica el potencial que tiene la empresa en términos de producto y mercado, describiendo los valores y prioridades de la organización (David, 2008).

Para establecer la misión de la empresa es necesario que se explique en unas 3 líneas quiénes son, por qué existen, qué hacen, qué es lo que les diferencia de la competencia, siendo así la misión la razón de ser de la organización. (Gregory G. Dess, 2011).

Las buenas declaraciones de misión incorporan el concepto de administración de los grupos de interés, quienes son los clientes, empleados, proveedores y propietarios, a quién la organización debe responder, adicionalmente la misión tiene mayor efecto cuando refleja que la organización tiene prioridades estratégicas amplias y un posicionamiento competitivo duradero (Gregory G. Dess, 2011).

2.5 Visión

Hace referencia al futuro de la organización, la imagen que se procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que se pretende satisfacer (Kansas, 2017).

Según (Morrisey, 1995), existen algunas preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa y estas son:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?

2.6 Análisis Interno

2.6.1 FODA.

FODA son siglas que representan el análisis que se realiza de las Fortalezas**,** Oportunidades**,** Debilidades **y** Amenazas, de una empresa en el mercado, cabe recalcar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, ya que permite determinar la situación real en la que se encuentra la empresa, y así permite planificar alguna estrategia a futuro (Riquelme Leiva, 2016).

Se utilizada una plantilla de análisis Foda con 4 cuadrantes dónde se van a establecer los fortalezas que tiene la empresa, las debilidades para alcanzar sus objetivos, las oportunidades

que permitirán que la organización sea más competitiva, y las amenazas que existan en la industria (Riquelme Leiva, 2016).



Figura 12. Matriz Foda

Fuente: (Riquelme Leiva, 2016)

2.7 Análisis Externo

2.7.1 Análisis PEST.

Esta herramienta permite analizar tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, que permitirá a la empresa crear mecanismos para adaptarse a los cambios que puedan ocurrir. También les facilita ciertos parámetros para definir su posición estratégica y aporta

información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados (Juan, 2017).

Para comprender de mejor manera el ambiente industrial y competitivo de una empresa se necesita reunir toda la información posible para su análisis, cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo de la industria en la que opera la empresa, analizándose una serie de factores en el ámbito político, económico, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, lo cual permitirá tener una visión del entorno para tomar las decisiones correctas (Juan, 2017).

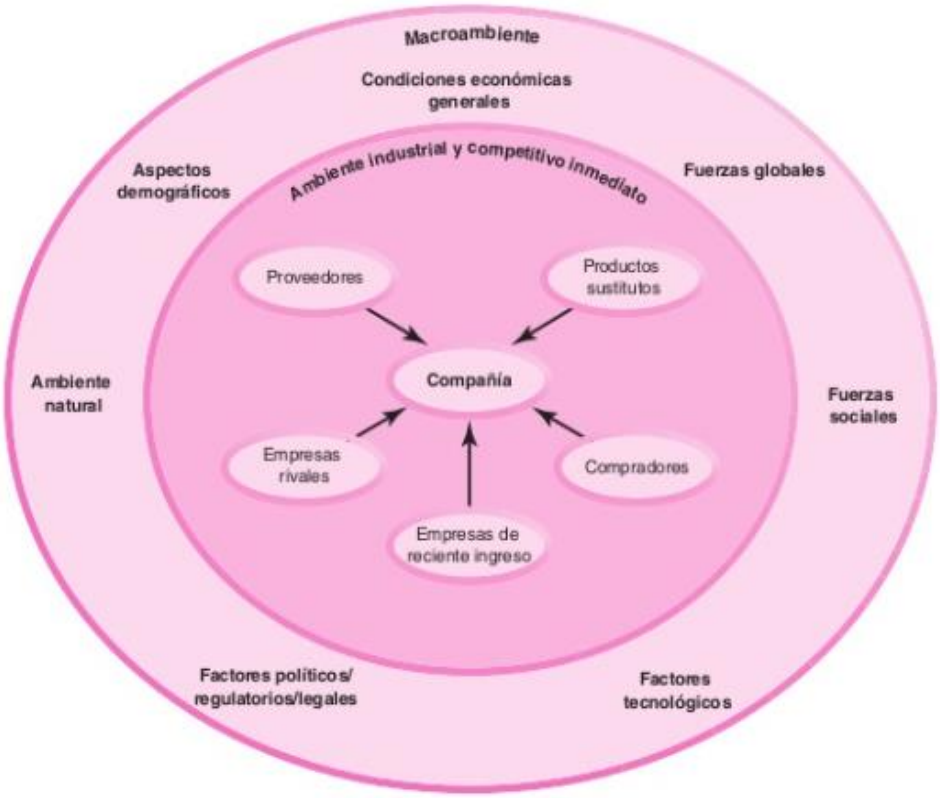


Figura 13. Componentes de Macroambiente de una Compañía

Fuente: (Thompson I Peteraf, 2012)

La tabla a continuación detalla una breve descripción de los factores del macro ambiente y algunos ejemplos de la industria o a negociones que puede afectar (Thompson I Peteraf, 2012).

Tabla 1. Los siete componentes del macroambiente

Componente	Descripción
Aspectos demográficos	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
Fuerzas sociales	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
Factores políticos, legales y regulatorios	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
Ambiente natural	En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
Factores tecnológicos	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de I y D, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.
Fuerzas globales	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
Condiciones económicas generales	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

Fuente: (Thompson I Peteraf, 2012)

2.7.2 Análisis Porter.

Es un modelo que permite analizar las presiones competitivas del mercado, tomando como referencia diferentes ámbitos, y evaluar la importancia de cada uno de ellos, permitiendo de ésta manera poder mejorar mediante el establecimiento de estrategias (Eduardo, 2011)

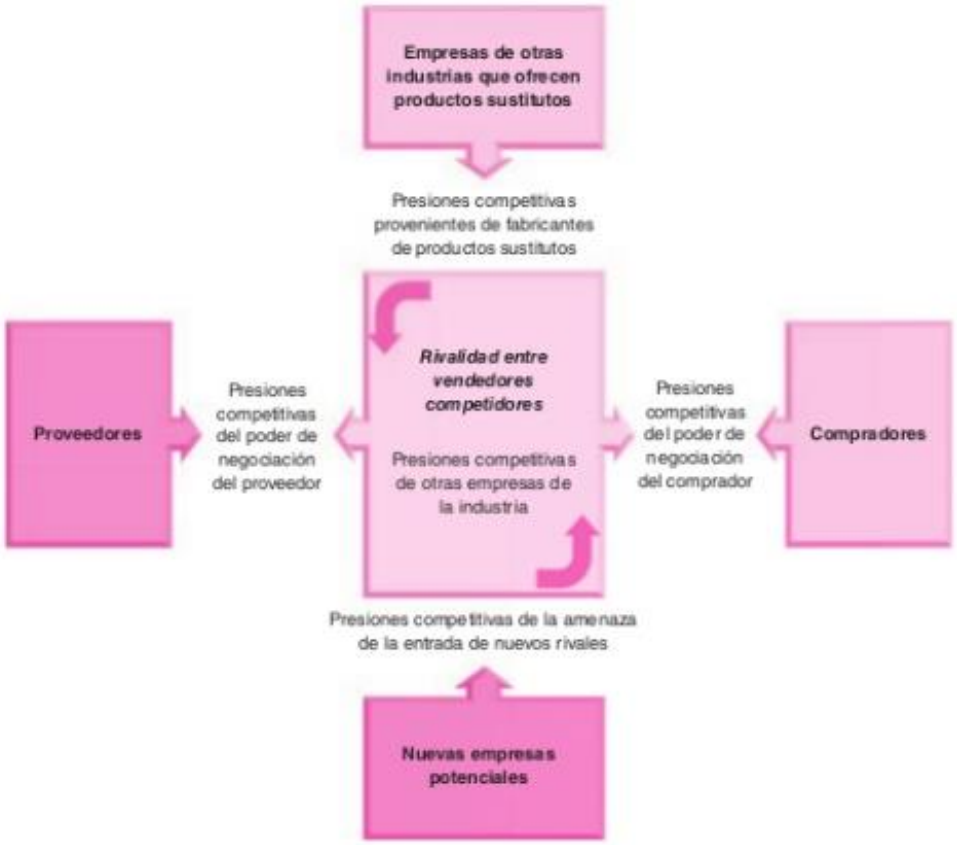


Figura 14. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Thompson I Peteraf, 2012)

Estas fuerzas permiten conocer la competencia del sector en que opera la empresa, por lo cual es necesario analizar cada uno de los siguientes puntos:

Rivalidad entre las empresas: es el resultado de las otras cuatro fuerzas, en función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor (Riquelme Leiva, 2016).

Poder de negociación de los clientes: si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa (Riquelme Leiva, 2016).

Poder de negociación de los proveedores: Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación (Riquelme Leiva, 2016).

Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado (Riquelme Leiva, 2016).

Amenaza de productos sustitutos: En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría (Riquelme Leiva, 2016).

2.8 Determinación de Objetivos

Las bases para la determinación de los objetivos vienen a partir de la definición de la misión y la visión de la organización, siendo éstos como el sustento de los objetivos, y también la información para realizar el análisis del ambiente interno y externo de la organización (Rocancio, 2018).

Los objetivos permitirán cumplir con la misión, considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico. A través de estos objetivos, se puede realizar actividades concretas con plazos y recursos específicos, de tal manera de darle sentido a la organización (Rocancio, 2018).

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años (David, 2008).

Según (Thompson I Peteraf, 2012), las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estas las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio mediante el cual lo lograrán.

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo (Thompson I Peteraf, 2012).

2.9 Formulación de Estrategias

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico (Johnson, 1996).

La formulación de una estrategia incluye la planificación, ejecución, supervisión y control de una serie de acciones orientadas a alcanzar unos objetivos previamente fijados. En concreto, la estrategia persigue generar valor agregado en el producto o servicio a través del manejo de la calidad, una productividad mayor, una mejor satisfacción del cliente y unos costes inferiores. (David, 2008).

2.9.1 Matriz EFE.

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio externo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores del entorno que pueden influir con

el crecimiento y expansión de la organización, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos (Shum, 2018).

La forma correcta de realizar esta matriz es colocando las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, luego se asigna un valor entre 0 y 1, siendo 0 menos importante y 1 muy importante, posteriormente se califica de 1 a 4, siendo 1 ,2 las debilidades y 3, 4 las fortalezas; finalmente se realiza una multiplicación del valor por la calificación dándonos el resultado del análisis (Shum, 2018).

Matriz EFE			
Factor crítico de éxito	**Peso**	**Clasificación**	**Puntuación**
OPORTUNIDADES			
Posible alianza con empresa del sector	0,10	3	0,30
Problemas económicos de la competencia	0,10	4	0,40
Posibilidad de solicitar ayudas públicas	0,09	4	0,36
Incremento de las ventas por internet	0,10	4	0,40
Nuevas urbanizaciones en la zona	0,05	3	0,15
Subtotal OPORTUNIDADES			1,61
AMENAZAS			
Crísis económica	0,15	2	0,30
Aumento de la competencia	0,11	2	0,22
Descenso de la demanda	0,09	2	0,18
Empresas competidoras con precios bajos	0,12	1	0,12
Aumento de precios de las materias primas	0,09	1	0,09
Subtotal AMENAZAS			0,91
Total	1,00	-	2,52

Figura 15. Ejemplo de Matriz EFE

Fuente: (Gehisy, 2016)

2.9.2 Matriz EFI.

Una herramienta que permite realizar un análisis interno de la organización y así entender las fortalezas y debilidades que ésta posee; antes de realizar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades. De esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde (Gabriela, 2019).

Para realizar una buena evaluación de los factores internos solamente es necesario seguir los pasos para la creación de la matriz EFI. Al realizar la matriz, necesitamos hacer una reflexión e hilar profundamente en la empresa, ya que algunas veces por la rutina diaria, muchas cosas pasan desapercibidas (Gabriela, 2019).

La forma correcta de realizar esta matriz es colocando las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, luego se asigna un valor entre 0 y 1, siendo 0 menos importante y 1 muy importante, posteriormente se califica de 1 a 4, siendo 1 ,2 las debilidades y 3, 4 las fortalezas; finalmente se realiza una multiplicación del valor por la calificación dándonos el resultado del análisis (Shum, 2018).

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Personal cualificado	0,07	3	0,21
Buen servicio de atención al cliente	0,10	4	0,40
Buenos canales de distribución	0,08	4	0,32
Buena situación financiera	0,15	4	0,60
Los trabajadores de la empresa están motivados	0,05	3	0,15
Subtotal FORTALEZAS			1,68
DEBILIDADES			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,25	1	0,25
No comercializo a través de internet	0,05	2	0,10
Atraso en I+D+i	0,10	2	0,20
No utilizo internet como estrategia empresarial	0,05	1	0,05
Producción u oferta de servicios poco diversificada	0,1	1	0,10
Subtotal DEBILIDADES			0,70
Total	1,00	-	2,38

Figura 16. Ejemplo de Matriz EFI

Fuente: (Shum, 2018)

2.9.3 Matriz BCG.

Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes que están representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en uno u otro lado (Rubén, 2018).

