

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA Y SERVICIO A DOMICILIO PARA EMPRESAS”**

MARTIN ALEJANDRO AYALA JARAMILLO

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEACION ESTRATÉGICA PARA
LAS EMPRESAS**

QUITO, ENERO - 2019

Carta director y lectores

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Unidad de Titulación



Quito, 2 de enero de 2019

Señora Doctora
FABIOLA JARRIN JARAMILLO
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.
Presente,

Yo, Christian Alfonso Fajardo Sempértegui, Director (a) del Trabajo de Titulación, intitulado "PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO DE UN RESTAURANTE DE COMIDA Y SERVICIO A DOMICILIO PARA EMPRESAS" elaborado por el (la) estudiante MARTIN ALEJANDRO AYALA JARAMILLO, previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial, me permito informar que, una vez realizadas las correcciones y cambios solicitados, el trabajo está listo para su presentación a la Universidad y ha cumplido con los requerimientos de la Guía de Titulación vigente.

El (la) estudiante puede iniciar los trámites de graduación.

Atentamente,

Christian Alfonso Fajardo Sempértegui
DOCENTE DIRECTOR

Dirección Física del Campus
Apartado postal 17-01-2184
Telf.: (+593) 2 991 700 ext. 1674
Ciudad- País www.puce.edu.ec



RESUMEN EJECUTIVO

En Quito, los restaurantes son negocios presentes en todos los niveles sociales y económicos. Los clientes de este mercado son exigentes, pero siempre están dispuestos a probar nuevas experiencias en cuanto a sabor y servicio. En este proyecto, se busca analizar la viabilidad de un nuevo restaurante de comida típica ecuatoriana, ubicado en el sector de Las Casas, con picadas de comida nacional, platos a la carta, menús ejecutivos y servicio a domicilio.

El estudio de mercado realizado en la zona de Las Casas y sus alrededores, muestra que las personas estarían interesadas en consumir los platos a la carta, y que consumirían los menús ejecutivos de comida criolla y el servicio a domicilio sobre todo entre semana.

Con una inversión inicial de \$60.000,00, financiada el 33% por los socios y la diferencia con un préstamo, el negocio es viable con un VAN positivo y una TIR de 57,71%, se espera recuperar la inversión en 4 años y medio.

ABSTRACT

In Quito, restaurants are businesses that are present at all social and economic levels. Customers in this market are demanding but always willing to try new experiences in terms of flavor and service. In this project, the aim is to analyze the viability of a new restaurant with typical Ecuadorian food, located in Las Casas sector, with snacks of national food, a la carte dishes, executive menus and home delivery.

The market study conducted in the area of Las Casas and its surroundings, shows that people would be interested in consuming in the restaurant, that they would consume the executive menus and home delivery especially during the workweek.

With an initial investment of \$ 60,000.00, financed 33% by the partners and the difference with a loan, the business is viable with a positive NPV and an IRR of 57.71%, it would be expected to recover the investment in 4.5 years.

CONTENIDO

	Pág.
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO	- 1 -
1.1 Análisis del macroentorno	- 1 -
1.1.1. Político.	- 1 -
1.1.2. Económico	- 2 -
1.1.3 Social	- 3 -
1.1.4. Tecnológico	- 5 -
1.2 Análisis del microentorno	- 7 -
1.2.1 Clientes.	- 7 -
1.2.2 Proveedores.	- 7 -
1.2.3 Sustitutos.	- 8 -
1.2.4 Nuevos entrantes.	- 9 -
1.2.5 Competencia en el mercado.	- 9 -
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS	- 10 -
2.1 Planificación Estratégica	- 10 -
2.1.1. Definición.	- 10 -
2.1.2. Importancia de la planificación estratégica	- 10 -
2.2 Modelo de planificación estratégica	- 11 -
2.2.1 FODA.	- 11 -
2.2.2 Valores.	- 11 -
2.2.3 Misión.	- 11 -
2.2.4 Visión.	- 12 -
2.2.5 Objetivos y Metas.	- 12 -
2.2.6 Tipos de estrategias.	- 12 -
2.2.7 Políticas.	- 13 -
2.2.8 Presupuestos.	- 13 -
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	- 14 -
3.1 Encuesta	- 14 -
3.1.1 Diseño de la encuesta	- 14 -
3.1.2 Corrida de la encuesta.	- 16 -
3.1.3 Tabulación y representación gráfica de la encuesta.	- 17 -
3.1.4 Interpretación de los resultados	- 29 -

3.2	Valores empresariales	- 29 -
3.2.1	Misión.	- 29 -
3.2.2	Visión.	- 29 -
3.2.3	Valores	- 29 -
3.3	Políticas	- 30 -
3.3.1	Para empleados.	- 30 -
3.3.2	Para clientes	- 30 -
3.3.3	Para proveedores	- 30 -
3.4	FODA	- 30 -
3.5	Estructura organizacional	- 31 -
3.5.1	Organigrama estructural	- 31 -
3.5.2	Organigrama funcional	- 32 -
3.6	Objetivos	- 33 -
3.6.1	Objetivos a largo plazo	- 33 -
3.6.2	Objetivos a corto plazo	- 33 -
3.7	Estrategias	- 33 -
4.	PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	- 35 -
4.1	Inversión inicial	- 35 -
4.2	Ingresos, costos y gastos presupuestados	- 36 -
4.3	Estado de situación Proyectado	- 37 -
4.4	Estado de resultados integral proyectado	- 38 -
4.5	Flujo de efectivo proyectado	- 40 -
4.6	Resultados esperados y análisis financiero	- 41 -
4.6.1	VAN	- 41 -
4.6.2	TIR	- 42 -
4.6.3	Tasa de descuento	- 42 -
4.6.4	Periodo de recuperación de inversión	- 42 -
4.6.5	Punto de equilibrio	- 43 -
4.6.6	Análisis de sensibilidad	- 44 -
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 44 -
5.1	Conclusiones	- 44 -
5.2	Recomendaciones	- 45 -

BIBLIOGRAFIA

- 47 -

ANEXOS

- 49 -

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

En este primer capítulo se analizará el ambiente macroeconómico y microeconómico para tener un panorama general de la situación económica, política y social en la que el emprendimiento se desarrollará. Esta información será clave para generar las estrategias y poder adaptarlas a la realidad nacional. Todas las variables analizadas son externas e incontrolables, y a las cuales el negocio tiene que adaptarse.

1.1 Análisis del macroentorno

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) nos ayuda a determinar las tendencias importantes que podrían influir en la realidad del país, y a su vez lo que podría afectar al negocio.

1.1.1. *Político*. El Estado del Ecuador es una República Presidencialista Democrática. Las cinco funciones en las que está dividido el estado ecuatoriano son: la Función Ejecutiva, la Función Legislativa, la Función Electoral, y la Función de Transparencia y Control social.

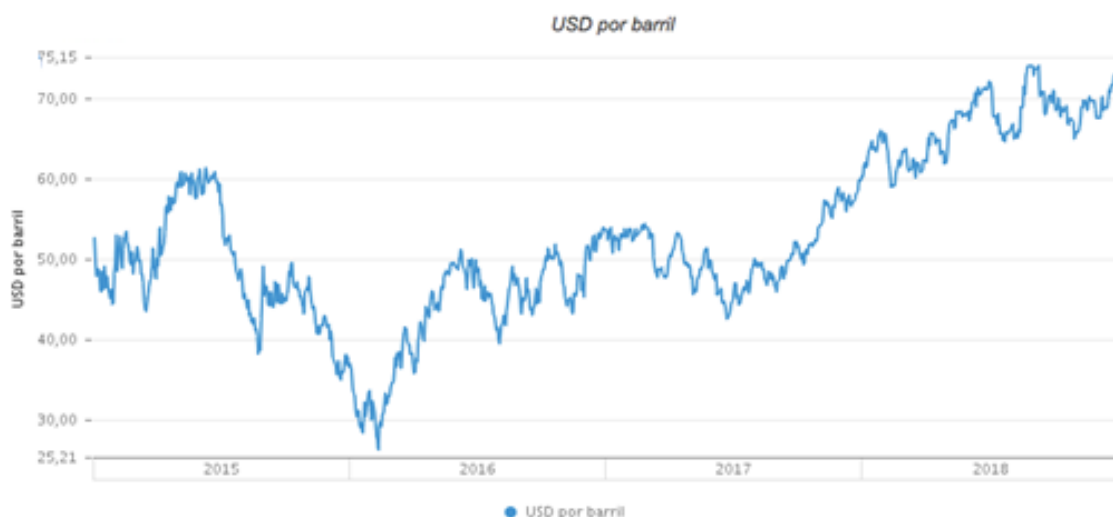
Alianza PAIS, de ideología humanista cristiana de izquierda, ha sido el movimiento político que ha liderado el país en los últimos años y fue creado por el ex presidente Rafael Correa.

Desde 1988 hasta el 2006, el Ecuador ha tenido una inestabilidad política con presidentes que no han terminado su periodo presidencial de 4 años. El promedio de la estadía de los gobernantes en este periodo fue de 1,8 años. Desde el 2007 hasta el 2017, hay un cambio y el Presidente Rafael Correa se mantuvo durante 10 años seguidos en el poder, dándole al país una estabilidad política. En el 2017 se eligió a Lenin Moreno como nuevo presidente, que si bien es del mismo partido político que su antecesor, viene cambiando la dirección política de la última década y ya se observan cambios considerables en materia política con mejoras en la actividad económica del país (Banco Mundial, 2018).

En el 2008, con la nueva constitución, la Asamblea Nacional fue instaurada como el organismo que ejerce el poder legislativo en el Ecuador. Desde su comienzo, mayoritariamente ha sido compuesta por asambleísta del partido de gobierno, esto ha permitido que se generen y se aprueben muchas nuevas leyes y reformas. Esta constitución ha sido reconocida como revolucionaria y de avanzada por tratar temas incluso ecológicos para el país.

1.1.2. *Económico.* A pesar de tener una estabilidad política en estos últimos años, hemos entrado en un periodo de déficit económico desde el 2014. El Ecuador, siendo un país petrolero, se ha basado mayoritariamente en la exportación del crudo, pero en los últimos años se ha presentado una fuerte baja en el precio unitario por barril.

Figura 1. Precios del barril de petróleo



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Esto ha venido afectando la economía nacional en general. Las exportaciones no petroleras registradas en el 2016 fueron de USD 10311.6 millones, y en el 2015 fueron de USD 10667.2 millones, por lo tanto, solo del 2015 al 2016 ya bajaron en 3.3 % (Banco Central del Ecuador, 2018). La economía se estancó hasta finales del 2017, pero en lo que va del 2018, se viene activando con un aumento relativo de precio del barril y del cambio de políticas. El gobierno ha retomado negociaciones con ciertos mercados extranjeros como los Estados Unidos, de forma positiva, se espera para el 2019 mejorar los índices financieros del país (Banco Mundial, 2018).

La mayoría del sector privado tenía como principal cliente al Estado, sobre todo en proyectos a largo plazo. Debido a esta baja del petróleo, las empresas privadas disminuyeron su actividad e incluso muchas de ellas quebraron en los últimos años por la falta de liquidez y solvencia para esperar los pagos retrasados del Estado. En general la balanza comercial viene en una tendencia de déficit, pero con miras a que sea positiva en este 2019 (Banco Mundial, 2018).

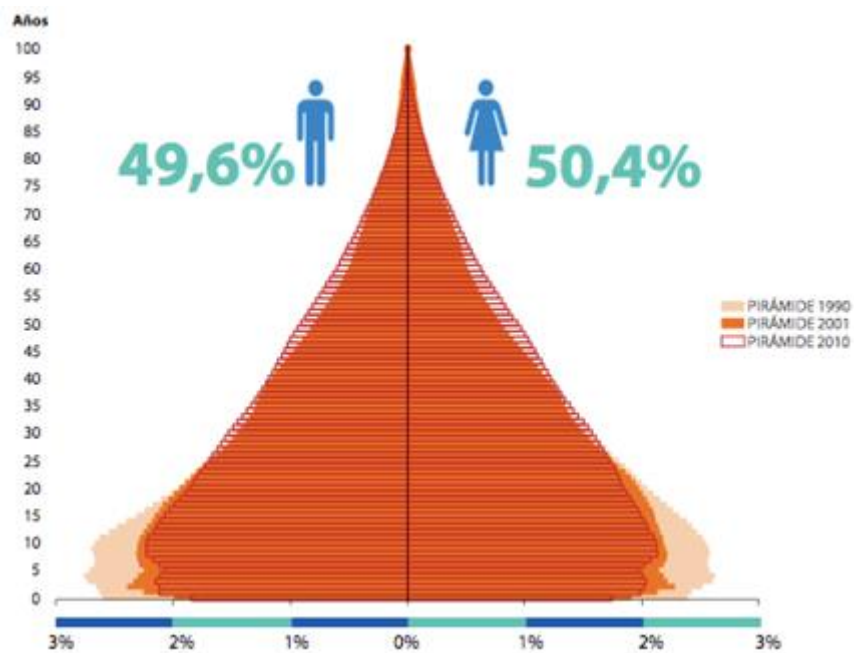
La economía ecuatoriana ha sufrido una fuerte contracción, y en parte es por la moneda. La dolarización del país no nos permite devaluar la moneda o tomar medidas independientes sobre ella y ha provocado una pérdida de competitividad en todos los niveles productivos y de servicios, encareciéndolos. Hemos perdido espacio en los mercados internacionales en relación, sobre todo, a nuestros vecinos colombianos y peruanos.

En resumen, el país viene sufriendo una crisis por mal manejo financiero por culpa del anterior presidente y por la crisis petrolera, que según el Banco Mundial, con este nuevo gobierno, se espera cambios positivos para el Ecuador. Este año 2019 es decisivo para las empresas nacionales y emprendimientos, un año con muchos retos pero con oportunidades.