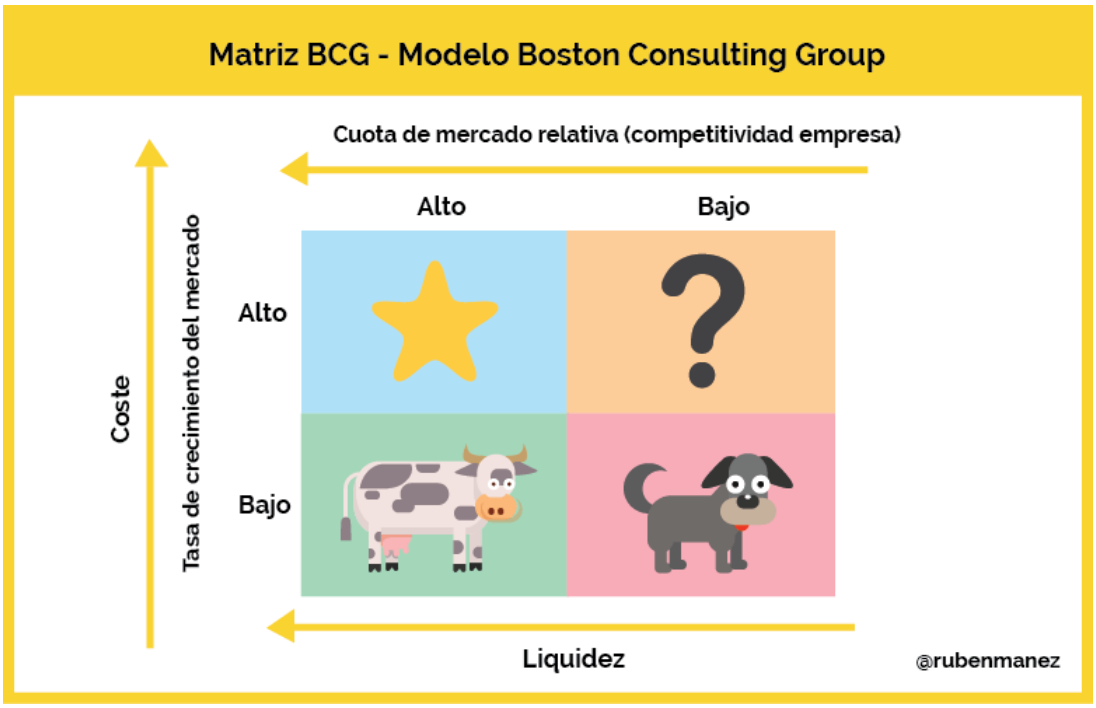


Figura 15. Matriz BCG

Fuente: (Rubén, 2018)

Las figuras que representan cada cuadrante son las siguientes: estrella**,** dónde se incluyen los productos que al introducirse en el mercado comienzan a tener una buena rentabilidad mediante el aumento de las ventas y beneficios, pero se requiere una inversión alta y técnicas dedicadas a posicionar los productos (Rubén, 2018).

Interrogante, aquí se colocan los productos que acaban de introducirse en el mercado, son productos innovadores, pero con ventas escasas todavía dada su incipiente introducción en el mercado; la vaca que son los productos que están consolidados en el mercado, no van a crecer más, pero tienen un volumen estable de ventas y finalmente el perro, dónde van los productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida, su crecimiento ha disminuido, así como su participación en el mercado (Rubén, 2018).

2.9.4 Matriz IE.

La matriz IE se basa en el valor total de la matriz del EFI en el eje x y el valor total de la matriz EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. (Luis, 2015)

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería "Crecer y construir". Las estrategias intensivas que son penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto y las integrativas que son integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal (Luis, 2015).

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para "Retener y mantener"; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es "Cosechar o desinvertir". Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE (Luis, 2015).

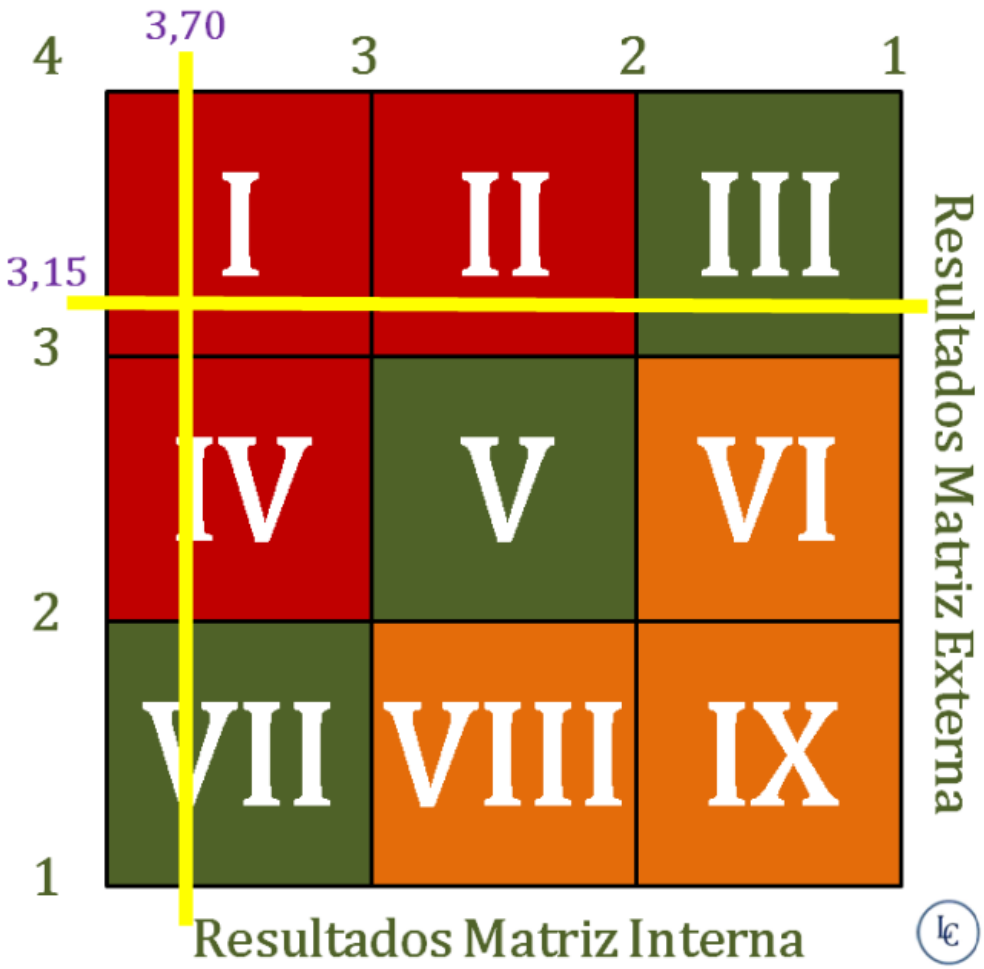


Figura 14. Matriz IE

Fuente: (Luis, 2015)

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE ISHPINGO.

3.1 Encuesta

3.1.1 Objetivo.

Determinar la satisfacción de los clientes del restaurante Ishpingo respecto a los alimentos que se expenden y la atención que brindan.

3.1.2 Tamaño de la Muestra.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra es la siguiente:

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO

FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z =	nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o nó el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
N =	Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
e =	Error de estimación máximo aceptado
n =	Tamaño de la muestra

Figura 16. Fórmula Cálculo de la Muestra.
Fuente: (Estadística, 2015)

En dónde:

Z = 1.96

p= 50%

q= 50%

N= 34,000

e= 5%

$$N= \frac{1.96^2 * 34.000 * 0{,}50 * 0{,}50}{0.05^2 * (34.000-1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

N= 380

El resultado del cálculo de la muestra nos arrojó que se debe aplicar la encuesta a 380 personas para conocer sus gustos y preferencias y poder orientarnos sobre qué platos puede tener el menú de Isphingo.

3.1.3 Diseño de encuesta.

ENCUESTA

El objetivo de la presente encuesta es conocer los gustos y preferencias de las personas que acuden a un restaurante donde se expenden almuerzos y platos a la carta.

1. Edad: _____

2. Sexo

   Hombre ☐

   Mujer ☐

3 ¿Durante la semana Usted suele salir a comer en un restaurante?

Si ☐ No ☐

Si eligió NO le agradecemos mucho por su colaboración.

4. ¿Cuántas veces en la semana acude a un restaurante?

1-2 ☐
3-4 ☐
4 ó más ☐

5. ¿Por qué razón elige ir a un determinado restaurante a la hora del almuerzo?

   Comida ☐
   Cercanía a su trabajo ☐
   Precios ☐
   Servicio ☐
   Otros_____

6. ¿Qué es lo que más le llama la atención de un restaurante?

   (Puede seleccionar más de una opción)

   Instalaciones ☐
   Ambiente del lugar ☐
   Menú ☐
   Servicio ☐
   Higiene ☐
   Precio ☐
   Otros_____

7. Del menú que ofrecen los restaurantes ¿Qué es lo que más le gusta?

   Sopas ☐
   Segundo ☐
   Postres ☐
   Platos fuertes ☐
   Almuerzos ☐
   Otros_____

8. ¿Qué platos le gustaría que un restaurante tenga en su menú?

   Mariscos ☐
   Platos a la parrilla ☐
   Pastas ☐
   Platos típicos ☐
   Comida rápida ☐

9. ¿Qué bebidas alternativas al jugo sugiere que se ofrezcan en un restaurante?

   Copa de Vino ☐

   Taza de Café ☐

   Agua aromática ☐

   Licor bajativo. ☐

   Gaseosas

   Agua

   Otros_____

10. ¿Le gustaría que los restaurantes tengan un menú dietético?

   Si ☐

   No ☐

Figura 15..Diseño de Encuesta.

3.1.4 Tabulación y Análisis de la Encuesta.

Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

Pregunta 1: Edad

Tabla 2. Rango de Edades

Rango de Edades	# de Personas	Porcentaje
14-20	83	22%
21-26	70	18%
27-32	101	27%
33-38	65	17%
39-44	18	5%
45-51	19	5%
52-57	18	5%
58-63	6	2%
TOTAL	380	100%

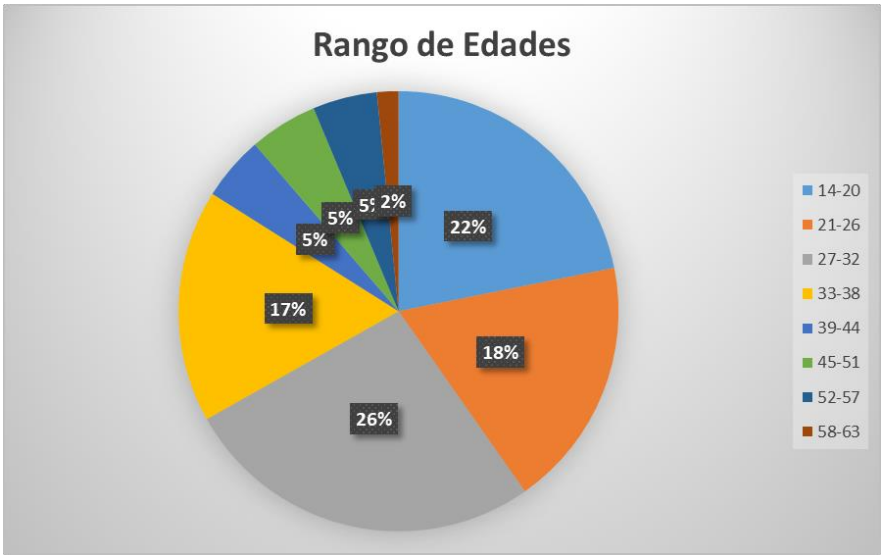


Figura 16. Gráfica de Segmentación de Edades

El 26 % de los encuestados se encuentran entre la edad de 27 a 32 años, el 22% entre 14 y 20, el 18% entre 21 a 26, el 17% entre 33 a 38, el 5% está entre 39 y 57, y finalmente el 2% en un rango de 58 a 63 años.