1.1.3 *Social.* El Ecuador con más de 14'400.000 de habitantes según el último censo del INEC es una población básicamente en desarrollo. La población viene creciendo anualmente en un 1,6% promedio por lo que en el 2018 se registra alrededor 17 millones de ecuatorianos (Banco Mundial, 2018).

La población del Ecuador es básicamente joven como se muestra en la Figura 2. Esto determina que es una sociedad en desarrollo y que puede ser muy productiva porque tienen mano de obra joven.

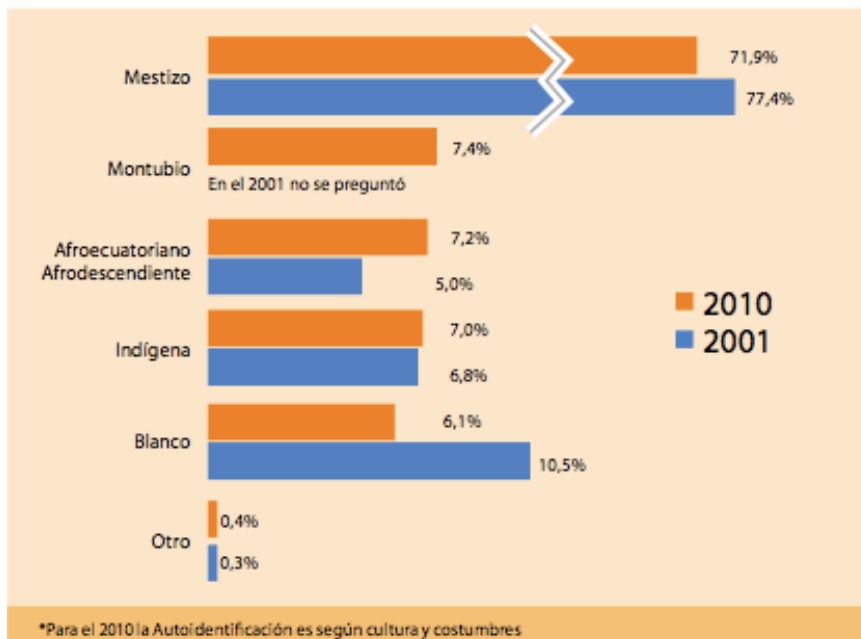
Figura 2. Pirámide Poblacional



Fuente: (INEC, 2010)

El Ecuador tiene una alta biodiversidad en cuanto a razas, mayoritariamente mestizos con un 71,9%, como indica la Figura 3.

Figura 3. División en razas



Fuente: (INEC, 2010)

Cerca de 10'000.000 de ecuatorianos viven en la zona urbana, esto es más del 60% de población total y las ciudades más pobladas son Quito y Guayaquil.

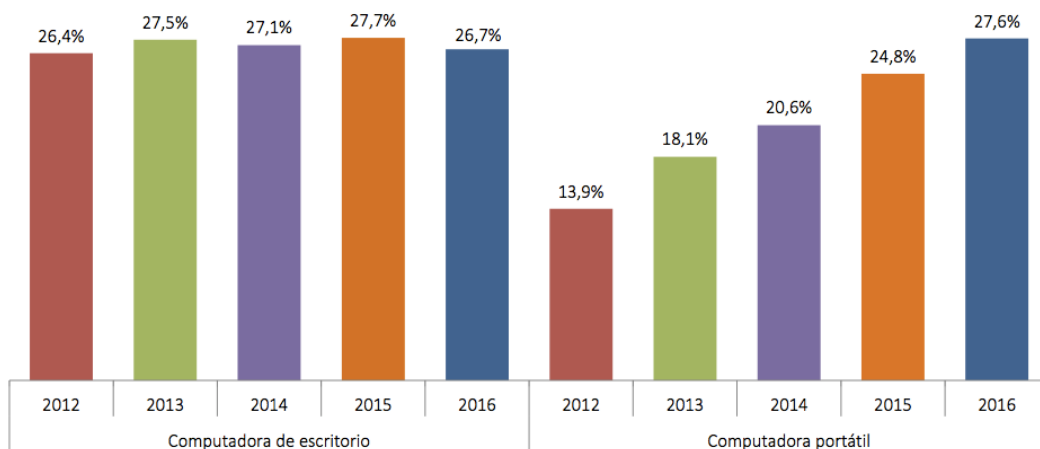
Esta crisis que viene sufriendo el Ecuador se refleja claramente en la sociedad. El gobierno ha venido invirtiendo menos en obra pública y se registra un aumento en la pobreza del 22,5% en el 2014 a un 23,3% en 2015 y 23,70% en el 2016. Estos resultados también son la consecuencia del terremoto sufrido en el 2016 (Banco Mundial, 2018).

La tasa del PIB ha tenido una variación de -2% promedio durante el pasado año. De todas formas, para este 2017 el banco central prevé un alza del PIB de 1,7% (Banco Mundial, 2018).

La población viene creciendo anualmente en un 1,6% promedio por lo que en el 2018 se registra alrededor 17 millones de ecuatorianos (Banco Mundial, 2018).

1.1.4. *Tecnológico.* A nivel tecnológico es evidente que la población está utilizando cada vez más equipos tecnológicos. La globalización de la tecnología permite que las personas tengan más acceso a esta, y eso permite mejorar las comunicaciones volviéndolas más eficientes. Este acceso a la tecnología también permite mejorar el conocimiento y por lo tanto mejorar el nivel de educación de la población.

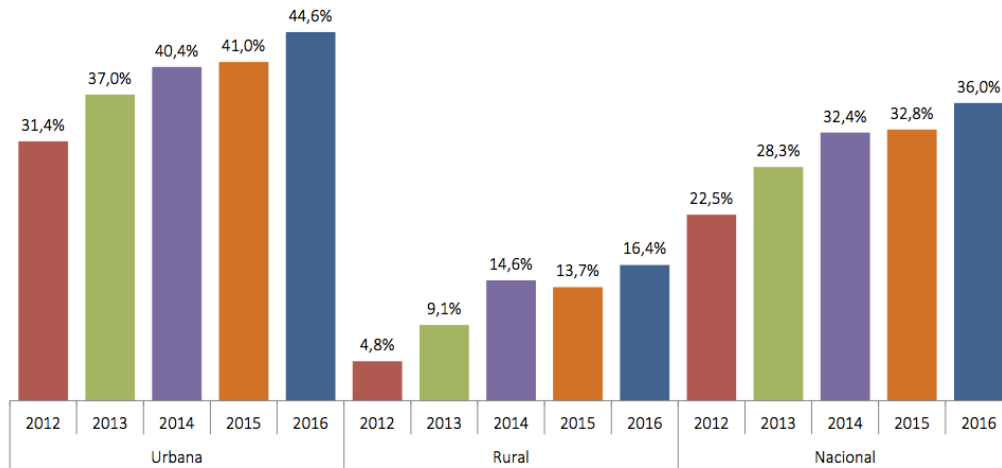
Figura 4. Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional



Fuente: (Ecuador en cifras, 2016)

El acceso a internet es fundamental para acceder al conocimiento, pero también es muy útil para las empresas. Permite llegar al cliente más eficientemente y más rápido que los canales tradicionales.

Figura 5. Acceso al Internet según área

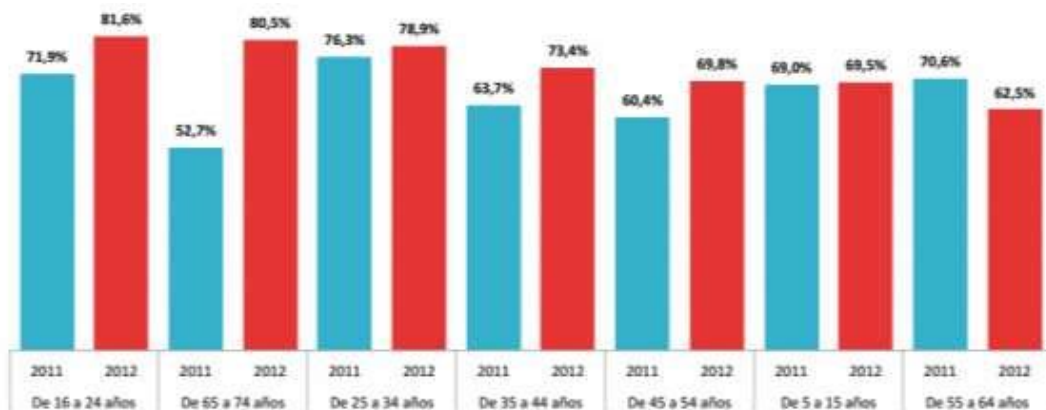


Fuente: (Ecuador en cifras, 2016)

El 59.8% de las personas que usan Internet lo hacen por lo menos una vez al día, un 35.3% lo usan al menos una vez a la semana, y un 4.5% al menos una vez al mes.

En el área urbana es un 63.8% de las personas que usan el Internet al menos una vez al día, 32% los que usan una vez a la semana y 33.9% las que usan el Internet al menos una vez al mes (Intituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

Figura 6. Porcentaje de personas que utilizan en su teléfono inteligente redes sociales



Fuente: (Intituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

En resumen, el Ecuador es un país que viene aumentando el uso de la tecnología en la población, esto permite que las empresas también busquen mejorar la tecnología y busquen la eficiencia. El acceso a la tecnología también es acceso a la educación.

1.2 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno permite conocer el panorama del sector, conocer su realidad, y como se encuentra la situación de los negocios similares. Se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter para ver el poder de negociación de cada elemento del negocio.

1.2.1 *Clientes.* Quito tiene 2'122.594 habitantes (Asociación de Municipalidades del Ecuador, 2016), es un mercado de posibles consumidores, por lo tanto, tiene un bajo poder de negociación. Sin embargo, si consideramos el alto número de restaurantes en la ciudad, y que el cliente tiene una gran variedad de opciones en cuanto a precio y comida, podemos decir que tienen un poder de negociación medio.

Si bien el volumen de clientes que se podría manejar es grande, es necesario llegar a esos clientes para que conozcan del lugar y que vuelvan lo más recurrente posible el consumo.

Con las redes sociales es muy fácil llegar con la información al cliente, pero estamos todo el tiempo bombardeados de publicidad y se ha venido generando un rechazo. Es necesario generar tácticas de mercadeo eficientes.

El cliente tiene una gran variedad de sustitutos, y también posibilidades de escoger en donde consumir. A esto se le suma el hecho de la diferencia en precios, que viene acompañado de la variedad.

En la capital hay una gran variedad de tipos de comida, y también dentro del mismo tipo de comida hay varios restaurantes que ofrece lo mismo. Es difícil llegar a tener esa exclusividad, por lo tanto, se tiene que generar en otros aspectos (servicio, ambiente etc.) la exclusividad.

1.2.2 *Proveedores.* En la capital hay varios proveedores de alimentos, desde las cadenas grandes de consumo masivo que venden al por mayor (ejemplo: Santa María), hasta

tiendas pequeñas de barrio que pueden abastecer a los restaurantes de forma diaria si se necesita, las opciones en donde comprar los alimentos para el restaurante son muy variadas. También hay que considerar que hay varios proveedores de servicio de comida a domicilio que podrían ayudar a expandir el negocio del restaurante, por lo tanto tienen bajo poder de negociación.

La cantidad de proveedores que hay en la capital permite negociar y buscar siempre una mejor oportunidad de disminuir los costos sin tener que arriesgar la calidad.

1.2.3 *Sustitutos*. Tanto en lugares para comer como la comida que se ofrecería tiene una facilidad de ser sustituida, por ejemplo, con comida de casa, otro tipo de comida o comida de tienda. Podría considerarse una amenaza media para el negocio.

La mayoría de los clientes de fines de semana no son clientes que consumirían repetitivamente, las personas en general van cambiando de lugar o tipo de comida. Simplemente con una reunión familiar, los clientes ya no consumirían en nuestro restaurante. Por tal motivo es necesario trabajar en volumen para el fin de semana. En el caso de los consumidores de entre semana, también tienen la opción todos los días de cambiar el lugar o el tipo de comida, por lo tanto, es necesario trabajar en la fidelidad del cliente para que consuma mayoritariamente en nuestro local.

Los precios de la comida son variables, y el cliente puede decidir gastar menos y comprar en una tienda algo más pequeño y ya no consumir en el restaurante. Se tiene que buscar tener un buen enganche para los clientes y que sientan que el precio que tengan los platos sea lo suficientemente bueno como para no cambiarlo.

En Quito, hay que tomar en cuenta que lugares donde comprar comida o consumir en el lugar son muy variados. Tiendas y minimarkets se encuentran en prácticamente toda la ciudad. Según el catastro de Quito, 6 de cada 10 negocios es una tienda, en este caso nuestra competencia sustituta más grande es la tienda de barrio. En las tiendas muchas veces también se encuentran comidas que podrían reemplazar un almuerzo como por ejemplo un sánduche y precios más accesibles.

1.2.4 *Nuevos entrantes.* Si consideramos que nos encontramos en un momento de crisis, y los niveles de desempleo que van en alza, los ciudadanos empiezan a buscar nuevas formas de ingresos. Por lo tanto, se esperaría que los negocios pequeños de comida sean una posible salida a la crisis del desempleo y que el número de restaurantes aumente en este 2018. Además, con una inversión pequeña, una persona puede cocinar almuerzos en el garaje de la casa y ya podría quitar mercado a los restaurantes de alrededor. Los nuevos entrantes tienen un alto poder de negociación.

1.2.5 *Competencia en el mercado.* Según el sistema de Catastro de Quito turismo, se registran más de 2200 locales de comida en la capital. Y si realizamos una búsqueda por Google de los restaurantes en Quito aparecen más de 440.000 lugares en donde se puede comer.