Pregunta 2: Género

Tabla 3. Segmentación por Género

Hombres	189
Mujeres	191

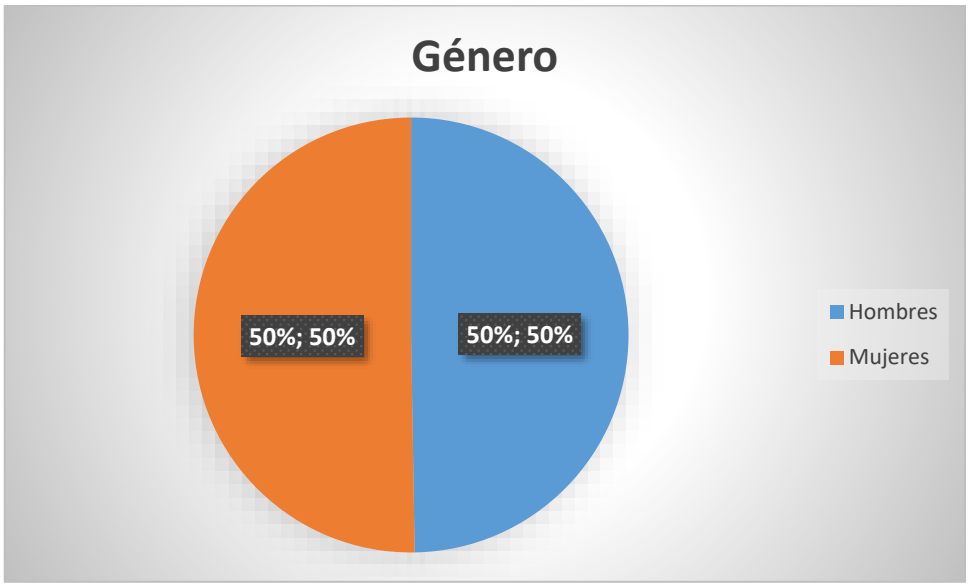


Figura 17. Segmentación por Género

De la totalidad de los encuestados el 50.26% son mujeres y el 49.74% son hombres.

Pregunta 3: ¿Durante la semana Usted suele salir a comer en un restaurante?

Tabla 4. Visita a un Restaurante.

Si	375
No	5



Figura 18. Visita a un Restaurante.

Del número de encuestados el 99% de personas van a un restaurante durante la semana.

Pregunta 4: ¿Cuántas veces en la semana acude a un restaurante?

Tabla 5. Número de veces que visita un restaurante

1 a 2 veces	273
3 a 4 veces	63
4 o más veces	39



Figura 19. Número de veces que visitan las personas el restaurante.

De las personas que contestaron que asisten durante la semana a un restaurante, el 73% contestó que va de 1 a 2 veces por semana, el 17% de 3 a 4 veces y el 10% va 4 o más veces.

Pregunta 5: ¿Por qué razón elige ir a un determinado restaurante a la hora del almuerzo?

Tabla 6. Razones por las que asisten a un restaurante

Calidad vs Precio	2
Cercanía a casa	1
Cercanía al trabajo	68
No se cocina en casa	1
Por conocer nuevos lugares	1
Precio	113
Sazón	160
Servicio	29

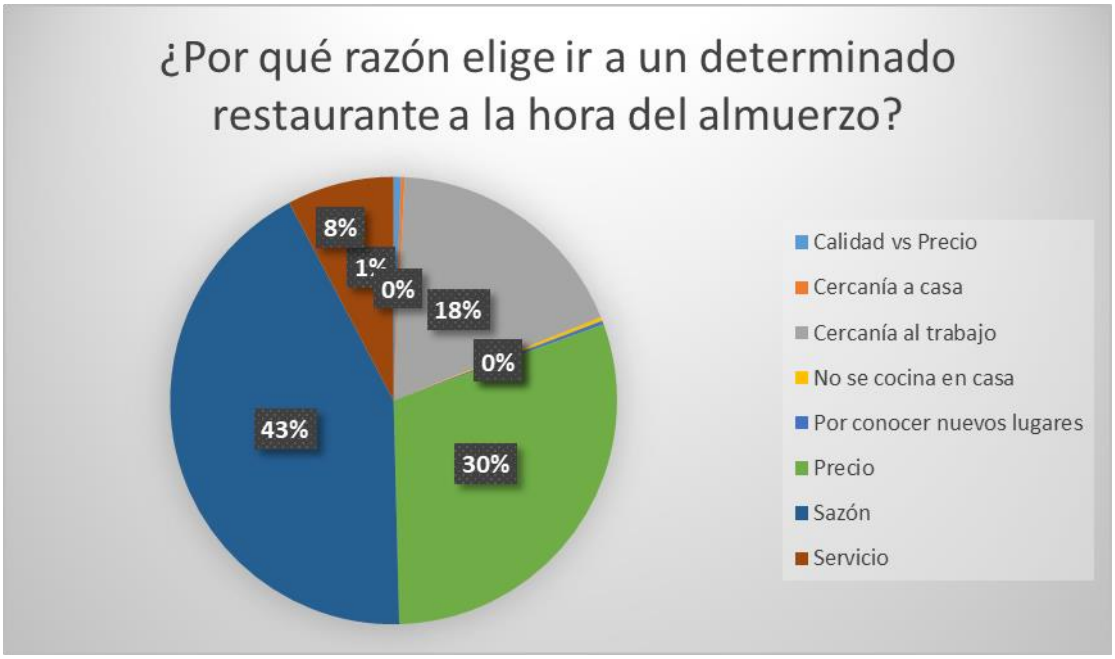


Figura 20. Razones para elegir un restaurante

El 43% expresó que asisten a un restaurante en la hora del almuerzo por la sazón de la comida, el 30% por el precio, el 18% por cercanía al trabajo, el 8 % por el servicio, el 1% por la calidad vs servicio.

Pregunta 6: ¿Qué es lo que más le llama la atención de un restaurante?

Tabla 7. Lo más llamativo de un restaurante

Ambiente	84
Higiene	89
Instalaciones	12
Menú	133
Precio	27
Servicio	30



Figura 21. Lo más llamativo de un restaurante

El 36% de los encuestados respondió que el menú es lo que más le llama la atención de un restaurante, el 24% dijo que la higiene, el 22% el ambiente, el 8% el servicio, el 7% el precio y el 3% las instalaciones.

Pregunta 7: Del menú que ofrecen los restaurantes ¿Qué es lo que más le gusta?

Tabla 8. Lo que más le gusta del menú de un restaurante

Almuerzos	87
Platos Fuertes	185
Postres	10
Sopas	25
Segundos	68



Figura 22. Lo que más le gusta del menú de un restaurante

El 49% indicó que del menú que ofrecen los restaurantes, prefieren los platos fuertes, el 23% almuerzos, el 18% segundos, el 7% sopas y el 3% postres.

Pregunta 8: ¿Qué platos le gustaría que un restaurante tenga en su menú?

Tabla 9. Platos que le gustaría que tenga un menú

Comida rápida	17
Mariscos	130
Pastas	30
Platos a la parrilla	106
Platos típicos	92

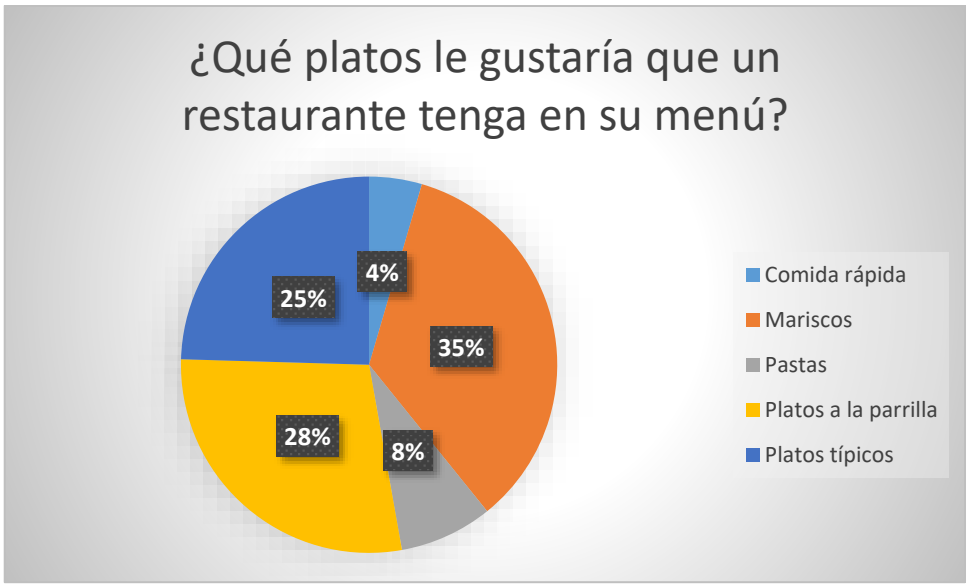


Figura 23. Platos que le gustaría que incluya el menú

El 35% de los encuestados concluyó que les gustaría que en el menú de un restaurante existan mariscos, el 28% platos a la parrilla, el 25% platos típicos, el 8% pastas y el 4 % comida rápida.

Pregunta 9: ¿Qué bebidas alternativas al jugo sugiere que se ofrezcan en un restaurante?

Tabla 10. Bebidas que le gustaría que ofrezca un restaurante.

Agua	29
Agua aromática	60
Taza de café	30
Gaseosa	103
Copa de Vino	111
Licor Bajativo	42

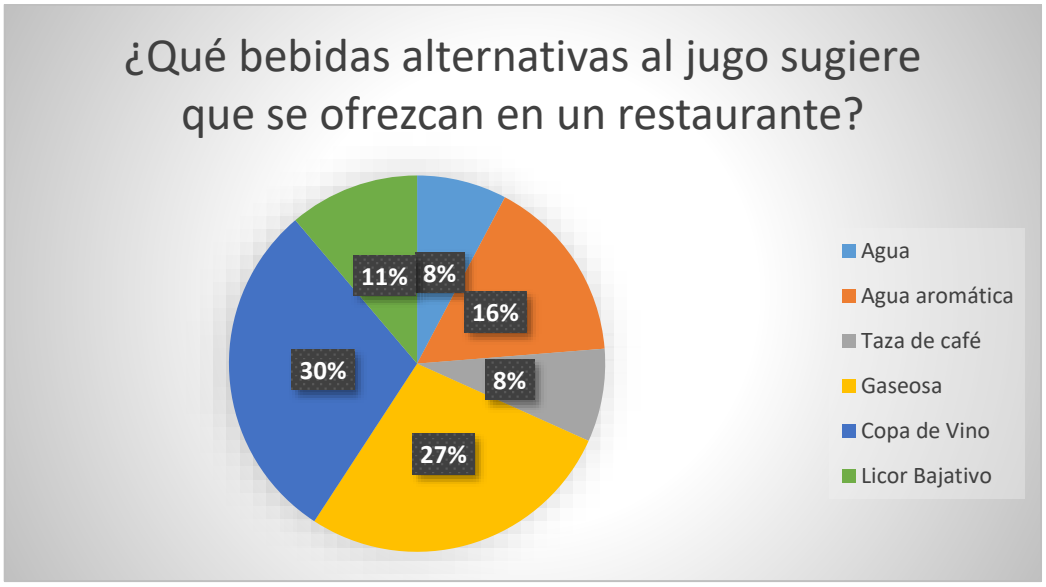


Figura 24. Bebidas que le gustaría que ofrezca un restaurante.

El 30% de las personas encuestadas contestaron que les gustaría que se ofreciera una copa de vino en lugar de un vaso de jugo, el 27% prefiere gaseosa, el 16% agua aromática, el 11% licor bajativo, el 8% un vaso de agua y taza de café.

Pregunta 10: ¿Le gustaría que los restaurantes tengan un menú dietético?

Tabla 11. Tabla de Preferencias sobre el menú dietético

Si	335
No	40



Figura 25. Preferencias de menú dietético

El 89% de la población encuestada respondió que le gustaría tener un menú dietético, mientras el 11% contestó que no.

3.2 VALORES EMPRESARIALES.

3.2.1 Misión.

Cautivar a nuestros clientes con los sabores y texturas de nuestra cocina ecuatoriana en un ambiente atractivo y único que provoque en las personas el deseo de siempre querer volver.

3.2.2 Visión.

Ser para el 2023 uno de los mejores restaurantes de comida gourmet ecuatoriana.

3.2.3 Valores.

- Calidad: brindar a los clientes productos y servicio de excelencia, de tal manera que se sientan satisfechos de visitar el restaurante y con el valor cancelado por los alimentos consumidos.

- Efectividad: cumplir con la meta establecida, de tal manera que permita el fortalecimiento y crecimiento de Isphingo.

- Pasión: ver y realizar el trabajo con amor, que no se convierta en una obligación, sino que sea una aventura, dónde se disfrute de las experiencias generadas.

- Trabajo en equipo: realizar el trabajo de manera colaborativa, siendo cada empleado el apoyo del compañero para el cumplimiento del mismo fin.

- Confianza: apoyarse entre compañeros ante diferentes circunstancias, con la seguridad de que pueden delegar funciones, con la convicción de que realizarán un buen trabajo.

- Organización: manejar todos los procesos de manera ordenada, previo a la planificación realizada de actividades para que no exista desorden y confusión en sus tareas.