Figura 7. Restaurantes en Quito

Google

Todo Imágenes Vídeos Noticias Maps Libros

Aproximadamente 443.000 resultados

Cualquier idioma
Buscar sólo páginas en español

Cualquier fecha
Última hora
Últimas 24 horas
Última semana
Último mes
Último año

Todos los resultados
Verbatim

Zao
4,5 ★★★★★ (16) · Restaurante asiático
Paul Rivet N30-145
Abre a las 12:30 [MÁS INFO](#)

Restaurante Maitane
4,7 ★★★★★ (10) · Española
Portugal N10-220 y 6 de Diciembre. Edificio Lisboa Plaza,
Abre a las 12:30 [MÁS INFO](#)

Bambao
4,9 ★★★★★ (7) · Restaurante
Abre a las 9:00 [MÁS INFO](#)

[Más sitios](#)

Hay una competencia muy grande en Quito que sin duda es un tema a considerar para poder entrar en el mercado. Además, con empresas de servicio de comida a domicilio como Menú Express, y el propio servicio de comida a domicilio de los restaurantes, es más fácil para todos los competidores llegar con su comida a las casas y oficinas de la

ciudad. Es una amenaza constante los competidores. Adicional a esto, al haber tantas opciones, es difícil llegar a tener prestigio en el mercado, hay que enfocarse no solo en la calidad de la comida, sino en el servicio acompañado de una buena estrategia de mercadeo.

Analizando los proveedores que pueden abastecer a la competencia, es muy fácil para los restaurantes conseguir alimentos de buena calidad. Se necesitaría tener un volumen muy grande de compras como para que la competencia no pueda adquirir los productos de la misma calidad. En un negocio que recién empieza es muy poco probable. Y proveedores para restaurantes están apareciendo todo el tiempo, es muy difícil detectar en toda la ciudad todos los proveedores de nuestra competencia.

Una ventaja y desventaja para el emprendimiento son las barreras de salida, es fácil ponerse un restaurante, pero también es muy fácil salirse del negocio. Si un restaurante cierra, es fácil que pueda vender prácticamente todo el negocio a otros restaurantes. Tomando en cuenta esto, puede ser una oportunidad de encontrar lo necesario para el emprendimiento a un precio mucho más accesible y posiblemente ya montado la mayoría de la utilería necesaria para empezar.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS

2.1 Planificación Estratégica

2.1.1. *Definición.* Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Gomez, 1994).

2.1.2. *Importancia de la planificación estratégica.* La planificación estratégica es el camino a seguir de toda la organización. Une los asuntos de las áreas financieras, administrativas y comerciales, y así determinar las estrategias y objetivos. En este proceso sistemático, las estrategias generadas son direccionadas a medir los resultados y a un buen manejo de los recursos internos y externos(Gomez, 1994).

Thompson en su libro de Administración estratégica dice “Lo que separa de una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales” (Thompson A. , 2012).

2.2 Modelo de planificación estratégica

2.2.1 *FODA*. Según Gómez, en su libro, define el FODA de la siguiente manera:

Las fortalezas son los atributos que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos. Todas estas cualidades y habilidades son internas a la organización (Gomez, 1994).

Según Gómez, en su libro, las debilidades son las Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Gomez, 1994).

Las oportunidades son las tendencias en el entorno externo de una empresa que podrían beneficiar al desarrollo de la organización, siempre y cuando se aprovechen de forma oportuna, organizada y adecuada (Gomez, 1994)

Gómez dice que las amenazas son hechos en el entorno de una organización que limitan su crecimiento y dificultan las operaciones.(Gomez, 1994).

2.2.2 *Valores*. Los valores son los principios éticos de la vida de la organización. Inspiran a la comunidad a actuar en bien, en favor y crecimiento de la empresa y de la gente. Son los lineamientos a seguir internamente, frente a los clientes, proveedores y competencia bajo la ética y la moral (Gomez, 1994).

2.2.3 *Misión*. La misión es importante porque es la base para generar los objetivos detallados que direccionaran a la empresa, expresa la razón de ser de una empresa, es la definición del negocio (Gomez, 1994).

2.2.4 *Visión.* La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, es la base para las decisiones estratégicas y define donde quiere estar la empresa en 3 o 5 años (Gomez, 1994).

2.2.5 *Objetivos y Metas.* Las metas son declaraciones que haces sobre el futuro de tu negocio. Representan tus aspiraciones con relación a él. Demuestran que hay planes ambiciosos para el negocio, pero no dicen específicamente cómo se puede cumplir con esa meta (Norman, 2018)

Los objetivos son los pasos exactos que la compañía debe tomar para alcanzar sus metas. Se escriben sin emoción, por lo general, son medibles y cuantificables. También son realistas y alcanzables, tienen una línea de tiempo asociado (Norman, 2018).

2.2.6 *Tipos de estrategias.* Las estrategias son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico (Gomez, 1994).

Para una empresa lucrativa las principales estrategias y políticas que en general orientan la operación están probablemente en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Según Cannice, la estrategia de productos y servicios hay que preguntarse lo siguiente (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008):

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos llegar al atender las necesidades del cliente?

- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

Las preguntas clave que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008):

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de que vendamos?
- ¿Tenemos algo que ofrecer diferente a lo de los competidores?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

Ketty Díaz dice que los aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes (Díaz, 2008):

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

2.2.7 *Políticas*. Las políticas son planes, declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones y definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión asegurando que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

2.2.8 *Presupuestos*. Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados —puede llamarse *plan cuantificado*—; el presupuesto general de

una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

La asignación de presupuestos es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado; como tal, los presupuestos son declaraciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financieros (ingresos y gastos, así como presupuestos de capital) o no financieros (presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción), en ocasiones se ha dicho, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la *dolarización* de los planes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Encuesta

La encuesta es una herramienta que nos permitirá determinar las preferencias de los consumidores, precios y algunos datos para generar un menú. Además, se determina si las personas estarían dispuestas a consumir en el restaurante, y de ser el caso, es el punto de partida para el análisis de la viabilidad del proyecto. Se intentará entrevistar personas que trabajen y analizar la potencialidad de la comida a domicilio para empresas.

3.1.1 *Diseño de la encuesta.*

Objetivo de la encuesta: Deteminar el mercado potencial para la puesta en marcha de un restaurante.

Edad: _____
 Sexo: M _____ F

Sector donde Vive:

Norte Quito	<input type="checkbox"/>
Centro - Norte Quito	<input type="checkbox"/>
Centro Quito	<input type="checkbox"/>
Centro -Sur Quito	<input type="checkbox"/>
Sur Quito	<input type="checkbox"/>
Valle de los Chilllos	<input type="checkbox"/>
Valle de Cumbaya - Tumbaco	<input type="checkbox"/>

Sector donde Trabaja:

Norte Quito	<input type="checkbox"/>
Centro - Norte Quito	<input type="checkbox"/>
Centro Quito	<input type="checkbox"/>
Centro -Sur Quito	<input type="checkbox"/>
Sur Quito	<input type="checkbox"/>
Valle de los Chilllos	<input type="checkbox"/>
Valle de Cumbaya - Tumbaco	<input type="checkbox"/>

1) En la semana laboral ¿Qué almuerza?

comida de casa	<input type="checkbox"/>
comida de restaurante	<input type="checkbox"/>
otros:	_____

2) ¿Cuánto es su presupuesto diario para el almuerzo?

\$1-\$2	<input type="checkbox"/>
\$2,01-\$3	<input type="checkbox"/>
\$3,01-\$4	<input type="checkbox"/>
\$4,01 o más	<input type="checkbox"/>

3) Durante el día de trabajo ¿Consume snacks o breaks?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

4) ¿Qué tipo de snack o break consume usted durante un día de trabajo?

Snacks	<input type="checkbox"/>
Lunch de casa	<input type="checkbox"/>
Sanduches	<input type="checkbox"/>
Empanadas	<input type="checkbox"/>
Mote con chicharrón	<input type="checkbox"/>
Cevichocho	<input type="checkbox"/>
Otros:	_____

5) ¿Cuánto es su presupuesto para snacks o breaks durante su día de trabajo

\$0,50 - \$1,00	<input type="checkbox"/>
\$1,01 - \$1,50	<input type="checkbox"/>
\$1,51 - \$2,00	<input type="checkbox"/>
\$2,00 - \$2,50	<input type="checkbox"/>
\$2,50 o más	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

6) Dentro de sus preferencias ¿Consideraría como almuerzo la comida típica ecuatoriana?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7) Si le ofreceríamos comida típica para el almuerzo a un precio accesible cerca de su lugar de trabajo ¿Consumiría?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8) Señale las 5 entradas típicas de su preferencia

Mote con chicharrón	<input type="checkbox"/>	Empanada de morocho	<input type="checkbox"/>
Choclo con queso	<input type="checkbox"/>	Cevichocho	<input type="checkbox"/>
Bolón de queso	<input type="checkbox"/>	Maduro asado	<input type="checkbox"/>
Bolón de chicharrón	<input type="checkbox"/>	Pristiños	<input type="checkbox"/>
Tigrillo	<input type="checkbox"/>	Empanada de verde	<input type="checkbox"/>

otros: _____

9) Señale 5 sopas o ceviches típicos de su preferencia

Ceviche camarón	<input type="checkbox"/>	Locro con queso	<input type="checkbox"/>
Ceviche concha	<input type="checkbox"/>	Quinua	<input type="checkbox"/>
Ceviche de pescado	<input type="checkbox"/>	Yahuarloco	<input type="checkbox"/>
Ceviche Mixto	<input type="checkbox"/>	Sopa de bolas	<input type="checkbox"/>
Cazuela de Mariscos	<input type="checkbox"/>	Caldo de patas	<input type="checkbox"/>
Encebollado	<input type="checkbox"/>	Caldo de pollo	<input type="checkbox"/>

otros: _____

10) Señale 5 platos fuertes de comida típica ecuatoriana de su preferencia

Camarones al ajillo	<input type="checkbox"/>	Fritada	<input type="checkbox"/>
Camarones Apanados	<input type="checkbox"/>	Mote pillo con chuleta	<input type="checkbox"/>
Pescado Apanado	<input type="checkbox"/>	Filete de pollo plancha	<input type="checkbox"/>
Arroz Marinero	<input type="checkbox"/>	Llapingachos con chorizo	<input type="checkbox"/>
Churrasco	<input type="checkbox"/>	Papas con cuero	<input type="checkbox"/>
Seco de chivo	<input type="checkbox"/>	Guatita	<input type="checkbox"/>

otros: _____

11) ¿Cuántas veces al mes suele comer en restaurantes con su familia?

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
Más de 4	<input type="checkbox"/>

12) ¿Qué tipo de comida suele consumir cuando sale con su familia?

Italiana	<input type="checkbox"/>
Comida Rápida	<input type="checkbox"/>
Comida Típica	<input type="checkbox"/>

otros: _____

13) ¿Cuánto es el consumo promedio en comida en un restaurante cuando sale con su familia?

\$10-\$20	<input type="checkbox"/>
\$20-\$30	<input type="checkbox"/>
\$30-\$40	<input type="checkbox"/>
\$40 en adelante	<input type="checkbox"/>

14) Si le ofreceríamos servicio a domicilio a su lugar de trabajo, de los siguientes productos ¿Cuáles consumiría?

Mote con chicharrón	<input type="checkbox"/>	Empanada de morocho	<input type="checkbox"/>
Choclo con queso	<input type="checkbox"/>	Cevichocho	<input type="checkbox"/>
Bolón de queso	<input type="checkbox"/>	Maduro asado	<input type="checkbox"/>
Bolón de chicharón	<input type="checkbox"/>	Pristiños	<input type="checkbox"/>
Tigrillo	<input type="checkbox"/>	Empanada de verde	<input type="checkbox"/>

otros: _____

15) Si el restaurante estaría ubicado en el sector de Las Casas y le ofrecería todos estos servicios ¿consumiría?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3.1.2 *Corrida de la encuesta.* Estadísticamente se utilizó la fórmula para una población infinita:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Nivel de confianza = 95%;

Error máximo admisible o precisión = 3%:

Proporción esperada asumiendo que puede ser próxima al 50%; si no se tiene ninguna idea de dicha proporción se acostumbra a utilizar en Investigación de Mercado el valor $p = 0,5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral

Donde:

- $Z_{\alpha}^2 = 1,96^2$ (ya que el nivel de confianza es del 95%) y se considera la población normal

- $p =$ proporción esperada de preferencia (en este caso $50\% = 0,5$)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0,5 = 0,5$)
- $d =$ precisión (en este caso deseamos un 5%)

Sustituyendo en la fórmula:

$$= 384,16$$

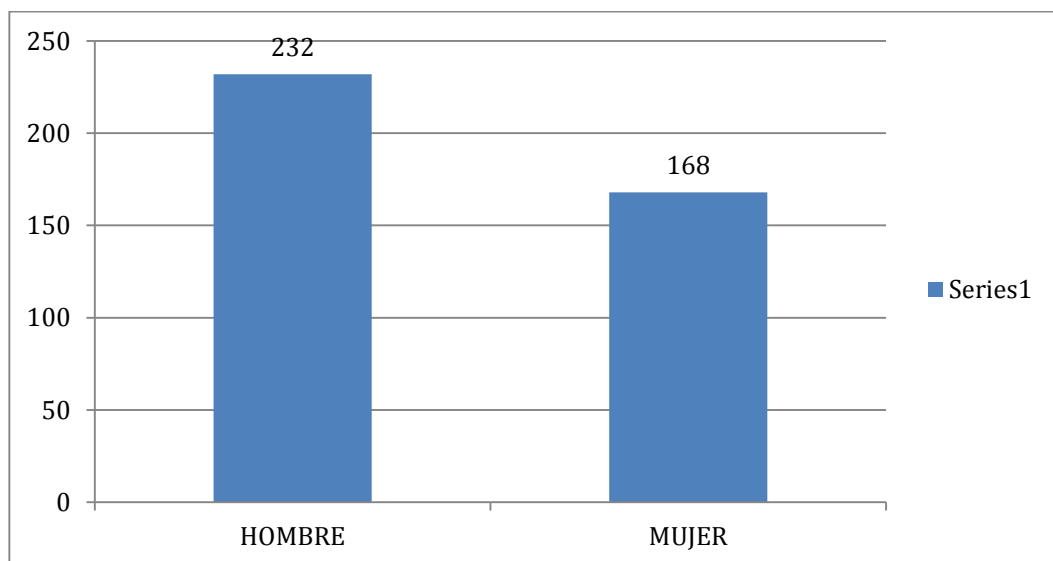
A partir de este análisis se realizaron 400 encuestas en los siguientes sectores:

- 200 en el sector de LAS CASAS
- 100 en el norte
- 100 en el centro sur

Los encuestados son mujeres y hombres en edad para trabajar y a la mayoría se los encuestó en sus lugares de trabajo. Se entrevistó de esta manera para analizar si no solo los posibles clientes alrededor del lugar del emprendimiento consumirían, sino que también las personas que se encuentran en sectores más lejanos estarían dispuestos a movilizarse para comer o solicitarían el servicio a domicilio.

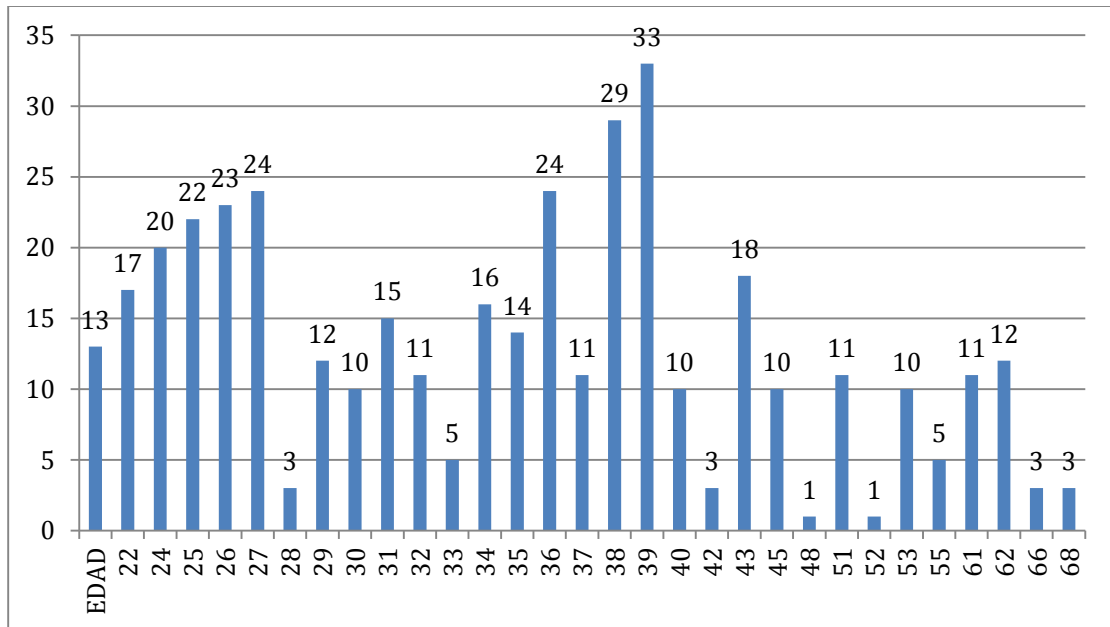
3.1.3 *Tabulación y representación gráfica de la encuesta.* Los resultados de la encuesta se presentan de la siguiente manera:

Figura 8. Sexo de los encuestados



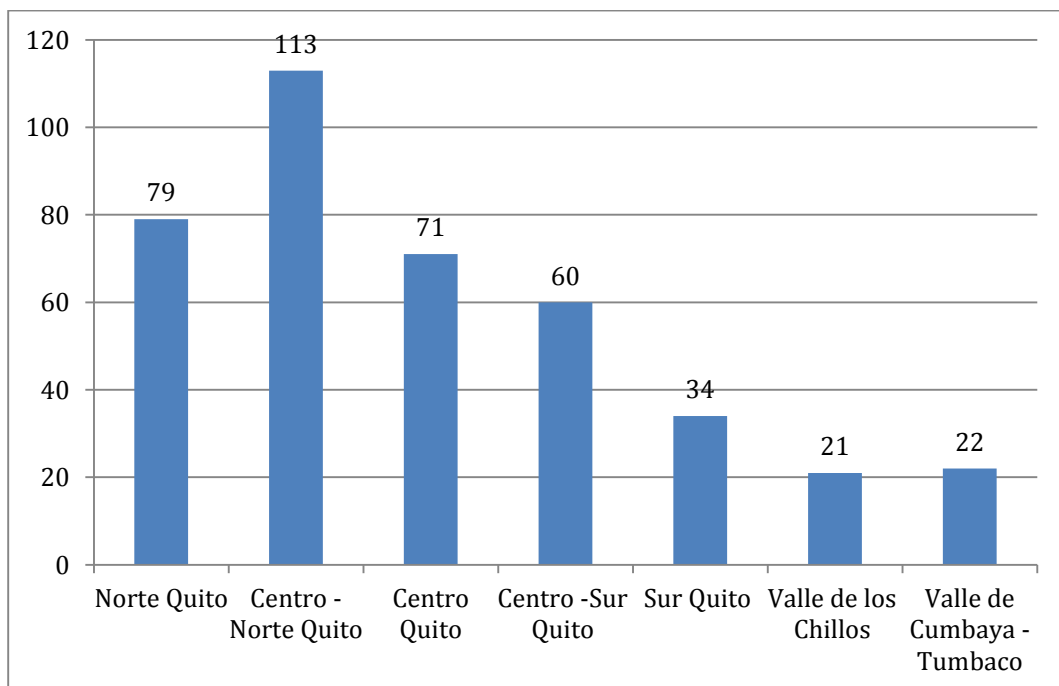
Se entrevistaron 232 hombres y 168 mujeres

Figura 9. Edad de los encuestados



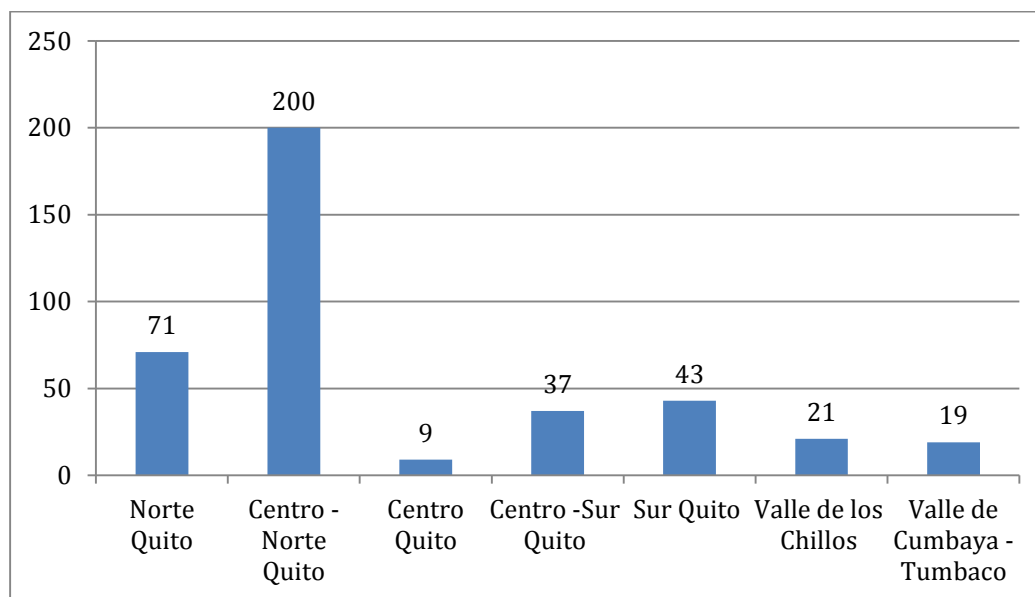
La muestra está comprendida entre los 22 años y los 69 años. La mayor parte de los encuestados está entre los 23y 29 años y entre los 35 y 39 años.

Figura 10. Sector de residencia



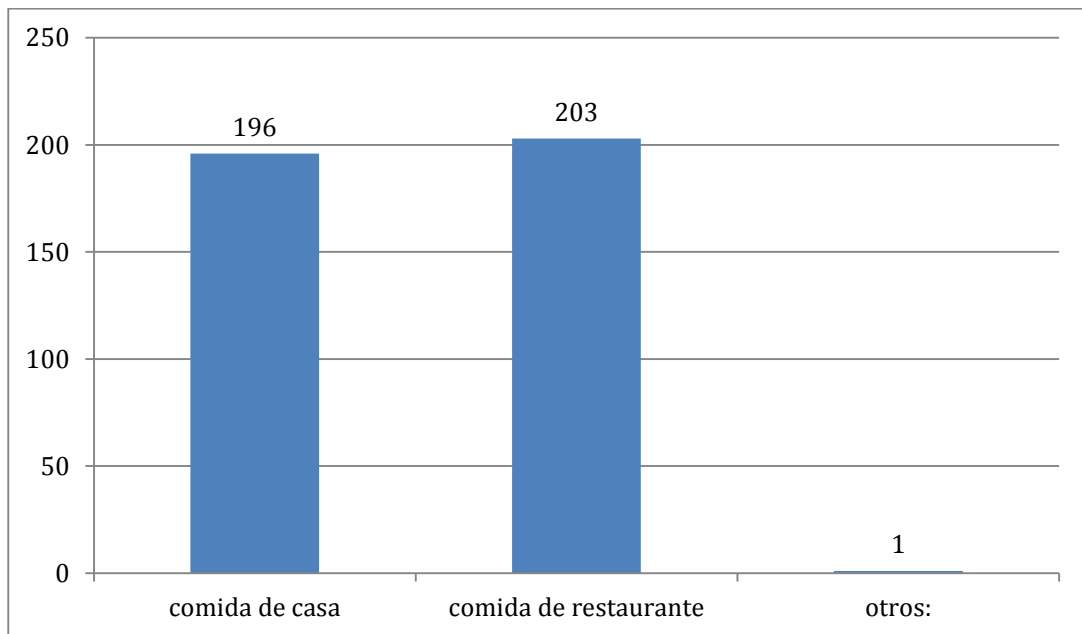
La mayoría de la muestra vive en el centro-norte de Quito, seguidos por los del Norte y del centro. Cabe recalcar que hay muchas personas que trabajan lejos de sus hogares, por lo tanto, el servicio de comida a domicilio puede ser una propuesta positiva, pensando en que podrían solicitar bocaditos y almuerzos a la vez.

Figura 11. Sector de trabajo.



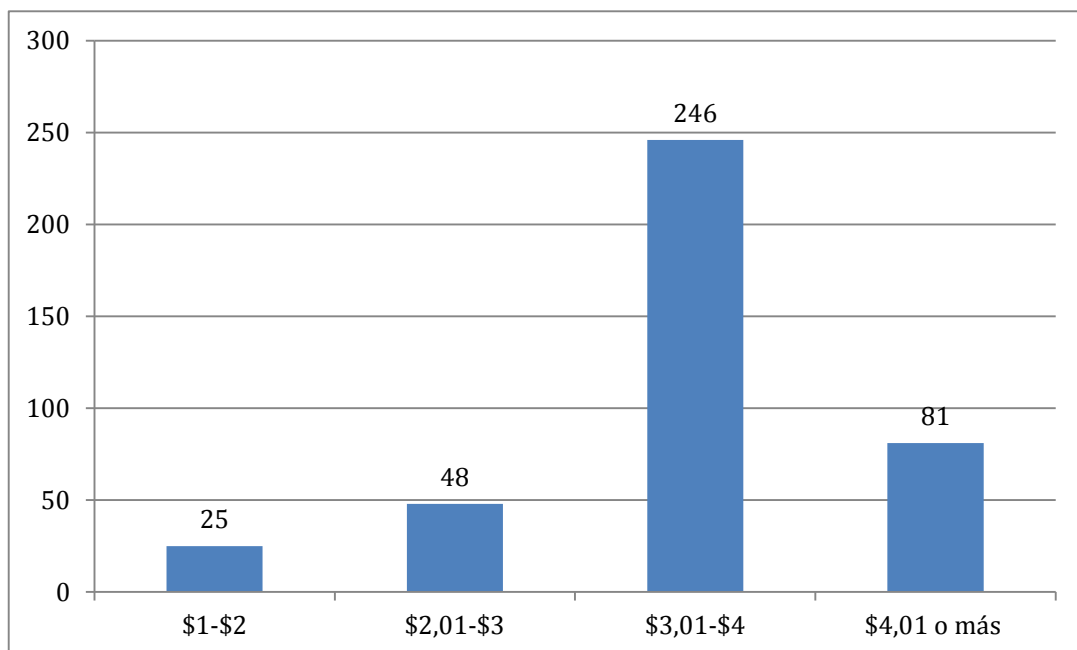
El sector de trabajo de la mayoría de las personas encuestadas es en el centro-norte de Quito, seguido por el norte de Quito y el sur.

Figura 12. En la semana laboral ¿Qué almuerza?