3.2.4 Cadena de Valor.

Tabla 12. Cadena de valor

Actividades de Apoyo	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	Ishpingo cuenta con actividades de Contabilidad, Planeación, Administración y asuntos legales.				
	RECURSOS HUMANOS				
	Isphingo no cuenta con un programa de reclutamiento, selección y formación de empleados				
	DESARROLLO Y TECNOLOGÍA				
	Ishpingo no cuenta con un centro de Investigación y Desarrollo especializado, más bien los nuevos productos nacen de las pruebas y fusiones de sabores que realiza el chef.				
	ABASTECIMIENTO				
	Ishpingo gestiona la compra de materia prima de calidad con una variedad de proveedores, además de avaratar sus costos por realizar compras en volúmenes				
Actividades Primarias	Ishpingo se encarga de un control exhautivo en la cantidad necesaria de productos, los mismos que se almacenan de acuerdo a la fecha de caducidad y perecibilidad.	Ishpingo utiliza un control exhautivo sobre el término de cocción de sus alimentos.	Rapidez en el proceso de entregar los platos de comida, demorándose máximo 60 segundos en llegar a la mesa.	Se realizan alianzas estratégicas con ciertos hoteles para que entreguen a sus húespedes publicidad del restaurante y así ellos asistan al mismo. De igual manera se ha logrado que ciertos medios de comunicación escrita realicen reportajes y entrevistas sobre Isphingo.	Se preocupa por la satisfacción del cliente después de que éste haya consumido el mismo
	TIM	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio de Postventa

3.3 Políticas Organizacionales

3.3.1 Para Empleados.

- Por seguridad de la empresa, todos los empleados contratados deberán presentar sus papeles al día, entre ellos el récord policial.

- Portar el uniforme completo y de manera adecuada, utilizando gorros para el cabello y guantes para la manipulación de los alimentos.

- Los trabajadores deberán ingresar a trabajar a las 9:30 de la mañana.

- Se podrá contar con 3 atrasos dentro del mes de máximo 10 minutos, excedido esta cantidad o tiempo, se procederá a imponer una mula del 5% del Salario Básico Unificado.

- En caso de que los empleados se ausenten por situaciones médicas, tiene 48 horas para presentar el respectivo certificado médico, caso contrario se descontará el día de trabajo.

- Todos los empleados deberán tomar obligatoriamente los 15 días de vacaciones que otorga la ley dentro del mismo año, caso contrario los perderán.

- Los empleados deberán acceder a realizarse chequeos médicos de rutina 2 veces al año en la empresa.

- El cajero deberá realizar el arqueo de caja todos los días hasta las 15h30 para posteriormente enviar a depositar a la entidad bancaria.

- Cualquier diferencia que exista en el arqueo de caja será descontada de la persona responsable de la misma.

- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en la preparación de alimentos, así como en las instalaciones del restaurante.

- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, sin descuidar los procesos establecidos.

3.3.2 Para Clientes.

- Los clientes podrán cancelar con tarjeta de crédito a partir de un consumo de 10 dólares.

- Sólo se acepta billetes de hasta 20 dólares.

- En caso de que el cliente no se encuentre satisfecho con el producto, podrá solicitar la devolución de su dinero.

- No podrán ingresar bebidas alcohólicas al restaurante

- Está prohibido fumar dentro de las instalaciones del restaurante.

- Si desea hacer una reserva, debe comunicarse con 48 horas de anticipación para coordinar y ofrecer un servicio de calidad.

- Ishpingo se demorará máximo 24 horas en enviar la propuesta y cotización del servicio ofertado para eventos privados en las instalaciones.

- Para la realización de eventos privados, el cliente deberá abonar el 50% a la firma del contrato y el otro 50%, el día del evento.

3.3.3 Para Proveedores.

- El requisito mínimo exigido a nuestros proveedores será que cumplan todas las regulaciones medioambientales locales y nacionales.

- Cumplir con los tiempos establecidos en la entrega del producto.

- Todo pedido de productos se lo recibe con la factura correspondiente.

- En caso que el producto no se encuentre en buen estado, no se recibirá.

- Todo acuerdo con Proveedores debe estar previamente autorizada por la autoridad respectiva.

- Promover y fortalecer continuamente la transparencia, eficiencia y agilidad de los procesos de compra.

- La única persona que podrá aprobar pagos será el gerente general de la empresa, o una persona designada por el mismo.

- Los pagos se realizarán semanalmente todos los viernes siempre y cuando la factura esté vencida, en horario de 16:00 a 17:00.

3.3.4. Administrativas.

- Ofrecer un postre especial a nuestros clientes que se encuentran cumpliendo años previa la presentación de la cédula de identidad.

- La limpieza del baño se realizará cada 2 horas todos los días.

- La basura del día será recogida y colocada en un sitio específico, fuera de las instalaciones del restaurante, para que posteriormente se la lleve el carro de la basura.

- Se realizará el arqueo de caja todos los días al finalizar la jornada de atención a los clientes.

- Todos los días se realizará el depósito de las ventas del día anterior previo el arqueo de caja.

- Se capacitarán a los empleados dos veces al año.

- Propiciar reuniones de trabajo outdoors para capacitación, retroalimentación y fortalecimiento de las relaciones entre el empleador y los empleados.

3.4 Planeación

3.4.1 Objetivos a largo plazo.

- Comprar un local propio para el 2024.

- Aperturar una sucursal para el 2025.

- Ser reconocido para el 2025 como un restaurante referente de comida ecuatoriana en la ciudad de Quito.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo.

- Mantener la información contable al día para toma de decisiones.

- Presentar estados financieros del restaurante.

- Realizar presupuestos.

- Analizar la capacidad de pago del restaurante con respecto al endeudamiento de terceros.

- Cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes.

- Lograr un mayor posicionamiento del restaurante en el mercado.

- Establecer un plan detallado de estrategias para incrementar las ventas.

- Realizar un plan de comunicación publicitaria.

- Lograr alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

- Optimizar los recursos utilizados en la preparación de los platillos.

- Manejar el stock de materia prima de la cocina.

- Controlar el proceso de elaboración de los platillos.

- Innovación y creación de nuevos platillos.

- Crear un ambiente cómodo y amigable para los clientes del restaurante.

- Realizar un almacenaje correcto de los productos adquiridos.

- Fortalecer la comunicación entre el personal de cocina y de logística.

3.4.3 Cinco Fuerzas de Porter.



Figura 26. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Avila, 2020

3.4.4 FODA.

Tabla 13. Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Buena calidad de los alimentos. • Excelente calidad en el servicio. • Estar ubicado en un sitio estratégico de la ciudad. • Creatividad en la elaboración de los platillos. • Trabajadores altamente capacitados. • Innovación del menú.	• Ser nuevos en el mercado. • Falta de planificación en la elaboración del menú. • No contar con un sistema de facturación en el restaurante. • Falta de manejo de inventario. • Poca vida útil de los insumos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Disponibilidad de la materia prima en la ciudad. • Alianzas estratégicas con los hoteles y hostales cercanos al restaurante. • Enfocarse en otro segmento de mercado. • Posicionarse mediante estrategias publicitarias.	• Competencia de nuevos restaurantes en el sector. • Productos sustitutos a un precio más bajo. • Situación económica del país. • Mala administración.

3.4.5 Matriz EFE.

Tabla 14. Matriz EFE

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Disponibilidad de la materia prima en la ciudad.	0.10	3	0.30
	2	Alianzas estratégicas con los hoteles y hostales cercanos al restaurante	0.30	3	0.90
	3	Enfocarse en otro segmento de mercado	0.20	3	0.60
	4	Posicionarse mediante estrategias publicitarias	0.40	3	1.20
			1.00		3.00
		AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Competencia de nuevos restaurantes en el sector.	0.30	1	0.30
	2	Productos sustitutos a un precio más bajo.	0.25	2	0.50
	3	Situación económica del país.	0.25	1	0.25
	4	Mala Administración.	0.20	2	0.40
			1.00		1.45
					4.45

Elaborado por: Johanna Avila

3.4.6 Matriz EFI.

Tabla 15. Matriz EFI

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Buena calidad de los alimentos	0.30	4	1.20
	2	Excelente calidad en el servicio	0.10	3	0.30
	3	Estar ubicado en un sitio estratégico de la ciudad	0.20	3	0.60
	4	Creatividad en la elaboración de los platillos	0.20	3	0.60
	5	Innovación en el menú	0.20	3	0.60
		Trabajadores altamente capacitados.	1.00		3.30
		DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Ser nuevos en el mercado	0.2	1	0.20
	2	Falta de planificación en la elaboración del menú	0.25	2	0.50
	3	No contar con un sistema de facturación en el restaurante.	0.25	1	0.25
	4	Falta de manejo en el inventario	0.2	1	0.20
	5	Poca vida útil de los insumos.	0.1	1	0.10
			1.00		1.25
					4.55

Elaborado por: Johanna Avila

3.4.7 Matriz FODA.

Tabla 16. Matriz FODA

MATRIZ FODA RESTAURANTE ISHPINGO		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		Buena calidad de los alimentos	Ser nuevos en el mercado
		Excelente calidad en el servicio.	Falta de planificación en la elaboración del menú.
		Estar ubicado en un sitio estratégico de la ciudad.	No contar con un sistema de facturación en el restaurante.
		Creatividad en la elaboración de los platillos.	Falta del manejo de inventario
		Innovación en el menú	Poca vida útil de los insumos.
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Aprovechar el fácil acceso a la materia prima para innovar en el menú del restaurante, logrando llegar a otro target de clientes. Aprovechar el sitio estratégico dónde se encuentra para captar nuevos clientes mediante el envío de propuestas a todas las empresas que se encuentran alrededor.	Negociar con los hostales y hoteles cercanos al restaurante para brindarles el servicio de alimentación a los húespedes y así dar a conocer al restaurante. Aprovechar el uso de algunos insumos que se deterioran rápidamente, para crear una propuesta de valor al cliente, y así evitar desperdicios, por ejemplo ofrecer servicio de cafetería durante la tarde.
	Disponibilidad de la materia prima en la ciudad.		
	Alianzas estratégicas con hoteles y hostales de la ciudad.		
	Enfocarse en otro segmento de mercado.		
	Posicionarse mediante estrategias publicitarias		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	Competencia de nuevos restaurantes en el sector.	Ofrecer valor agregado en el menú, haciéndolo atractivo para los clientes y lograr que se sientan satisfechos con el producto adquirido. Fortalecer la administación del restaurante para mejorar procesos, creando impacto el el servicio brindado al cliente.	Planificar semanalmente las actividades a realizar para optimizar tiempo y recursos, logrando así manejar precios no tan elevados, a comparación de la competencia.
	Productos sustitutos a un precio más bajo.		
	Situación económica del país.		
	Mala administración		

Elaborado por: Johanna Avila

3.4.8 Planificación Estratégica.

Tabla 17. Matriz de Planificación Estratégica.

LÍDER DE PROYECTO:	Johanna Avila
APOYO DEL PROYECTO	Johanna Avila, Gonzalo Osorio

ÁMBIT	Gerente General

ESTRATEGIAS:	12
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Comprar un local propio para el 2024	1	Analizar el sector idóneo dónde funcionaría el restaurantre	Gonxzalo Osorio	jun.-20	abr.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Trabajar en la obtención de utilidades para la inversión del local	Gonxzalo Osorio	jun.-20	abr.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar negociaciones con instituciones financieras para créditos	Gonxzalo Osorio	jun.-20	abr.-24	X					X					0%	Recurso Externo	
		4	Estructurar la distribución de los espacios dentro del restaurante.	Gonxzalo Osorio, Victor Yépez	jun.-20	abr.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Aperturar una sucursal para el 2025.	5	Análisis de mercado donde se va a situar la sucursal.	Gonzalo Osorio	jun.-20	may.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Realizar el proceso de selección y capacitación para nuevos empleados.	Gonzalo Osorio	jun.-20	may.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Mantener un control de calidad del producto final.	Gonzalo Osorio	jun.-20	may.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Comprar todos los insumos para la nueva sucursal	Gonzalo Osorio	jun.-20	may.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Ser reconocido para el 2025 como un restaurante referente de comida ecuatoriana en la ciudad de Quito.	9	Realizar campañas de marketing en redes sociales y página web	Gonzalo Osorio	jun.-20	feb.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Brindar un valor agregado en la elaboración de nuestros productos.	Gonzalo Osorio	jun.-20	feb.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Ofrecer a nuestros clientes una experiencia innolvidable en nuestro restaurante	Gonzalo Osorio	jun.-20	feb.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Participar en ferias gastronómicos	Gonzalo Osorio	jun.-20	feb.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johanna Avila	Gonzalo Osorio - Gerente General	Gonzalo Osorio - Gerente General
Consultora Externa		