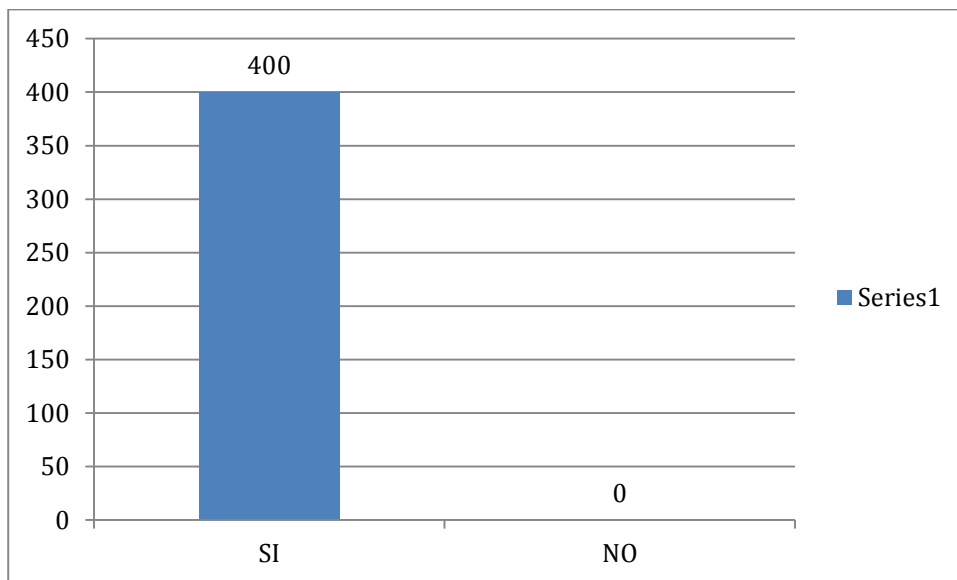
La diferencia entre las personas que almuerzan en casa y las que almuerzan en restaurante es mínima.

Figura 13. ¿Cuánto es su presupuesto diario para el almuerzo?



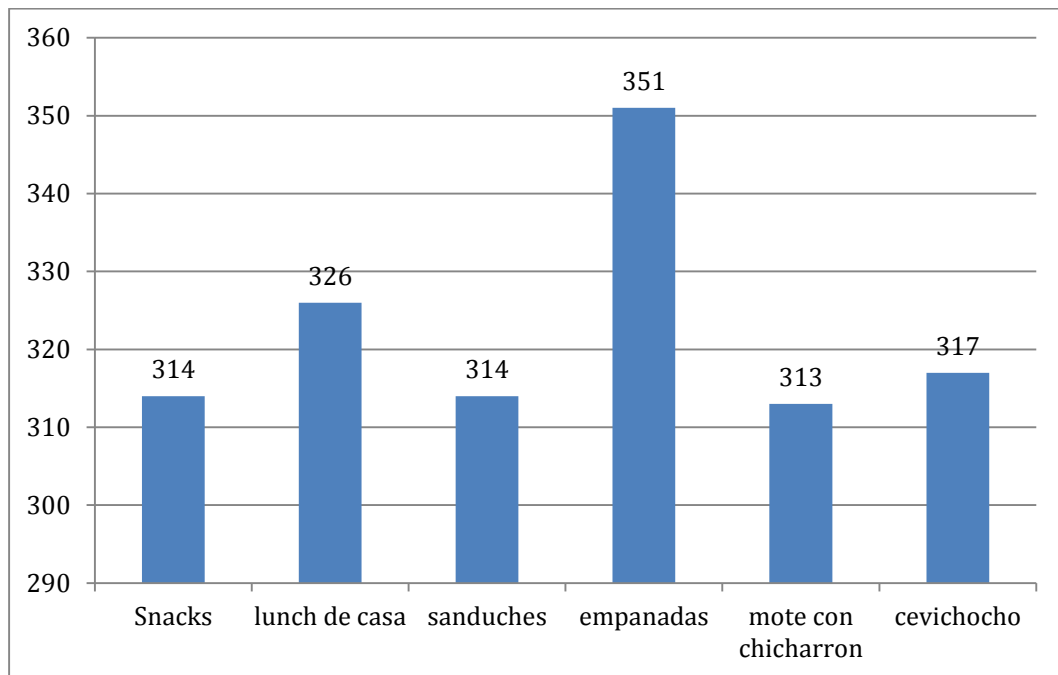
La mayoría de los encuestados almuerza con un presupuesto de entre \$3,00 y \$4,00, esto quiere decir que los precios al público de los almuerzos ejecutivos deberían estar rondando por estos valores

Figura 14. Durante el día de trabajo ¿Consume snacks o breaks?



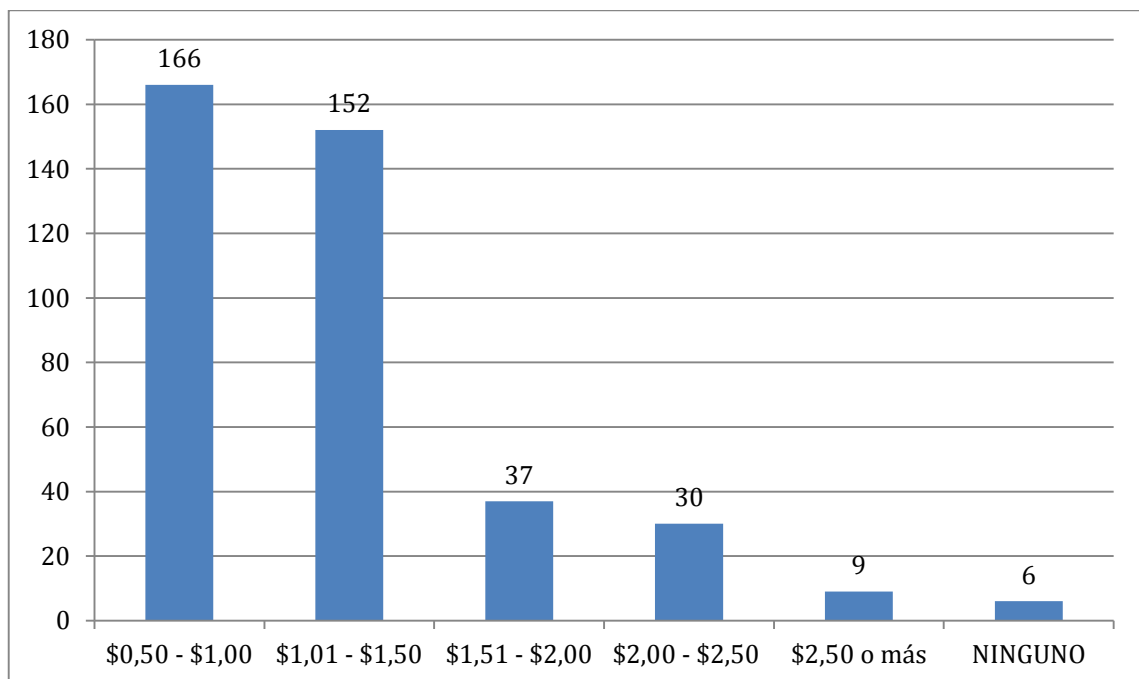
La totalidad de la muestra indica que consume breaks o snacks en las horas de trabajo. Si se ofrece opciones variadas, la posibilidad de llegar a este mercado es muy alta.

Figura 15. ¿Qué tipo de snack o break consume usted durante un día de trabajo?



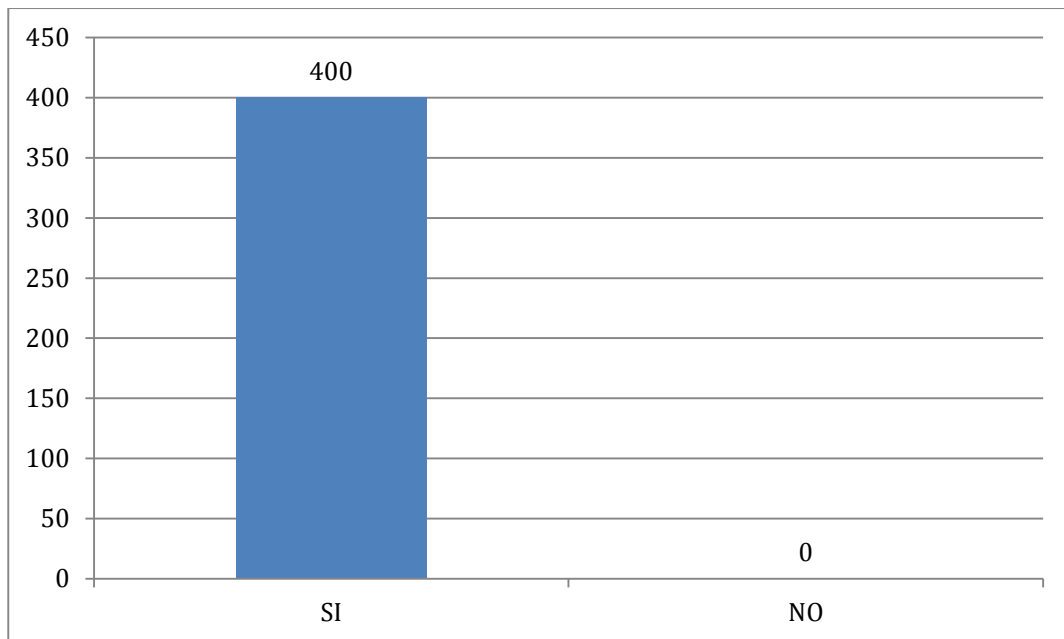
Todas las opciones propuestas son consumidas de la misma forma, con una leve preferencia por las empanadas.

Figura 16. ¿Cuánto es su presupuesto para snacks o breaks durante su día de trabajo?



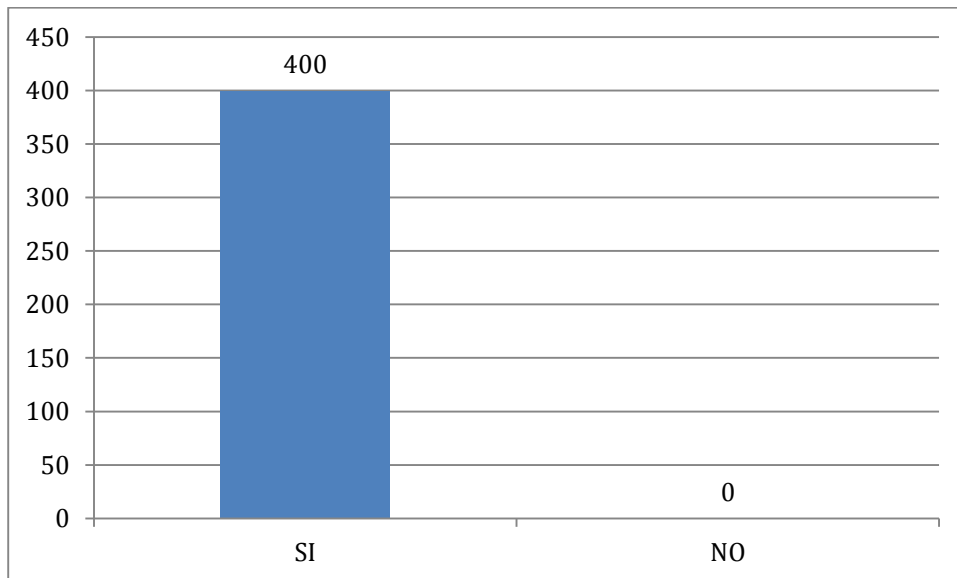
Entre \$0,50 y \$1,50 es el presupuesto para la mayor parte de la muestra.

Figura 17. Dentro de sus preferencias ¿Consideraría como almuerzo la comida típica ecuatoriana?



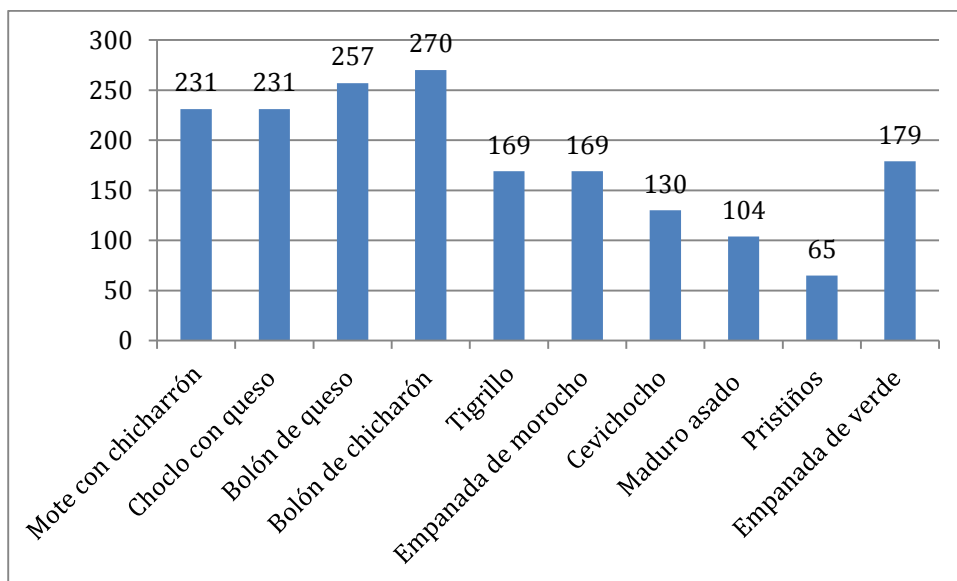
Todos los encuestados consideran como almuerzo la comida ecuatoriana, esto quiere decir que la comida típica es muy aceptada por los consumidores

Figura 18. Si le ofreciésemos comida típica para el almuerzo a un precio accesible cerca de su lugar de trabajo ¿Consumiría?



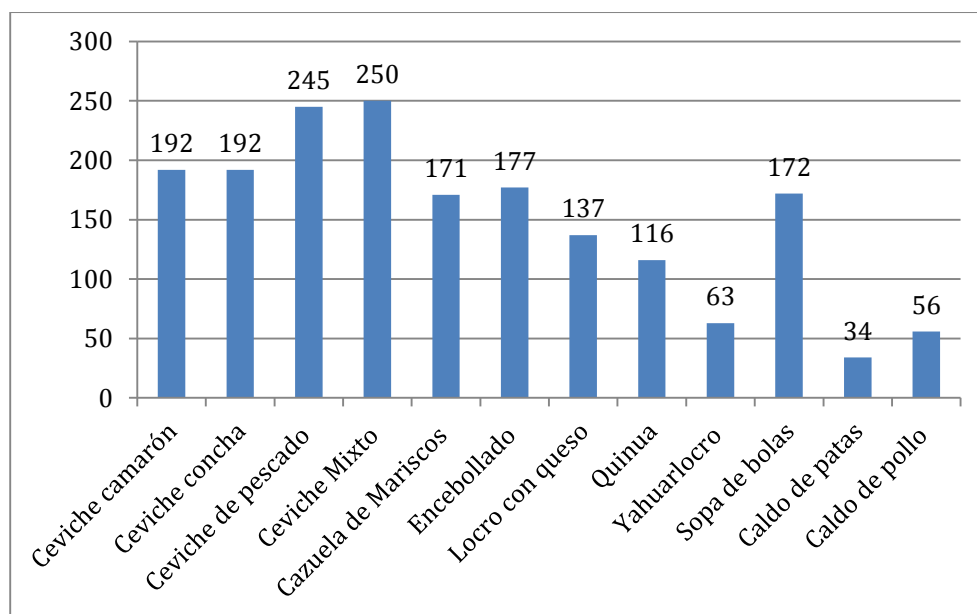
El 100% de los encuestados si consumiese, por lo tanto, se esperaría que las personas alrededor del negocio asistan al restaurante y que las posibilidades de llegar a un mercado más lejano son altas si se impulsa el servicio a domicilio.

Figura 19. Señale las 5 entradas típicas de su preferencia.



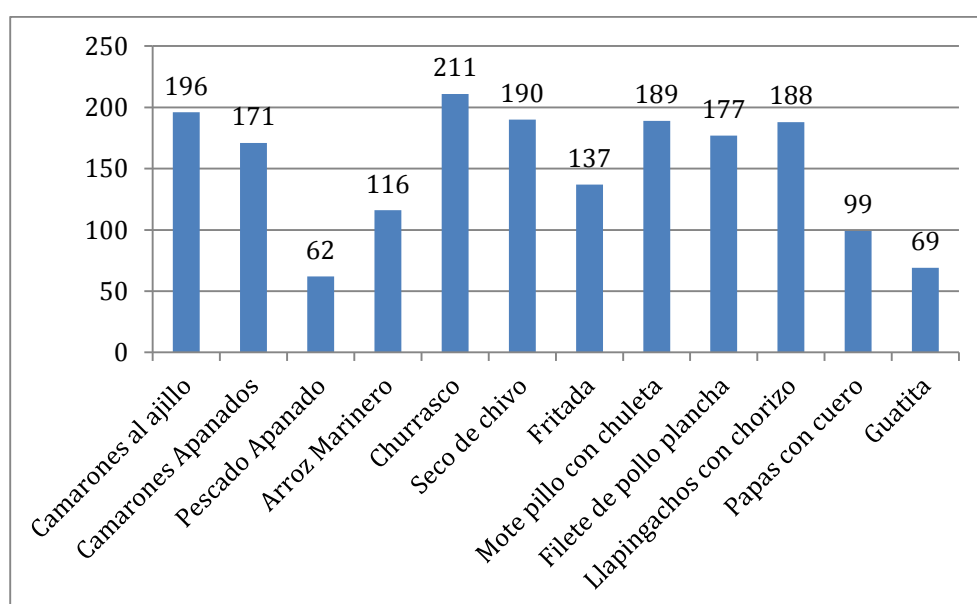
Las 5 opciones de preferencia para entradas típicas son: el mote con chicharrón, choclo con queso, bolón de queso, bolón de chicharrón y las empanadas de verde.

Figura 20. Señale 5 sopas o ceviches típicos de su preferencia



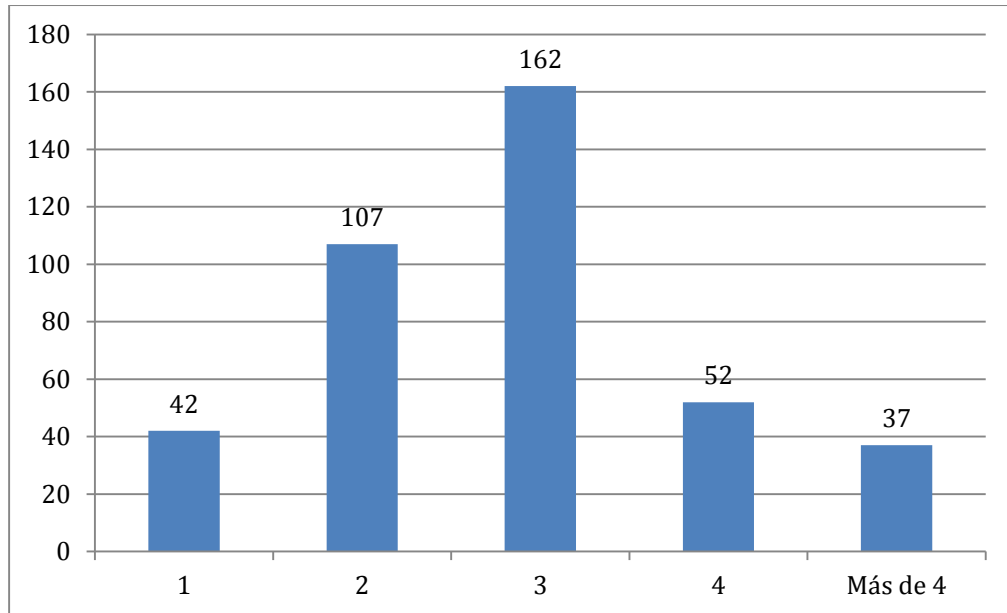
Las 5 sopas de preferencia son los ceviches y la sopa de bolas de verde.

Figura 21. Señale 5 platos fuertes de comida típica ecuatoriana de su preferencia



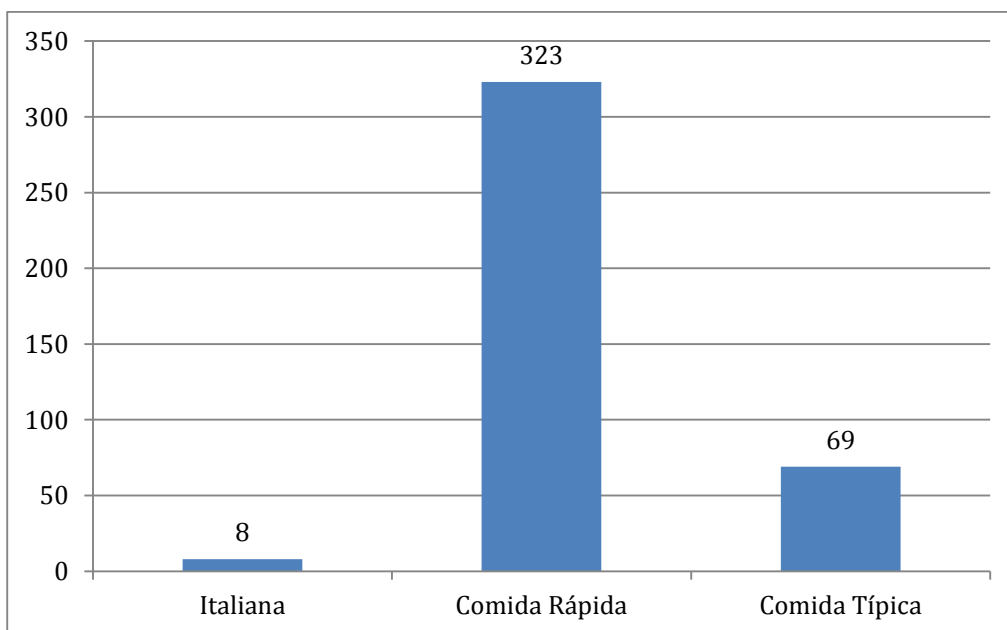
Los 5 platos fuertes de preferencia son: el camarón al ajillo, churrasco, llapingachos, seco de chivo y el filete de pollo a la plancha.

Figura 22. ¿Cuántas veces al mes suele comer en restaurantes con su familia?



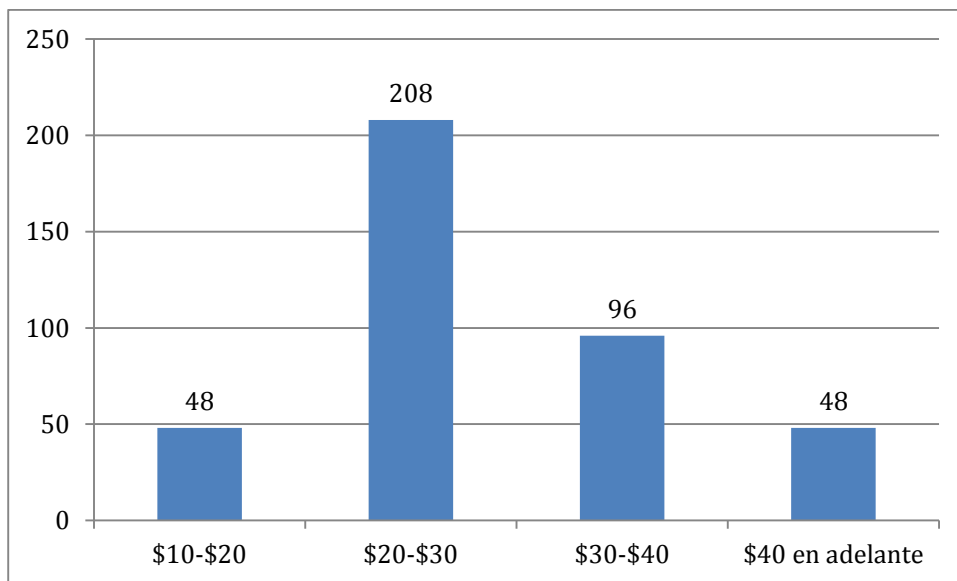
La mayoría de las personas come en restaurantes con su familia 3 veces al mes.

Figura 23. ¿Qué tipo de comida suele consumir cuando sale con su familia?



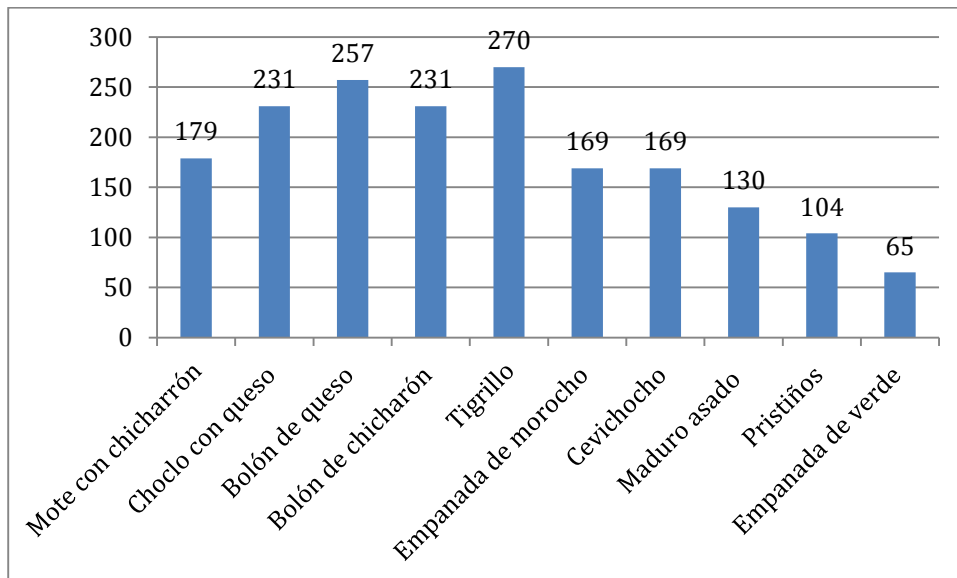
La mayoría consume comida rápida cuando sale con su familia. EL marketing tiene que ser muy bien manejado para jalar consumidores del sector de la comida rápida, posiblemente con campañas de consumir primero lo nacional y de retomar las raíces. Además, se debe dar un impulso a combos para niños para expandir el mercado potencial.

Figura 24. ¿Cuánto es el consumo promedio en comida en un restaurante cuando sale con su familia?



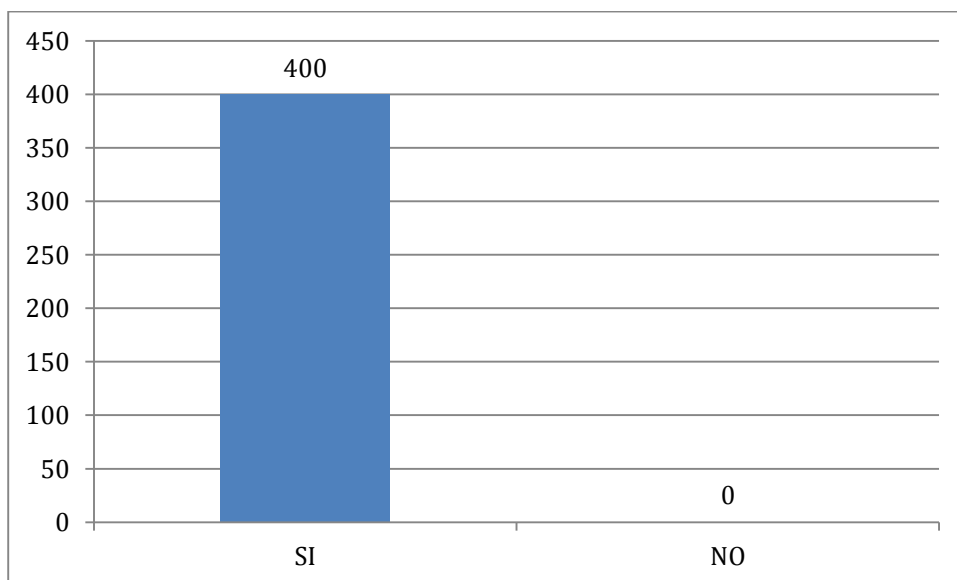
La mayoría de las personas gastan entre \$20 y \$30.