3.4.9 Planificación Operativa y Táctica POA.

Tabla 18. Planificación Operativa Departamento Financiero

LÍDER DE PROYECTO	Johanna Avila	**ÁMBITO:**	Finanzas	**ESTRATEGIAS:**	19
APOYO DEL PROYECTO	Gonzalo Osorio, Karina Chiluisa			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICI	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Mantener la información contable al día para toma de decisiones	1	Registro diario de las transacciones financieras del restaurante.	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Facturar todas las ventas realizadas	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Presentar estados financieros del restaurante.	5	Tener la información financiera al día.	Karina Chiluisa, Gonzalo	dic.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Analizar los estados financieros con el gerente general.	Karina Chiluisa, Gonzalo	dic.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Verificar los gastos del restaurante.	Karina Chiluisa, Gonzalo	dic.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Revisión y aprobación de los balances.	Karina Chiluisa, Gonzalo	dic.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar presupuestos.	9	Tener toda la información de ingresos y gastos del restaurante	Karina Chiluisa, Gonzalo	nov.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Calcular los costos de producción	Karina Chiluisa, Gonzalo	nov.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Realizar cotizaciones sobre compra de nuevos equipos de cocina	Karina Chiluisa, Gonzalo	nov.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
		12	Revisar las obligaciones sociales de los empleados.	Karina Chiluisa, Gonzalo	nov.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Analizar la capacidad de pago del restaurante con respecto al endeudamiento de terceros	13	Analizar los estados financieros.	Karina Chiluisa	ene.-21	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Analizar los costos de los proveedores.	Karina Chiluisa	ene.-21	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Analizar la tasa de interés cobrado por bancos	Karina Chiluisa	ene.-21	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	ar el impacto que tendría la situación actual del país en el restaur	Karina Chiluisa	ene.-21	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes.	17	Realizar las declaraciones del IVA según lo estipulado por la ley.	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		18	Archivar las facturas originales.	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		19	Realizar las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		20	Analizar la cuenta de impuestos	Karina Chiluisa	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	19				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johanna Avila	Gonzalo Osorio	Gonzalo Osorio
	Gerente General	Gerente General

Tabla 19. Planificación Operativa Departamento de Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECT	Johanna Avila
APOYO DEL PROYEC	Gonzalo Osorio

ÁMBITO:	Marketing y Ventas

ESTRATEGIAS:	16
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Lograr un mayor posicionamiento del restaurante en el mercado.	1	Realizar estudios de mercado.	Gonzalo Osorio	feb.-21	mar.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Analizar a la competencia que se encuentra en el sector.	Gonzalo Osorio	ene.-21	mar.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Participar en ferias gastronómicas	Gonzalo Osorio	ene.-21	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Gonzalo Osorio	dic.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Establecer un plan detallado de estrategias para incrementar las ventas.	5	Medición del número de ventas.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Realizar alianzas estratégicas con los hoteles cercanos al restaurant.	Gonzalo Osorio	jul.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar entregas a domicilio para las empresas	Gonzalo Osorio	jul.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar promociones para llamar la atención del cliente.	Gonzalo Osorio	ago.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar un plan de comunicación publicitaria.	9	Compartir información a través de redes sociales	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Repartir flyers en lugares públicos.	Gonzalo Osorio	jun.-20	jul.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Invitar a medios de comunicación a degustar el menú.	Gonzalo Osorio	oct.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar cómo se desenvuelve el consumidor	Gonzalo Osorio	ago.-20	oct.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Lograr alianzas estratégicas con nuestros proveedores.	13	Realizar un análisis de nuestros actuales proveedores.	Gonzalo Osorio	jul.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Cotizar los materiales entregados por nuestros proveedores.	Gonzalo Osorio	jul.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	Gonzalo Osorio	jul.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Gonzalo Osorio	jul.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Johanna Avila	Gonzalo Osorio	Gonzalo Osorio
	Gerente General	Gerente General

Tabla 20. Planeación Operativa Departamento de Producción

LÍDER DE PROYECT	Johanna Avila
APOYO DEL PROYEC	Gonzalo Osorio, Luis Salazar

ÁMBITO:	Productividad

ESTRATEGIAS:	12
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Optimizar los recursos utilizados en la preparación de los platillos.	1	Planificar el número de platillos a preparar diariamente	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Verificar que los materiales adquiridos sean de buena calidad	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Determinar el costo del platillo preparado	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Manejar el stock de materia prima de la cocina	5	Revisión del stock de manera semanal	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Verificar productos caducados o deteriorados.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Evaluar la materia prima empleada en nuestros productos.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Controlar el proceso de elaboración de los platillos	9	Control de calidad de los platos	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
		10	Analizar los triempos utilizados en cada actividad.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Verificar la cantidad de material utilizado en el proceso	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Innovación y creación de nuevos platillos	13	Realizar encuestas a los clientes para conocer gustos y preferencias.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Aprovechar los productos de temporada para elaboración de platos	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Capacitarse periódicamente en nuevas tendencias, procedimientos, etc	Gonzalo Osorio	ago.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Johanna Avila	Gonzalo Osorio	Gonzalo Osorio
	Gerente de General	Gerente de General

Tabla 21. Planeación Operativa Departamento de Logística.

LÍDER DE PROYECT	Johanna Avila	**ÁMBITO:**	Logística	**ESTRATEGIAS:**	10
APOYO DEL PROYEC	Gonzalo Osorio, Luis Salazar			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Crear un ámbiente cómodo y amigable para los clientes del restaurante	1	Ser educado y respetuoso con el cliente	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		2	Estar pendiente de la necesidad del cliente.	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		3	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		4	Tener un buzón de quejas para el cliente.	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Realizar un almacenaje correcto de los productos adquiridos.	5	Clasificarlos por perecidad.	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		6	Revisar fechas de caducidad.	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		7	Colocar primero los profuctos más antiguos para el conusmo.	Luis Salazar	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Fortalecer la comunicación entre el personal de cocina y de logística	9	Realizar diálogos entre áreas para tener claridad en los objetivos.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		10	Desarrollar espacios de comuncación abierta.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
		11	Planteear metas dónde intervengan todas las áreas.	Gonzalo Osorio	jun.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propi	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	10				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johanna Avila	Luis Salazar	Gonzalo Osorio
	Gerente de Logística	Gerente General

3.4.10 Planificación de Contingencia.

Tabla 22. Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Johanna Avila	**ESTRATEGIAS:**	9
APOYO DEL PROYECTO	Gonzalo Osorio	**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

ÁMBIT Gerente General

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FECHA INICIO *	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Manejar un fondo de caja para emergencias presentadas en el restaurante.	1	Asignar una persona responsable para manejo de este fondo	Elsa López	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
		2	Sustentar todos los gastos con facturas.	Elsa López	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
		3	Utilizar este fondo, sólo en caso extremo y previa aprobación del administrador	Elsa López	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Crear un acceso para personas con discapacidad.	4	Verificar presupuesto.	Gonzalo Osorio	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
		5	Cotizar el valor de la adecuación	Gonzalo Osorio	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Exter	
		6	Designar el lugar dónde se va a contruir	Gonzalo Osorio	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Colocar señalización en el restaurante para cumplir con las normas establecidas por los bomberos para evacuación en caso de emergencia	7	Cumplir con los requisitos pertinentes para los permisos.	Gonzalo Osorio	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
		8	Tener un mapa de evacuación en un lugar visible.	Gonzalo Osorio	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Propi	
		9	Designar y capacitar a una persona responsable que esté al frente del proceso en caso de emergencia	Gonzalo Osorio	jun-20	dic-20	X					X					0%	ecurso Exter	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johanna Avila	Luis Salazar	Gonzalo Osorio
	Gerente de Logística	Gerente General

3.5 Estructura Organizacional

3.5.1 Organigrama Estructural.

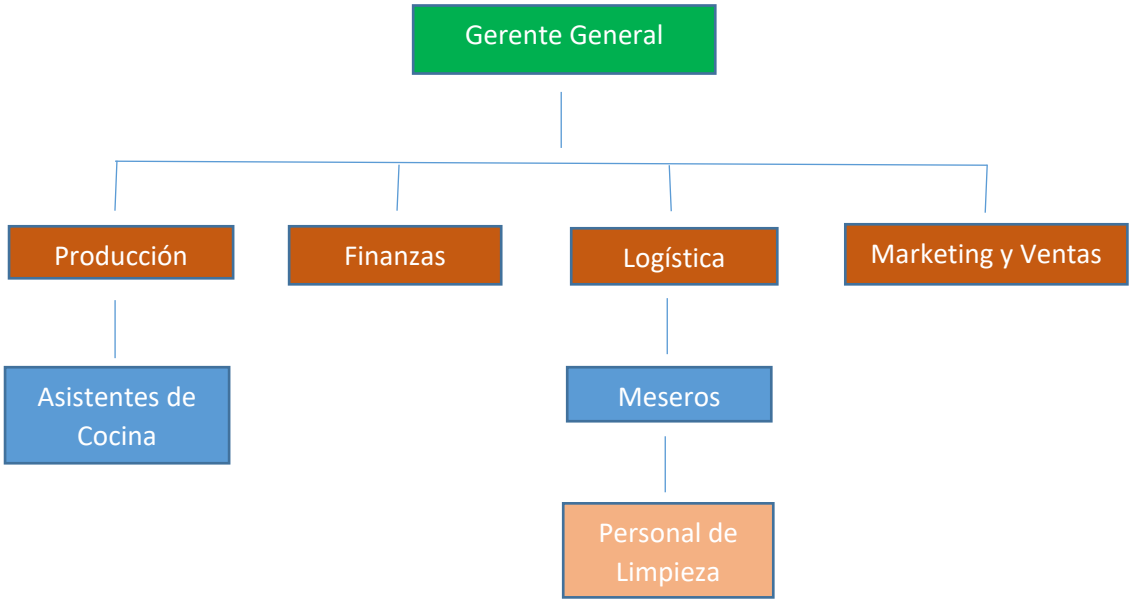


Figura 27. Organigrama Estructural Ishpingo

Fuente: Avila, 2020

3.5.2 Organigrama Funcional.

Gerente General

- Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa.

- Ser proactivo, es decir, tener coherencia con todas las decisiones que se tomen de la empresa.

- Fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente.

- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa, dentro de los criterios autorizados por la ley.

- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.

- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia teniendo en cuenta el número de personas que trabajan en la empresa.

- Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.

- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias. Girar cheques sobre los saldos acreedores o deudores.

- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza.

- Asegurar que todos los empleados estén al tanto de las funciones que deben realizar.

Producción

- Verificar que lo que se compre y produzca sea de buena calidad.

- Determinar la cantidad y el costo de los bienes producidos.

- Llevar el control de todo el material que se necesita en el área de cocina.

- Analizar y controlar la fabricación mediante costeo estándar para reducir los desperdicios, fallas y costos en el producto en cualquiera de sus fases de elaboración.

- Manejar los niveles de inventarios, tanto en materia prima como en el resto de productos que se utilizan para la elaboración de los alimentos, así también con el desperdicio que se pueda generar.

- Determinar cómo se realizarán la preparación de los alimentos.

- Definir qué tipo de control se realizará para cumplir con las especificaciones requeridas.

- Llevar un control y seguimiento de los platillos para generar la satisfacción completa del cliente debido a la excelente calidad que tiene.

- Desarrollar nuevos platos y mejorar el menú con el que cuenta el restaurante para poder ser competitivos teniendo mucha clientela gracias a la innovación permanente que se genera.

- Realizar un mantenimiento continuo a los equipos de cocina para reducir al mínimo el tiempo improductivo de las instalaciones.

Finanzas

- Programa y controla las diferentes negociaciones que determine la gerencia.

- Revisa, consolida y aprueba el plan anual de actividades y el anteproyecto de presupuesto del negocio.

- Elaborar el presupuesto anual.

- Efectúa los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.

- Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.

- Busca las fuentes de financiación adecuadas para la empresa, teniendo en cuenta la rentabilidad, el riesgo y la liquidez.

- Gestionar el riesgo de la empresa para garantizar su supervivencia, vigilando los tipos de interés, los precios, la renta variable.

- Rentabilizar la empresa y maximizar las ganancias.

Logística

- Brindar una excelente atención a la clientela y a todas las personas que visiten el restaurante.

- Ayudar a los clientes a ordenar, respondiendo las preguntas sobre el menú o haciendo recomendaciones.

- Tomar los pedidos exactos de comida y bebida para comunicar los detalles del pedido al personal de cocina.

- Informar a los clientes sobre las ofertas y promociones que ofrezca el restaurante.

- Servir la comida a tiempo para que no se enfríe.

- Revisar que la vajilla utilizada se encuentre en excelentes condiciones.

- Mantener las instalaciones de manera limpia y ordenada.

- Limpiar los platos sucios, la cristalería, los cubiertos y las mesas después de que los clientes hayan terminado.

- Mantener los recipientes de condimentos y servilletas llenos.

- Manejar quejas y reclamos de clientes con la mayor educación del caso.

Marketing y Ventas

- Realizar encuestas para conocer la satisfacción de los clientes.

- Diseñar e implementar un plan de marketing para aumentar las ventas.

- Analizar la competencia local.

- Analizar cómo se desenvuelve el consumidor.

- Definir las estrategias de marketing para la oferta de los menús.

- Definir y gestionar la marca.

- Servir como enlace con los medios de comunicación, para dar a conocer al restaurante.

- Producir contenidos de marketing y promoción, los cuales deben mantenerse actualizados.

- Mantener el sitio web actualizado y crear contenido atractivo para las personas que visitan la página.

- Administrar las redes sociales de la empresa, teniendo en consideración las publicaciones que se realizan en las mismas.

3.6 Control

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial.