Figura 25. Si le ofreciésemos servicio a domicilio a su lugar de trabajo, de los siguientes productos ¿Cuáles consumiría?



La mayoría de los platos que las personas consumirían a domicilio en el trabajo son: el tigrillo, el mote con chicharrón, el choclo con queso y el bolón de queso.

Figura 26. Si el restaurante estuviese ubicado en el sector de Las Casas y le ofrecería todos estos servicios ¿consumiría?



El 100% de las personas consumiría del emprendimiento propuesto.

A partir del análisis de los datos estadísticos, se puede concluir que el negocio es atractivo para los posibles consumidores siempre y cuando los precios estén dentro de los parámetros antes vistos, y que se realice una fuerte campaña de marketing para que las personas que consumen mayoritariamente comida rápida, empiecen a preferir la comida típica.

3.1.4 *Interpretación de los resultados.* De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, es viable el negocio de un restaurante de comida típica que tenga platos a la carta y que ofrezca servicio a domicilio al trabajo de ciertos breaks criollos.

Se puede determinar que los breaks que se ofrecerían en el restaurante y a domicilio estarían alrededor de \$1,50. El promedio de consumo general por persona sería de \$9,00.

Según la forma de consumo y preferencias de los posibles clientes, el negocio podría funcionar tanto el fin de semana como entre semana. De lunes a viernes el target de personas que trabajan sería el mercado potencial, y el fin de semana se enfocaría al que consume comida típica en restaurante los fines de semana.

3.2 Valores empresariales

3.2.1 *Misión.* Ser un restaurante que genere una relación duradera con el cliente a través de productos de calidad, con un servicio de excelencia, bajo un ambiente de calidez y respeto.

3.2.2 *Visión.* Ser para el 2022 un restaurante reconocido en la ciudad de Quito por su calidad de productos y servicio al cliente

3.2.3 *Valores.* Los valores que rigen a la organización son los siguientes:

- Honestidad: Bajo una conducta resta y honrada, se respetan las normas y se debe actuar siempre con la verdad y con coherencia.
- Responsabilidad: actuar siempre bajo las obligaciones adquiridas con la empresa, respondiendo adecuadamente a lo esperado y asumiendo las consecuencias de los actos.

- Puntualidad: cumplir los compromisos cuando se los adquiere y en el tiempo en los que se los designa o se ofrece. Respetar los horarios establecidos por la empresa.
- Proactividad: emprender iniciativas que aporten positivamente a la organización para el desarrollo profesional y económico.

3.3 Políticas

3.3.1 Para empleados.

- No consumir drogas, alcohol o tabaco durante las horas laborales
- Utilizar el uniforme durante las horas de trabajo
- No trabajar para la competencia mientras esté vigente el contrato
- Brindar un servicio de calidad al cliente

3.3.2 Para clientes.

- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes
- Crear espacios para recibir las opiniones del cliente para el desarrollo
- Conocer las necesidades del cliente externo e interno
- Conocer las expectativas del cliente interno y externo

3.3.3 Para proveedores

- Preseleccionar proveedores
- Promover una sana competencia con los proveedores
- Considerar primero el beneficio de la empresa
- Las compras tienen que ser autorizadas por la autoridad correspondiente

3.4 FODA

Fortalezas:

- Conocimiento del giro del negocio

- Experiencia
- Calidad del producto
- Buena ubicación

Debilidades:

- Nuevos en el sector
- Determinación de los costos y precios
- Falta de prestigio
- No ser propietarios del local

Oportunidades:

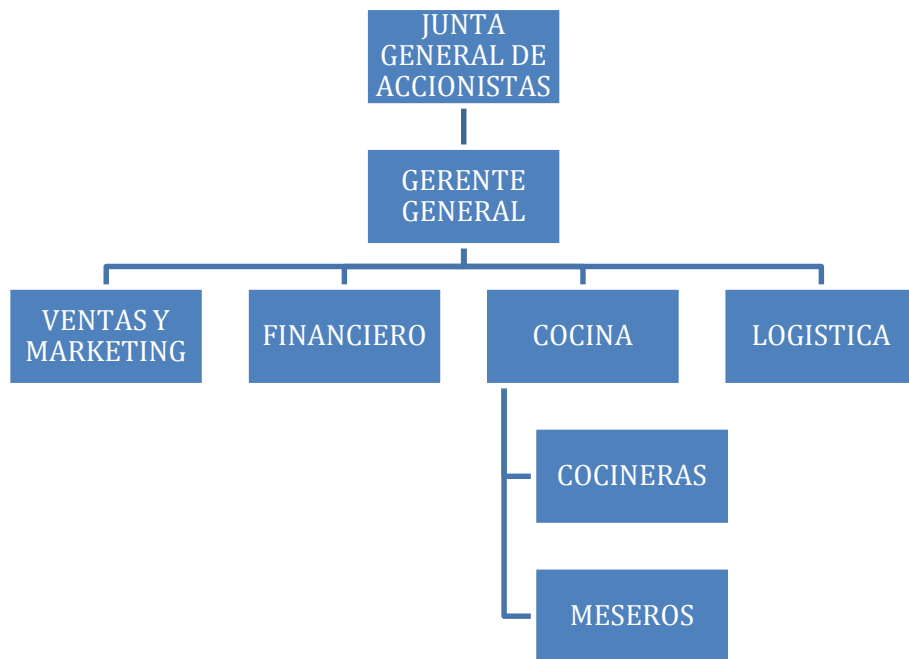
- Márgenes de ganancia buenos
- Puede sorprender a la competencia
- No existe restaurantes similares en la zona
- Servicio a domicilio
- Contratación de personal
- Diversidad de públicos

Amenazas:

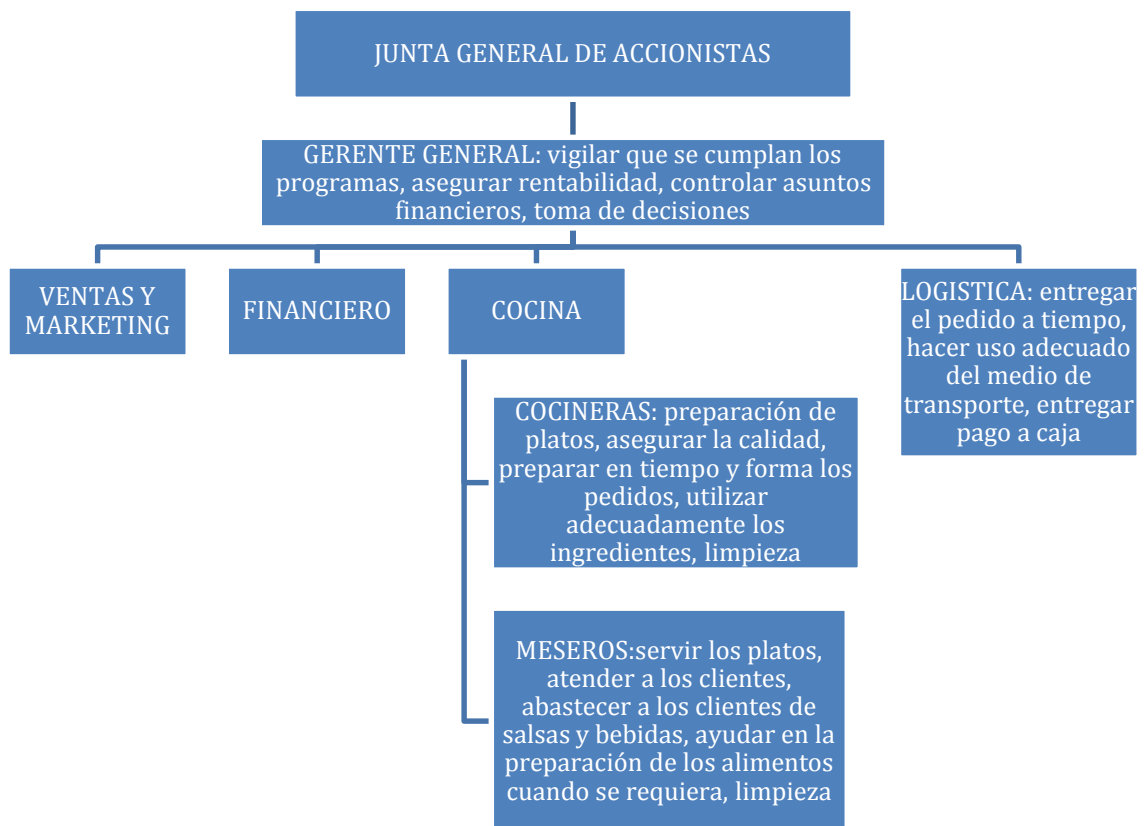
- Competencia de comedores
- Inestabilidad económica
- Consumidores poco fieles

3.5 Estructura organizacional

3.5.1 *Organigrama estructural.*



3.5.2 Organigrama funcional.



3.6 Objetivos

3.6.1 Objetivos a largo plazo.

- Tener 3 locales adicionales en la ciudad
- Superar el margen de ventas esperado en 15%
- Ofrecer un servicio y consumo respetuoso con el medio ambiente
- Rentabilizar el modelo para que sea autónomo

3.6.2 Objetivos a corto plazo.

- Capacitar a los empleados mensualmente en servicio al cliente
- Estudiar el mercado constantemente
- Planificar y estudiar estrategias de ventas
- Fijación de precios
- Determinar la estructura financiera de la empresa
- Aumentar los flujos de caja
- Preparar alimentos siempre de calidad
- Entregar los pedidos siempre a tiempo

3.7 Estrategias

Para el departamento de marketing y ventas las estrategias son las siguientes:

- Realizar al menos una promoción mensual por un fin de semana durante el primer año para dar a conocer los productos y crear fidelidad
- Mantener las redes sociales activas con fotos y publicaciones
- Invertir en publicidad en redes sociales mensualmente para captar más seguidores
- Entregar volantes en el sector con cupones de descuento
- Mailing mensual para empresa

- Mailing mensual para personas naturales según la base de datos de los clientes recolectada en el momento de la facturación

Para el departamento financiero las estrategias son las siguientes:

- Realizar una revisión mensual de proveedores
- Capacitación semestral para mejorar bases y manejo contable
- Priorizar el pago a proveedores y personal
- Tener un fondo de contingencia
- Administrar óptimamente el flujo de caja

Para el departamento de cocina las estrategias son las siguientes:

- Tener los productos oportunamente para el ahorro de tiempo al consumidor sobre todo en las horas de almuerzo
- Mantener la cocina limpia todo el tiempo y productos de calidad
- Realizar horarios del personal de cocina que permita mantener la calidad del servicio incluso en las horas pico
- Presentar los platos de comida siempre de la misma forma, con las mismas porciones y diseño
- Mantener las porciones a domicilio igual que las que se presentan en el restaurante

Para el departamento de logística las estrategias son las siguientes:

- Recibir a tiempo los pedidos de todos los proveedores con horarios establecidos con anterioridad
- Entregar los pedidos en el tiempo dispuesto
- Procurar que los pedidos lleguen en buenas condiciones y bien presentados

- Reducir los inventarios al mínimo para disminuir perdidas
- mantener la bodega en óptimas condiciones para evitar plagas

4. PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial se necesitan los montos siguientes:

Tabla 1. Inversión Inicial

INVERSION TOTAL	VALOR	
ACTIVOS FIJOS	46.865	
ACTIVOS DIFERIDOS	830	Gastos de Constitución
CAPITAL DE TRABAJO	13.965	
TOTAL INVERSIÓN	61.660	

El financiamiento inicial se realizará de la siguiente manera:

Tabla 2. Financiamiento inicial

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 20.830,00	34%	4,99%	1,71%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo CFN	\$ 40.000,00	66%	10,50%	4,58%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 60.830,00	100%		6,29%

El préstamo se lo realiza así:

PRÉSTAMO	\$ 40.000,00
TASA INTERES	10,50%
Nº CUOTAS	60
CUOTA FIJA	\$ 859,76

Para la apertura de este proyecto, con un aporte de los socios del 33% y con un préstamo de \$40,000.00, son \$60,000.00 los necesarios para poder iniciar el emprendimiento.

4.2 Ingresos, costos y gastos presupuestados

Los costos son egresos que provienen del giro del negocio, en este caso provienen de los recursos necesarios para producir los alimentos. Por otro lado, los gastos son recursos necesarios para complementar toda la operación de producción. Los costos y gasto presupuestados se presentan de la siguiente manera:

Tabla 3. Costos y gasto presupuestados

COSTOS DE PRODUCCIÓN	INFLACIÓN	1			
		3,52%			
		1,035			
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	89.792	93.923	98.254	102.793	107.552
COSTO COMIDA	41.130	42.576	44.074	45.623	47.228
MANO DE OBRA DIRECTA	48.662	51.347	54.180	57.170	60.324
COSTOS INDIRECTOS	3.568	3.593	3.619	3.646	3.674
ÚTILES DE ASEO	154	159	165	171	177
DEPRECIACIONES	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
SERVICIOS BÁSICOS	564	584	604	626	648
TOTAL	93.359	97.516	101.873	106.439	111.226
GASTOS ADMINISTRATIVAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUMINISTROS DE OFICINA	-	-	-	-	-
SUELDOS Y SALARIOS	10.825	10.825	10.825	10.825	10.825
SERVICIOS BÁSICOS	1.296	1.342	1.389	1.438	1.488
DEPRECIACIONES	1.183	1.183	350	350	350
GASTOS CONSTITUCIÓN	-	-	-	-	-
TOTAL	13.304	13.350	12.563	12.612	12.663
GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIAL POP	4.200	4.348	4.501	4.659	4.823
TOTAL	4.200	4.348	4.501	4.659	4.823
HONORARIOS					
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL			
CONTADOR	200	2.400			
SEGURIDAD	200	2.400			
TOTAL		4.800			

Los costos más importantes son los costos directos, estos valores provienen del giro del negocio, básicamente la compra de la comida para preparar los platos. Estos se proyectaron con una inflación del 3,52%.