Tabla 23. Monitoreo Administrativo

LÍDER DE PROYECT	Johanna Avila
APOYO DEL PROYEC	Gonzalo Osorio, Karina Chiluiza

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**CUMPLIMIENTO**		**% APORTE**				
			SI	**NO**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
1	Solicitar la cédula a los clientes el día de su cumpleaños para verificar la fecha.	Luis Salazar							
2	Se llevará un registro de firmas del personal que realiza la limpieza.	Andrés Caicedo.							
3	Se revisará las instalaciones al finalizar la jornada de trabajo para constatar que no queden residuos.	Andrés Caicedo, Luis Salazar.							
5	Arqueo de caja con firma de respaldo	Elsa Campos							
6	El comprobante de depósito deberá estar grapado al cierre de caja.	Elsa Campos							
7	Solicitar a los empleador el certificado correspondiente de las capacitaciones realizadas.	Gonzalo Osorio.							
8	Planificar salidas de campo con el personal.	Gonzalo Osorio.							

Elaborado por:

Johanna Avila

Revisado por:

Gonzalo Osorio.

Gerente General

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.

Tabla 24. Monitoreo Administrativo de los Empleados

LÍDER DE PROYECTO	Johanna Avila
APOYO DEL PROYECT	Gonzalo Osorio, Luis Salazar

MONITOREO:	Empleados

No.	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**CUMPLIMIENTO**		**% APORTE**				
			SI	**NO**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
1	Revisar las carpetas de los empleados al momento de la contratación.	Gonzalo Osorio							
2	Los empleados deberán timbrar a la hora de ingreso y salida.	Gonzalo Osorio							
3	Cuando el empleado se ausente por enfermedad debe presentar el certificado médico, debidamente sellado por el IESS	Gonzalo Osorio							
5	Se contabilizará como horas extras de trabajo, sólo aquellas que sean aprobadas por el jefe inmediato.	Gonzalo Osorio							
6	Los empleados deben llenar la solicitud de vacaciones para ser aprobadas y contabilizadas.	Gonzalo Osorio							
7	Los empleados deben entregar certificados médicos de chequeos pre ocupacionales.	Gonzalo Osorio							
8	Se pondrá una multa del 5% a la persona que no cuente con el uniforme completo y en perfectas condiciones.	Gonzalo Osorio							

Elaborado por:

Johanna Avila

Revisado por:

Gonzalo Osorio

Gerente General

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.

Tabla 25. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECT	Johanna Avila
APOYO DEL PROYEC	Gonzalo Osorio

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Notificar al cliente cuál es el consumo mínimo para pago con tarjeta de crédito.	Luis Salazar							
2	Colocar una señalética sobre la prohición de fumar en las instalaciones del restaurante, así como el ingreso de bebidas alcóholicas.	Luis Salazar							
3	Revisar todos los días la agenda para organizar las reservas solicitadas.	Luis Salazar							
5	Archivar las proformas enviadas a nuestros clientes, para tener control.	Luis Salazar							
6	Tener una copia de depósitos o tranferencias realizadas por los clientes, adjunto al contrato del servicio.	Luis Salazar							
7	Colocar un anuncio en un lugar visible, dónde se especifique que sólo se reciben billetes de hasta 20 dólares	Luis Salazar							

Elaborado por:

Johanna Avila

Revisado por:

Gonzalo osorio

Gerente General

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

Tabla 26. Monitoreo Administrativo de Proveedores.

LÍDER DE PROYECTO:	Johanna Avila
APOYO DEL PROYECTO	Gonzalo Osorio

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	UMPLIMIENT		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Llevar una bitácora sobre las fechas de pedido y entrega de los productos.	Gonzalo Osorio							
2	Se deberá adjuntar la copia de pedido de producto con la factura corrrespondiente.	Gonzalo Osorio							
3	Llevar una carpeta con la copia de pedidos rechazados, con el justificativo correspondiente.	Gonzalo Osorio							
5	Todo acuerdo o negociación con los proveedores, deberá ser sustentado por medio de contratos legalizados.	Gonzalo Osorio							
6	Se designará un día y horario para revisión de pagos por parte del Gerente General.	Gonzalo Osorio							
7	Enviar un comunicado a todos los proveedores, informando el día y horario de pagos que maneja el restaurante.	Gonzalo Osorio							
8	Analizar periódicamente el manejo en el proceso de compras, enviando una encuesta de satisfacción a nuestros proveedores.	Gonzalo Osorio							
9	Solicitar de manera trimestral un estado de cuenta a los proveedores para conciliar la información.	Gonzalo Osorio							
10									

Elaborado por:
Johanna Avila

Revisado por:
Gonzalo Osorio
Gerente General

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS PREVIO A LA IMPLEMEN TACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos.

Los Activos fijos de Ishpingo ascienden a $ 10.752,00 dólares, siendo la inversión en maquinaria el valor más alto, por los artefactos que se necesitan para el funcionamiento del restaurante, por otro lado, se puede observar que en equipos de oficina no existe mayor inversión, ya que no poseen una oficina, debido a que la parte administrativa es manejada desde casa.

Tabla 27. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 2,700.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 5,363.00
EQUIPO DE OFICINA	$ 29.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1,110.00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1,550.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 10,752.00**

4.1.2 Activos Intangibles.

El Restaurante cuenta con un capital de trabajo de $4,248.00 dólares el cual ayuda a cubrir las necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, etc. Por otro lado, tenemos el valor de $ 358.27 dólares en activos diferidos, que corresponden a gastos de constitución, marca, etc.

Tabla 28. Activos Intangibles

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Diferidos	$ 358.27
Capital de Trabajo	$ 4,248.00
TOTAL INVERSIÓN	**$ 4,606.27**

4.2. Costos y Gastos

4.2.1 Costo de Producción.

Los costos directos del primer año son de $72,707.50 y los indirectos $7,560.20 dólares, dando un total de inversión en costos de producción de $72,707.50, valor que se necesita para empezar con el funcionamiento del restaurante.

Tabla 29. Costos de Producción

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	**$ 65,147.30**	**$ 65,635.91**	**$ 66,128.18**	**$ 66,624.14**	**$ 67,123.82**
RESTAURANTE	***$ 65,147.30***	***$ 65,635.91***	***$ 66,128.18***	***$ 66,624.14***	***$ 67,123.82***
Materia Prima (Preparación Plati	$ 38,254.70	$ 38,541.62	$ 38,830.68	$ 39,121.91	$ 39,415.32
Mano de Obra Directa (cocineros	$ 26,892.60	$ 27,094.29	$ 27,297.50	$ 27,502.23	$ 27,708.50
COSTOS INDIRECTOS	**$ 7,560.20**	**$ 4,112.08**	**$ 7,474.98**	**$ 4,155.94**	**$ 7,809.89**
Menaje	$ 3,073.60	$ -	$ 3,341.05	$ -	$ 3,631.77
Adecuaciones de Infraestructura	$ 396.20	$ -	$ -	$ -	$ -
Útiles de Aseo	$ 1,179.20	$ 1,188.04	$ 1,196.95	$ 1,205.93	$ 1,214.98
Uniformes	$ 524.00	$ 527.93	$ 531.89	$ 535.88	$ 539.90
Depreciaciones	$ 1,199.20	$ 1,199.20	$ 1,199.20	$ 1,199.20	$ 1,199.20
Servicios Básicos	$ 1,188.00	$ 1,196.91	$ 1,205.89	$ 1,214.93	$ 1,224.04
COSTOS DE PRODUCCIÓN	**$ 72,707.50**	**$ 69,747.99**	**$ 73,603.16**	**$ 70,780.08**	**$ 74,933.71**

4.2.2 Gastos Administrativos.

Los gastos Administrativos del restaurante ascienden a $18,716.37 dólares.

Tabla 30. Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	$ 91.00	$ 91.68	$ 92.37	$ 93.06	$ 93.76
Sueldos y Salarios	$ 7,845.00	$ 7,903.84	$ 7,963.12	$ 8,022.84	$ 8,083.01
Servicios Básicos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Depreciaciones	$ 1,202.10	$ 1,202.10	$ 1,202.10	$ 832.10	$ 832.10
Gastos Constitución	$ 358.27	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de mantenimiento infraestructur	$ 480.00	$ 483.60	$ 487.23	$ 490.88	$ 494.56
Gasto arriendo	$ 8,400.00	$ 8,463.00	$ 8,526.47	$ 8,590.42	$ 8,654.85
Adecuaciones de Infraestructura	$ 90.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Honorarios	$ 250.00	$ 251.88	$ 253.76	$ 255.67	$ 257.58
TOTAL	**$ 18,716.37**	**$ 18,396.10**	**$ 18,525.05**	**$ 18,284.97**	**$ 18,415.87**

4.2.3 Gasto de Venta.

Ishpingo gastará durante el primer año $ 3,840.00 dólares en publicidad, ya que, al ser un restaurante nuevo, ha puesto énfasis en redes sociales para poder llegar a más personas.

Tabla 31. Gastos de Ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Medios de Comunicación	$ 1,800.00	$ 1,813.50	$ 1,827.10	$ 1,840.80	$ 1,854.61
Publicidad en redes sociales	$ 2,040.00	$ 2,055.30	$ 2,070.71	$ 2,086.25	$ 2,101.89
TOTAL	**$ 3,840.00**	**$ 3,868.80**	**$ 3,897.82**	**$ 3,927.05**	**$ 3,956.50**

4.3 Financiamiento

El restaurante Ishpingo tiene un aporte de capital de $10,000.00 dólares y realizó un préstamo bancario para la apertura del mismo por un valor de $5.000,00, siendo el total de la inversión de $15,000.00 dólares.

Tabla 32. Tabla de Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 10,000.00	67%	5.97%	3.98%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo CFN	$ 5,000.00	33%	9.35%	2.07%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 15,000.00**	**100%**	**15.32%**	**6.05%**

El total del préstamo solicitado es de $ 6,551.90, dónde el valor del interés es $1,551.90, las cuotas a pagar son de $91.00 dólares mensuales durante 72 meses.

Tabla 33. Tabla de Amortización Préstamo Bancario

DEUDA	5,000.00	PLAZO	0.1532	CUOTAS	91.00
TASA DE INTERES	9.35%	PAGO ANUAL	12	FIJAS	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	$ 5,000.00				$ 5,000.00
1	$ 5,000.00	$ 38.96	$ 52.04	$ 91.00	$ 4,947.96
2	$ 4,947.96	$ 38.55	$ 52.45	$ 91.00	$ 4,895.51
3	$ 4,895.51	$ 38.14	$ 52.85	$ 91.00	$ 4,842.66
4	$ 4,842.66	$ 37.73	$ 53.27	$ 91.00	$ 4,789.39
5	$ 4,789.39	$ 37.32	$ 53.68	$ 91.00	$ 4,735.71
6	$ 4,735.71	$ 36.90	$ 54.10	$ 91.00	$ 4,681.61
7	$ 4,681.61	$ 36.48	$ 54.52	$ 91.00	$ 4,627.09
8	$ 4,627.09	$ 36.05	$ 54.95	$ 91.00	$ 4,572.15
9	$ 4,572.15	$ 35.62	$ 55.37	$ 91.00	$ 4,516.77
10	$ 4,516.77	$ 35.19	$ 55.81	$ 91.00	$ 4,460.97
11	$ 4,460.97	$ 34.76	$ 56.24	$ 91.00	$ 4,404.73
12	$ 4,404.73	$ 34.32	$ 56.68	$ 91.00	$ 4,348.05
13	$ 4,348.05	$ 33.88	$ 57.12	$ 91.00	$ 4,290.93
14	$ 4,290.93	$ 33.43	$ 57.57	$ 91.00	$ 4,233.36
15	$ 4,233.36	$ 32.98	$ 58.01	$ 91.00	$ 4,175.35
16	$ 4,175.35	$ 32.53	$ 58.47	$ 91.00	$ 4,116.88
17	$ 4,116.88	$ 32.08	$ 58.92	$ 91.00	$ 4,057.96
18	$ 4,057.96	$ 31.62	$ 59.38	$ 91.00	$ 3,998.58
19	$ 3,998.58	$ 31.16	$ 59.84	$ 91.00	$ 3,938.74
20	$ 3,938.74	$ 30.69	$ 60.31	$ 91.00	$ 3,878.43
21	$ 3,878.43	$ 30.22	$ 60.78	$ 91.00	$ 3,817.65
22	$ 3,817.65	$ 29.75	$ 61.25	$ 91.00	$ 3,756.40
23	$ 3,756.40	$ 29.27	$ 61.73	$ 91.00	$ 3,694.67
24	$ 3,694.67	$ 28.79	$ 62.21	$ 91.00	$ 3,632.45
25	$ 3,632.45	$ 28.30	$ 62.70	$ 91.00	$ 3,569.76
26	$ 3,569.76	$ 27.81	$ 63.18	$ 91.00	$ 3,506.57
27	$ 3,506.57	$ 27.32	$ 63.68	$ 91.00	$ 3,442.90
28	$ 3,442.90	$ 26.83	$ 64.17	$ 91.00	$ 3,378.73
29	$ 3,378.73	$ 26.33	$ 64.67	$ 91.00	$ 3,314.05
30	$ 3,314.05	$ 25.82	$ 65.18	$ 91.00	$ 3,248.88
31	$ 3,248.88	$ 25.31	$ 65.68	$ 91.00	$ 3,183.19
32	$ 3,183.19	$ 24.80	$ 66.20	$ 91.00	$ 3,116.99
33	$ 3,116.99	$ 24.29	$ 66.71	$ 91.00	$ 3,050.28
34	$ 3,050.28	$ 23.77	$ 67.23	$ 91.00	$ 2,983.05
35	$ 2,983.05	$ 23.24	$ 67.76	$ 91.00	$ 2,915.30
36	$ 2,915.30	$ 22.72	$ 68.28	$ 91.00	$ 2,847.01
37	$ 2,847.01	$ 22.18	$ 68.82	$ 91.00	$ 2,778.20
38	$ 2,778.20	$ 21.65	$ 69.35	$ 91.00	$ 2,708.84
39	$ 2,708.84	$ 21.11	$ 69.89	$ 91.00	$ 2,638.95
40	$ 2,638.95	$ 20.56	$ 70.44	$ 91.00	$ 2,568.51
41	$ 2,568.51	$ 20.01	$ 70.99	$ 91.00	$ 2,497.53
42	$ 2,497.53	$ 19.46	$ 71.54	$ 91.00	$ 2,425.99
43	$ 2,425.99	$ 18.90	$ 72.10	$ 91.00	$ 2,353.89
44	$ 2,353.89	$ 18.34	$ 72.66	$ 91.00	$ 2,281.24
45	$ 2,281.24	$ 17.77	$ 73.22	$ 91.00	$ 2,208.01
46	$ 2,208.01	$ 17.20	$ 73.79	$ 91.00	$ 2,134.22
47	$ 2,134.22	$ 16.63	$ 74.37	$ 91.00	$ 2,059.85
48	$ 2,059.85	$ 16.05	$ 74.95	$ 91.00	$ 1,984.90
49	$ 1,984.90	$ 15.47	$ 75.53	$ 91.00	$ 1,909.37
50	$ 1,909.37	$ 14.88	$ 76.12	$ 91.00	$ 1,833.24
51	$ 1,833.24	$ 14.28	$ 76.71	$ 91.00	$ 1,756.53
52	$ 1,756.53	$ 13.69	$ 77.31	$ 91.00	$ 1,679.22
53	$ 1,679.22	$ 13.08	$ 77.91	$ 91.00	$ 1,601.30
54	$ 1,601.30	$ 12.48	$ 78.52	$ 91.00	$ 1,522.78
55	$ 1,522.78	$ 11.86	$ 79.13	$ 91.00	$ 1,443.65
56	$ 1,443.65	$ 11.25	$ 79.75	$ 91.00	$ 1,363.90
57	$ 1,363.90	$ 10.63	$ 80.37	$ 91.00	$ 1,283.53
58	$ 1,283.53	$ 10.00	$ 81.00	$ 91.00	$ 1,202.53
59	$ 1,202.53	$ 9.37	$ 81.63	$ 91.00	$ 1,120.90
60	$ 1,120.90	$ 8.73	$ 82.27	$ 91.00	$ 1,038.63
61	$ 1,038.63	$ 8.09	$ 82.91	$ 91.00	$ 955.73
62	$ 955.73	$ 7.45	$ 83.55	$ 91.00	$ 872.18
63	$ 872.18	$ 6.80	$ 84.20	$ 91.00	$ 787.97
64	$ 787.97	$ 6.14	$ 84.86	$ 91.00	$ 703.11
65	$ 703.11	$ 5.48	$ 85.52	$ 91.00	$ 617.59
66	$ 617.59	$ 4.81	$ 86.19	$ 91.00	$ 531.41
67	$ 531.41	$ 4.14	$ 86.86	$ 91.00	$ 444.55
68	$ 444.55	$ 3.46	$ 87.53	$ 91.00	$ 357.01
69	$ 357.01	$ 2.78	$ 88.22	$ 91.00	$ 268.80
70	$ 268.80	$ 2.09	$ 88.90	$ 91.00	$ 179.89
71	$ 179.89	$ 1.40	$ 89.60	$ 91.00	$ 90.30
72	$ 90.30	$ 0.70	$ 90.30	$ 91.00	$ -0.00

4.4 Estados Financieros

4.4.1 Estado de Situación Inicial.

Se puede observar cómo la empresa va creciendo en los diferentes años, debido a las gestiones y estrategias propuestas para el restaurante.

Tabla 34. Estado de Situación Inicial Proyectado.

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 4,248.00**	**$ -3,665.76**	**$ 2,082.79**	**$ 15,124.52**	**$ 41,255.93**	**$ 77,693.95**
CAJA / BANCOS	$ 4,248.00	$ -3,665.76	$ 2,082.79	$ 15,124.52	$ 41,255.93	$ 77,693.95
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 10,752.00**	**$ 9,549.90**	**$ 8,347.80**	**$ 7,145.70**	**$ 6,313.60**	**$ 5,481.50**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 2,700.00	$ 2,700.00	$ 2,700.00	$ 2,700.00	$ 2,700.00	$ 2,700.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 5,363.00	$ 5,363.00	$ 5,363.00	$ 5,363.00	$ 5,363.00	$ 5,363.00
EQUIPO DE OFICINA	$ 29.00	$ 29.00	$ 29.00	$ 29.00	$ 29.00	$ 29.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1,550.00	$ 1,550.00	$ 1,550.00	$ 1,550.00	$ 1,550.00	$ 1,550.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ (1,202.10)	$ (2,404.20)	$ (3,606.30)	$ (4,438.40)	$ (5,270.50)
TOTAL ACTIVOS	**$ 15,000.00**	**$ 5,884.14**	**$ 10,430.59**	**$ 22,270.22**	**$ 47,569.53**	**$ 83,175.45**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 5,000.00	$ 4,348.05	$ 3,632.45	$ 2,847.01	$ 1,984.90	$ 1,038.63
TOTAL PASIVOS	**$ 5,000.00**	**$ 4,348.05**	**$ 3,632.45**	**$ 2,847.01**	**$ 1,984.90**	**$ 1,038.63**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00
Utilidad Neta	$ -	$ (8,463.91)	$ 5,262.04	$ 12,625.07	$ 26,161.42	$ 36,552.19
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (8,463.91)	$ (3,201.86)	$ 9,423.21	$ 35,584.63
TOTAL PATRIMONIO	**$ 10,000.00**	**$ 1,536.09**	**$ 6,798.14**	**$ 19,423.21**	**$ 45,584.63**	**$ 82,136.82**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 15,000.00**	**$ 5,884.14**	**$ 10,430.59**	**$ 22,270.22**	**$ 47,569.53**	**$ 83,175.45**

4.4.2 Estado de Situación Integral.

El estado de resultados de Ishpingo refleja que en el primer año de funcionamiento termina con pérdida dado que es nuevo en el mercado, sin embargo, a partir del segundo año, empieza a generar utilidad, gracias a la correcta utilización de sus recursos.

Tabla 35. Estado de Situación Integral

	DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=)	**Ingresos por Ventas**	**$ 87,240.00**	**$ 100,326.00**	**$ 115,374.90**	**$ 132,681.14**	**$ 152,583.31**
(+)	RESTAURANTE	$ 87,240.00	$ 100,326.00	$ 115,374.90	$ 132,681.14	$ 152,583.31
(-)	**Costo de Producción**	**$ 72,707.50**	**$ 69,747.99**	**$ 73,603.16**	**$ 70,780.08**	**$ 74,933.71**
	COSTOS DIRECTOS	$ 65,147.30	$ 65,635.91	$ 66,128.18	$ 66,624.14	$ 67,123.82
	COSTOS INDIRECTOS	$ 7,560.20	$ 4,112.08	$ 7,474.98	$ 4,155.94	$ 7,809.89
(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**	**$ 14,532.50**	**$ 30,578.01**	**$ 41,771.74**	**$ 61,901.05**	**$ 77,649.60**
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**	**$ 22,556.37**	**$ 22,264.90**	**$ 22,422.87**	**$ 22,212.02**	**$ 22,372.37**
	Gastos Administrativos	**$ 18,716.37**	**$ 18,396.10**	**$ 18,525.05**	**$ 18,284.97**	**$ 18,415.87**
	Suministros de Oficina	$ 91.00	$ 91.68	$ 92.37	$ 93.06	$ 93.76
	Sueldos y Salarios	$ 7,845.00	$ 7,903.84	$ 7,963.12	$ 8,022.84	$ 8,083.01
	Servicios Básicos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Depreciaciones	$ 1,202.10	$ 1,202.10	$ 1,202.10	$ 832.10	$ 832.10
	Gastos Constitución	$ 358.27	$ -	$ -	$ -	$ -
	Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	$ 480.00	$ 483.60	$ 487.23	$ 490.88	$ 494.56
	Adecuaciones de Infraestructura	$ 90.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	Gasto Arriendos	$ 8,400.00	$ 8,463.00	$ 8,526.47	$ 8,590.42	$ 8,654.85
	Honorarios Profesionales	$ 250.00	$ 251.88	$ 253.76	$ 255.67	$ 257.58
	Gastos de Ventas	**$ 3,840.00**	**$ 3,868.80**	**$ 3,897.82**	**$ 3,927.05**	**$ 3,956.50**
(=)	**UTILIDAD OPERACIONAL**	**$ (8,023.87)**	**$ 8,313.11**	**$ 19,348.88**	**$ 39,689.03**	**$ 55,277.23**
(-)	Gasto Financiero (INTERES)	$ 440.03	$ 376.39	$ 306.54	$ 229.87	$ 145.72
(=)	**UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.**	**$ (8,463.91)**	**$ 7,936.72**	**$ 19,042.33**	**$ 39,459.16**	**$ 55,131.51**
(-)	15% Partic. Trabajadores	$ -	$ 1,190.51	$ 2,856.35	$ 5,918.87	$ 8,269.73
(=)	**UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA**	**$ (8,463.91)**	**$ 6,746.21**	**$ 16,185.98**	**$ 33,540.29**	**$ 46,861.78**
(-)	22% Impuesto a la Renta	$ -	$ 1,484.17	$ 3,560.92	$ 7,378.86	$ 10,309.59
(=)	**UTILIDAD NETA**	**$ (8,463.91)**	**$ 5,262.04**	**$ 12,625.07**	**$ 26,161.42**	**$ 36,552.19**

4.4.3 Flujo de Efectivo.

Con la inversión de $ 15,000.00 dólares realizada por Ishpingo, se observa que en el primer año el flujo es negativo, lo cual es normal debido a la pérdida que se refleja en el estado de situación integral, sin embargo, a partir del segundo año los flujos se vuelven positivos, generando en la proyección del quinto año dinero suficiente para poder invertirlo.

Tabla 36. Flujo de Efectivo

	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)	**A. FLUJO OPERACIONAL**						
(+)	Flujo de efectivo inicial		$ 4,248.00	$ (3,665.76)	$ 2,082.79	$ 15,124.52	$ 41,255.93
(+)	Venta de servicios		$ 87,240.00	$ 100,326.00	$ 115,374.90	$ 132,681.14	$ 152,583.31
	TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 91,488.00**	**$ 96,660.24**	**$ 117,457.69**	**$ 147,805.65**	**$ 193,839.23**
(-)	**B. FLUJO DE COSTOS**						
	Costos de Producción		$ 72,707.50	$ 69,747.99	$ 73,603.16	$ 70,780.08	$ 74,933.71
	Gastos Administrativos		$ 17,156.00	$ 17,194.00	$ 17,322.95	$ 17,452.87	$ 17,583.77
	Gastos de Ventas		$ 3,840.00	$ 3,868.80	$ 3,897.82	$ 3,927.05	$ 3,956.50
	Gastos Financieros		$ 440.03	$ 376.39	$ 306.54	$ 229.87	$ 145.72
	INVERSIONES						
	Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 752.00					
	Gastos de constitución		$ 358.27				
	APORTE SOCIOS	$ 10,000.00					
(-)	**TOTAL FLUJO DE COSTOS**	**$ 10,752.00**	**$ 94,501.81**	**$ 91,187.18**	**$ 95,130.47**	**$ 92,389.87**	**$ 96,619.70**
(=)	**(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓM**	**$ -10,752.00**	**$ -3,013.81**	**$ 5,473.06**	**$ 22,327.23**	**$ 55,415.78**	**$ 97,219.54**
(+)	Préstamo	$ 5,000.00					
(+)	APORTE SOCIOS	$ 10,000.00					
(-)	Amortización de Préstamo		$ 651.95	$ 715.59	$ 785.44	$ 862.11	$ 946.27
(-)	15% Participación Trabajadores			$ 1,190.51	$ 2,856.35	$ 5,918.87	$ 8,269.73
(-)	22% Impuesto a la Renta			$ 1,484.17	$ 3,560.92	$ 7,378.86	$ 10,309.59
(=)	**FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS**	**$ 4,248.00**	**$ (3,665.76)**	**$ 2,082.79**	**$ 15,124.52**	**$ 41,255.93**	**$ 77,693.95**

4.4.4 Valor Presente Neto.

El valor calculado de VAN es de $19,713.89 dólares, que significa que el proyecto es viable y por lo tanto se puede buscar nuevas fuentes de financiamientos o inversores.

Tabla 37. Valor Presente Neto (VAN)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (10,000.00)	1.0000	$ (10,000.00)
1	$ (3,665.76)	0.7174	$ (2,629.74)
2	$ 2,082.79	0.5146	$ 1,071.87
3	$ 15,124.52	0.3692	$ 5,583.77
4	$ 41,255.93	0.2648	$ 10,926.49
5	$ 77,693.95	0.1900	$ 14,761.49
VAN =			**$ 19,713.89**

4.4.5 Tasa Interna de Retorno.

El TIR del restaurante es de 76.99% lo que indica que el proyecto es altamente rentable, ofreciendo una tasa de retorno atractiva para sus futuros inversionistas.

Tabla 38. TIR de Ishpingo

TIR	76.99%

4.4.6 Tasa de Descuento.

La tasa de descuento se determinó mediante el cálculo del WACC, tasa de riesgo país al mes de junio y la tasa de inflación, dando como resultado el valor de 39.40%, que es una tasa elevada, debido a la situación en la que se encuentra el país en la actualidad por la pandemia.

Tabla 39. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	6.05%
Tasa R. País	32.60%
Tasa Infl.	0.75%
TMAR / Tasa de de	**39.40%**

4.4.7 Período de Recuperación de Inversión (PRI).

La inversión realizada por el restaurante se recuperará al tercer año, seis meses y dieciocho días.

Tabla 40.Período de Recuperación de la Inversión.

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ 10,000.00	
1	$ (2,629.74)	$ (2,629.74)
2	$ 1,071.87	$ (1,557.86)
3	$ 5,583.77	$ 4,025.90
4	$ 10,926.49	$ 14,952.40
5	$ 14,761.49	$ 29,713.89

Tabla 41. Tabla de PRI.

	años	meses	dias
PRI =	3.55	6.60	18.0

.

4.4.8 Relación Beneficio-Costo Punto de Equilibrio.

Por cada $1 dólar que se invierta, el restaurante gana $ 0.15 centavos.

Tabla 42. Relación Beneficio – Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ 10,752.00	$ 10,752.00
1	$ 91,488.00	$ 65,631.56	$ 94,501.81	$ 67,793.60
2	$ 96,660.24	$ 49,744.50	$ 91,187.18	$ 46,927.89
3	$ 117,457.69	$ 43,363.79	$ 95,130.47	$ 35,120.88
4	$ 147,805.65	$ 39,145.82	$ 92,389.87	$ 24,469.14
5	$ 193,839.23	$ 36,828.55	$ 96,619.70	$ 18,357.29
SUMA =		**$ 234,714.23**		**$ 203,420.81**
RELACIÓN B / C =			**$ 1.15**	

4.4.9 Indicadores Financieros.

Luego de levantar la información financiera, se observa que el índice de liquidez de la empresa, así como la utilidad neta en el primer año es negativo, debido a que sus ingresos no lograron cubrir sus costos; pero en los siguientes años éstos indicadores van mejorando.

Tabla 43. Índices Financieros.

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	(0.84)	0.57	5.31	20.78	74.80
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	17%	30%	36%	47%	51%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	-9%	8%	17%	30%	36%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-10%	5%	11%	20%	24%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-551%	77%	65%	57%	45%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-144%	50%	57%	55%	44%

4.4.10 Punto de Equilibrio.

El restaurante debe vender $ 98,134.53 dólares al año para no ganar ni perder.

Tabla 44. Punto de Equilibrio.

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{1 - \frac{Costos\ Variables}{Ingresos\ Totales}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		51,648.97
	1 -	41,324.90 / 87,240.00
PE en dólares =		51,648.97 / 0.53
PE en dólares =	**98,134.53**	**dólares**

4.5 Análisis de Sensibilidad

4.5.1 Escenario Optimista.

Con un incremento del 10 % en las ventas y el 5% en los costos, el proyecto sigue siento rentable ya que nos arroja un van de $ 34,811.76 y un TIR de 110.65%

Tabla 45. Escenario Optimista.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 4,248.00	$ -3,665.76	$ 2,082.79	$ 15,124.52	**$ 41,255.93**
Venta de servicios		$ 95,964.00	$ 110,358.60	$ 126,912.39	$ 145,949.25	$ 167,841.64
Valor residual Activos						
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 100,212.00**	**$ 106,692.84**	**$ 128,995.18**	**$ 161,073.77**	**$ 209,097.56**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ 75,083.72	$ 71,976.23	$ 76,024.16	$ 73,059.93	$ 77,421.23
Gastos Administrativos		$ 18,013.80	$ 18,053.69	$ 18,189.10	$ 18,325.52	$ 18,462.96
Gastos de Ventas		$ 4,032.00	$ 4,062.24	$ 4,092.71	$ 4,123.40	$ 4,154.33
Gastos Financieros		$ 440.03	$ 376.39	$ 306.54	$ 229.87	$ 145.72
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 752.00					
Gastos de constitución		$ 358.27				
APORTE SOCIOS	$ 10,000.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 10,752.00**	**$ 97,927.82**	**$ 94,468.56**	**$ 98,612.50**	**$ 95,738.72**	**$ 100,184.24**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -10,752.00**	**$ 2,284.18**	**$ 12,224.28**	**$ 30,382.68**	**$ 65,335.05**	**$ 108,913.33**
Préstamo	$ 5,000.00					
APORTE SOCIOS	$ 10,000.00					
Amortización de Préstamo		$ 651.95	$ 715.59	$ 785.44	$ 862.11	$ 946.27
15% Participación Trabajadores		$ -	$ 1,190.51	$ 2,856.35	$ 5,918.87	$ 8,269.73
22% Impuesto a la Renta		$ -	$ 1,484.17	$ 3,560.92	$ 7,378.86	$ 10,309.59
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 4,248.00**	**$ 1,632.23**	**$ 8,834.01**	**$ 23,179.97**	**$ 51,175.20**	**$ 89,387.75**

TASA DE DESCUENTO = 39.40%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (10,000.00)	$ 1,632.23	$ 8,834.01	$ 23,179.97	$ 51,175.20	$ 89,387.75
TASA DE DESCUENTO =	39.40%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 34,811.76**	Proyecto Viable				
TIR =	**110.65%**	Proyecto Viable				

4.5.2 Escenario Pesimista.

Si las ventas disminuyen un 15% y sus costos el 10%, el VAN es $ 7,961.96 y el TIR 54.54 %, lo que hace que proyecto siga siendo rentable, aunque no en la misma proporción que en el escenario optimista.

Tabla 46. Escenario Pesimista.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 4,248.00	$ -3,665.76	$ 2,082.79	$ 15,124.52	**$ 41,255.93**
Venta de servicios		$ 74,154.00	$ 85,277.10	$ 98,068.67	$ 112,778.96	$ 129,695.81
Valor residual Activos						
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 78,402.00**	**$ 81,611.34**	**$ 100,151.46**	**$ 127,903.48**	**$ 170,951.74**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ 64,357.47	$ 61,693.91	$ 65,163.56	$ 62,622.79	$ 66,361.06
Gastos Administrativos		$ 15,440.40	$ 15,474.60	$ 15,590.65	$ 15,707.58	$ 15,825.39
Gastos de Ventas		$ 3,456.00	$ 3,481.92	$ 3,508.03	$ 3,534.34	$ 3,560.85
Gastos Financieros		$ 440.03	$ 376.39	$ 306.54	$ 229.87	$ 145.72
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 752.00					
Gastos de constitución		$ 358.27				
APORTE SOCIOS	$ 10,000.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 10,752.00**	**$ 84,052.18**	**$ 81,026.82**	**$ 84,568.79**	**$ 82,094.59**	**$ 85,893.02**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -10,752.00**	**$ -5,650.18**	**$ 584.52**	**$ 15,582.67**	**$ 45,808.89**	**$ 85,058.72**
Préstamo	$ 5,000.00					
APORTE SOCIOS	$ 10,000.00					
Amortización de Préstamo		$ 651.95	$ 715.59	$ 785.44	$ 862.11	$ 946.27
15% Participación Trabajadores		$ -	$ 1,190.51	$ 2,856.35	$ 5,918.87	$ 8,269.73
22% Impuesto a la Renta		$ -	$ 1,484.17	$ 3,560.92	$ 7,378.86	$ 10,309.59
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 4,248.00**	**$ (6,302.13)**	**$ (2,805.75)**	**$ 8,379.96**	**$ 31,649.04**	**$ 65,533.14**

TASA DE DESCUENTO = 39.40%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (10,000.00)	$ (6,302.13)	$ (2,805.75)	$ 8,379.96	$ 31,649.04	$ 65,533.14
TASA DE DESCUENTO =	39.40%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 7,961.96**	Proyecto Viable				
TIR =	**54.54%**	Proyecto Viable				

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En los últimos años el mercado de expendio de alimentos ha crecido considerablemente, dando oportunidad a la apertura de nuevas ofertas gastronómicas, por lo que, según las encuestas se debe hacer énfasis en el menú que se ofrece al cliente, así como en la diversidad en los platos.

- Fue importante realizar el análisis interno y externo de Ishpingo para poder conocer el mercado en el que se encuentra, así como identificar las fortalezas y debilidades que posee, para poder trabajar con ellas y así tomar ciertas medidas para mejorar procesos.

- Según las encuestas obtuvimos que el 49% de la población encuestada prefiere platos fuertes, por lo que se concluye que ésta parte del menú no está siendo aprovechada ya que su producto estrella son los almuerzos.

- La inversión de Ishpingo es de $ 15,000.00 dólares, misma que se recupera en el tercer año.

- El proyecto es viable porque tiene un VAN positivo de $ 19,713.89 y una TIR de 76.99 %, que lo hace atractivo.

- En el escenario pesimista se evidencia que, si disminuyen las ventas, pero optimizamos los costos, el proyecto sigue siendo rentable para los inversionistas.

5.2 Recomendaciones

- Ishpingo debe realizar degustaciones para conocer las preferencias de sus clientes y así poder variar y mejorar el menú.

- Mejorar el proceso de compras, mediante una planificación semanal para abaratar costos y eliminar gastos innecesarios.

- Ofrecer servicio a domicilio y catering a las empresas que se encuentran a sus alrededores para poder incrementar sus ventas.

- Potencializar sus platos fuertes ya que se observó que tienen aceptación y dejan mayor utilidad que la venta de los almuerzos.

- Se sugiere la implementación inmediata del proyecto.

Bibliografía

Comercio, G. e. (05 de Diciembre de 2019). *Grupo el Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-mensual-noviembre-canasta-basica.html

David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Ededucación de México S.A.

Dircomfidencial. (Noviembre de 2016). *Dircomfidencial*. Obtenido de https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/

Eduardo, P. (Septiembre de 2011). *Gestionando*. Obtenido de http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html

Estadística. (17 de Septiembre de 2015). Obtenido de http://estadisticaproyectos.blogspot.com/2015/09/como-calcular-la-muestra-de-una.html

Gabriela, M. (Abril de 2019). *El blog Marketing de Contenidos y Rock Content*. Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/

Gardey, J. P. (2008). *Definición.de*. Obtenido de https://definicion.de/planeacion-estrategica/

Gehisy. (Noviembre de 2016). Obtenido de https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/

Goodstein Leonard D, N. T. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* Santafé: Mc Graw Hill.

Gregory G. Dess, G. L. (2011). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC. (s.f.). Obtenido de https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC

Humberto, V. E. (marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de /www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/

Isolina, S. J. (2017). *La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano.*

Johnson, G. y. (1996). *Dirección estratégica*. Obtenido de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf

Juan, M. (15 de mayo de 2017). *Cerem Internacional Business School*. Obtenido de https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el

Kansas, U. d. (2017). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Obtenido de https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/principal

Luis, C. (25 de Enero de 2015). *Matrices, Planificación Estratégica*. Obtenido de https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/

Morrisey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación.* Prentice Hall. Edición Digital. .

Peter, D. (1954). *The Practice Management* .

Raffino, M. E. (23 de enero de 2020). *"Planeación Estratégica"*. Obtenido de https://concepto.de/planeacion-estrategica/.

Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.* Obtenido de https://www.analisisfoda.com/

Rocancio, G. (31 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,un%20periodo

%20determinado%20de%20tiempo.&text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20deben%20ser,%2C%2

Rubén, M. (Abril de 2018). Obtenido de https://rubenmanez.com/matriz-bcg/

Sanchez, D. d. (2012). *eoi.es/blogs*. Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/02/28/planificacion-estrategica/

Shum, Y. M. (Junio de 2018). *Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido de https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/

Teresa, V. (Octubre de 2014). *MI SITIO WEB TAVI.* Obtenido de https://sites.google.com/site/misitiowebtavi/ecuador-y-sus-sabores/2-historia-de-la-gastronomia-ecuatoriana

Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración estratégica Teoría y Casos.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Universo, E. (01 de Octubre de 2019). *El Universo*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/01/nota/7543105/economia-ecuador-crece-03-segundo-trimestre-2019

Vela, M. (25 de Septiembre de 2019). *Restaurantes nuevos y únicos se abren en Quito.* Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/restaurantes-nuevos-y-unicos-se.html