Los gastos se dividen en gastos de mano de obra para los sueldos, salarios y beneficios para el personal administrativos. Las depreciaciones se calculan en base a los años útiles según la ley de régimen tributario.

Los ingresos, los cuales provienen de la venta de la comida, serían de la siguiente manera:

Tabla 4. Ingresos provenientes de la venta

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2015	2016	2017	2018	2019
SERVICIO VENTA DE COMIDA	\$ 101.707,93	\$ 122.747,56	\$ 155.786,34	\$ 190.713,23	\$ 233.470,63
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE COMIDA	\$ 101.707,93	\$ 122.747,56	\$ 155.786,34	\$ 190.713,23	\$ 233.470,63

Según lo proyectado, las ventas crecen de manera positiva, ventas que con el tiempo soportan la operación y generar utilidades.

4.3 Estado de situación Proyectado

El estado resume activos, pasivos y patrimonio, en este caso se analizan los datos de los primeros cinco años de actividad de la empresa.

Tabla 5. Estado de situación proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 13.965,00	\$ -7.104,13	\$ -10.653,68	\$ 14.278,80	\$ 59.373,85	\$ 131.769,38
Caja / Bancos	\$ 13.965,00	\$ -7.104,13	\$ -10.653,68	\$ 14.278,80	\$ 59.373,85	\$ 131.769,38
NO CORRIENTES	\$ 46.865,00	\$ 42.831,67	\$ 38.798,33	\$ 35.598,33	\$ 32.398,33	\$ 29.198,33
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 25.500,00	\$ 25.500,00	\$ 25.500,00	\$ 25.500,00	\$ 25.500,00	\$ 25.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 13.900,00	\$ 13.900,00	\$ 13.900,00	\$ 13.900,00	\$ 13.900,00	\$ 13.900,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.135,00	\$ 2.135,00	\$ 2.135,00	\$ 2.135,00	\$ 2.135,00	\$ 2.135,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.380,00	\$ 4.380,00	\$ 4.380,00	\$ 4.380,00	\$ 4.380,00	\$ 4.380,00
TERRENO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -4.033,33	\$ (8.066,67)	\$ (11.266,67)	\$ (14.466,67)	\$ (17.666,67)
TOTAL ACTIVOS	\$ 60.830,00	\$ 35.727,54	\$ 28.144,66	\$ 49.877,14	\$ 91.772,18	\$ 160.967,71
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 40.000,00	\$ 33.579,79	\$ 26.452,04	\$ 18.538,80	\$ 9.753,48	\$ 0,00
15% Participación Trabajadoras por pagar		\$ -	\$ -	\$ 4.446,86	\$ 9.100,65	\$ 14.909,27
22% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ -	\$ 5.543,75	\$ 11.345,47	\$ 18.586,89
TOTAL PASIVOS	\$ 40.000,00	\$ 33.579,79	\$ 26.452,04	\$ 28.529,41	\$ 30.199,60	\$ 33.496,16
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.830,00	\$ 20.830,00	\$ 20.830,00	\$ 20.830,00	\$ 20.830,00	\$ 20.830,00
Utilidad Neta/Perdida		\$ (18.682,25)	\$ (455,14)	\$ 19.655,12	\$ 40.224,85	\$ 65.898,97
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (18.682,25)	\$ (19.137,39)	\$ 517,73	\$ 40.742,58
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.830,00	\$ 2.147,75	\$ 1.692,61	\$ 21.347,73	\$ 61.572,58	\$ 127.471,56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 60.830,00	\$ 35.727,54	\$ 28.144,66	\$ 49.877,14	\$ 91.772,18	\$ 160.967,71

4.4 Estado de resultados integral proyectado

Este estado muestra los resultados de las operaciones y las ganancias o pérdidas esperadas en los primeros años:

Tabla 6. Estado de resultado proyectado

DETALLE	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
(=) Ingresos por Ventas	101.708	122.748	155.786	190.713	233.471
(+) VENTAS	101.708	122.748	155.786	190.713	233.471
(-) Costo de Producción	93.359	97.516	101.873	106.439	111.226
COSTOS DIRECTOS	89.792	93.923	98.254	102.793	107.552
COSTOS INDIRECTOS	3.568	3.593	3.619	3.646	3.674
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	8.349	25.231	53.914	84.274	122.244
GASTOS OPERACIONALES	23.134	22.497	21.864	22.071	22.285
Gastos Administrativos	18.934	18.150	17.363	17.412	17.463
OFICINA	-	-	-	-	-
SUELDOS Y SALARIOS	10.825	10.825	10.825	10.825	10.825
SERVICIOS BÁSICOS	1.296	1.342	1.389	1.438	1.488
DEPRECIACIONES	1.183	1.183	350	350	350
GASTOS CONSTITUCIÓN	830	-	-	-	-
Honorarios	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
CONTADOR	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
SEGURIDAD	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Gastos de Ventas	4.200	4.348	4.501	4.659	4.823
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	(14.785)	2.734	32.050	62.203	99.959
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	(14.785)	2.734	32.050	62.203	99.959
Gasto Financiero (INTERES)	3.897	3.189	2.404	1.532	564
(=) UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	(18.682)	(455)	29.646	60.671	99.395
(-) 15% Partic. Trabajadores	-	-	4.447	9.101	14.909
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	(18.682)	(455)	25.199	51.570	84.486
(-) 22% Impuesto a la Renta	-	-	5.544	11.345	18.587
(=) UTILIDAD NETA	(18.682)	(455)	19.655	40.225	65.899

El estado de resultados indica que a pesar de que la utilidad bruta ya es positiva a partir del segundo año, recién desde el tercero hay una utilidad neta positiva.

4.5 Flujo de efectivo proyectado

Tabla 7. Flujo de efectivo proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
(+) Flujo de efectivo inicial		\$ 13.965,00	\$ (7.104,13)	\$ (10.653,68)	\$ 14.278,80	\$ 59.373,85
(+) Venta de servicios		\$ 101.707,93	\$ 122.747,56	\$ 155.786,34	\$ 190.713,23	\$ 233.470,63
(+) Valor residual Activos						\$ 23.500,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 115.672,93	\$ 115.643,43	\$ 145.132,67	\$ 204.992,03	\$ 316.344,48
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 90.509,39	\$ 94.666,16	\$ 99.022,84	\$ 103.589,44	\$ 108.376,46
Gastos Administrativos		\$ 12.120,60	\$ 12.166,18	\$ 12.213,35	\$ 12.262,19	\$ 12.312,75
Gastos de Ventas		\$ 4.200,00	\$ 4.347,70	\$ 4.500,59	\$ 4.658,87	\$ 4.822,70
Gasto Honorarios		\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gastos Financieros		\$ 3.896,86	\$ 3.189,33	\$ 2.403,83	\$ 1.531,76	\$ 563,59
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 26.035,00					
Gastos de Constitución		\$ 830,00				
APORTE SOCIOS	\$ 20.830,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 46.865,00	\$ 116.356,85	\$ 119.169,36	\$ 122.940,62	\$ 126.842,26	\$ 130.875,50
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -46.865,00	\$ -683,92	\$ -3.525,93	\$ 22.192,05	\$ 78.149,77	\$ 185.468,98
(+) Préstamo	\$ 40.000,00					
(+) APORTE SOCIOS	\$ 20.830,00					
(-) Amortización de Préstamo		\$ 6.420,21	\$ 7.127,74	\$ 7.913,25	\$ 8.785,31	\$ 9.753,48
(-) 15% Participación Trabajadores			\$ -	\$ -	\$ 4.446,86	\$ 9.100,65
(-) 22% Impuesto a la Renta			\$ -	\$ -	\$ 5.543,75	\$ 11.345,47
(=) FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 13.965,00	\$ (7.104,13)	\$ (10.653,68)	\$ 14.278,80	\$ 59.373,85	\$ 155.269,38

El flujo de efectivo muestra la diferencia entre el ingreso y egreso del efectivo, en este caso, el flujo es positivo desde el tercer año.

4.6 Resultados esperados y análisis financiero

4.6.1 VAN

Tabla 8. VAN

TASA DE DESCUENTO =		17,96%	
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (20.830,00)	1,0000	\$ (20.830,00)
1	\$ (7.104,13)	0,8478	\$ (6.022,68)
2	\$ (10.653,68)	0,7187	\$ (7.656,96)
3	\$ 14.278,80	0,6093	\$ 8.700,16
4	\$ 59.373,85	0,5166	\$ 30.669,68
5	\$ 155.269,38	0,4379	\$ 67.995,20
VAN =			\$ 72.855,40
TIR 57,08%		57%	
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=58,87)	VALOR ACTUAL
0	\$ (20.830,00)	1,0000	\$ (20.830,00)
1	\$ (7.104,13)	0,6366	\$ (4.522,54)
2	\$ (10.653,68)	0,4053	\$ (4.317,59)
3	\$ 14.278,80	0,2580	\$ 3.683,87
4	\$ 59.373,85	0,1642	\$ 9.751,68
5	\$ 155.269,38	0,1046	\$ 16.234,58
VAN			0,000000

El VAN de \$72855.40 es positivo, por lo tanto, el negocio es aceptable.

4.6.2 TIR.

Tabla 9. TIR

TIR	57,08%	57%
------------	---------------	------------

La tasa interna de retorno es de 57,08%, es positiva, lo cual es lógico porque el VAN es positivo, entonces se puede decir que el proyecto es rentable para los inversionistas.

4.6.3 Tasa de descuento.

Tabla 10. Tasa de descuento

CPPC / WACC	6,29%
Tasa R. País	7,35%
Tasa Infl.	4,32%
TMAR / Tasa de descuento	17,96%

La tasa de descuento es del 17,97%, sumada el WACC, la tasa riesgo país y la inflación.

4.6.4 Periodo de recuperación de inversión.

Tabla 11. Actualización

		TASA ACTUALIZACIÓN		17,96%	
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS	
0			\$ 46.865,00	\$ 46.865,00	
1	\$ 115.672,93	\$ 98.064,14	\$ 116.356,85	\$ 98.643,95	
2	\$ 115.643,43	\$ 83.114,72	\$ 119.169,36	\$ 85.648,86	
3	\$ 145.132,67	\$ 88.430,21	\$ 122.940,62	\$ 74.908,46	
4	\$ 204.992,03	\$ 105.889,02	\$ 126.842,26	\$ 65.520,61	
5	\$ 316.344,48	\$ 138.532,83	\$ 130.875,50	\$ 57.312,69	
SUMA =		\$ 514.030,93		\$ 428.899,57	
RELACIÓN B / C =			\$ 1,20		
beneficio/ costo					

Tabla 12. Periodo de recuperación

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 20.830,00	
1	\$ (6.022,68)	\$ (6.022,68)
2	\$ (7.656,96)	\$ (13.679,64)
3	\$ 8.700,16	\$ (4.979,48)
4	\$ 30.669,68	\$ 25.690,20
5	\$ 67.995,20	\$ 93.685,40

Periodo de recuperación de la inversión
PRI = a + (b - c) / d

DATOS

a =	4	Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0
b =	\$ 20.830,00	flujo inicial o inversión inicial
c =	\$ 25.690,20	flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial
d =	\$ 67.995,20	flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial

El PRI, periodo de retorno de la inversión, es de 4 años y 6 meses.

4.6.5 Punto de equilibrio.

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

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\frac{109.449,52}{1 - \frac{6.213,80}{101.707,93}}$
PE en dólares =	$\frac{109.449,52}{0,94}$
PE en dólares =	116.571,40 dólares

4.6.6 Análisis de sensibilidad.

Tabla 13. Análisis de sensibilidad

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	#DIV/0!	#DIV/0!	1,43	2,90	3,93
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	8%	21%	35%	44%	52%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-15%	2%	21%	33%	43%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-18%	0%	13%	21%	28%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-870%	-27%	92%	65%	52%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-52%	-2%	39%	44%	41%

De acuerdo a los resultados, hay una liquidez excesiva, esta liquidez se recomienda reinvertir en el negocio para mejorar el VAN y el PRI.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis del entorno muestra que, en el país al estar en un proceso de expansión, hay una reactivación económica y la población aumenta poco a poco la capacidad de consumo. A nivel microeconómico, el mercado está saturado de restaurantes de diferentes clases de comida, pero a pesar de que la competencia es grande, hay un mercado potencial al cual se puede atacar con diferenciadores en cuanto a la comida y al servicio. Al tener en la ciudad varios proveedores, se puede buscar disminuir los costos al máximo sin sacrificar la calidad y así, ofertar opciones variadas y económicas en el menú, manteniendo los estándares que permitirán el crecimiento y expansión del proyecto. Al ser muy fácil entrar y salir de este negocio, son necesarias estrategias que direccionen el emprendimiento de manera efectiva para que sea rentable en el tiempo. Esto nos da un

panorama general del ambiente económico, social y político en el que se desarrollaría el emprendimiento.

Una vez establecidos el macro y microentorno, se estructuró teóricamente lo más importante para dirigir la investigación, se definió la importancia de la planeación estratégica y toda la información necesaria para esta. Cada uno de estos conceptos permite establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el negocio tendría, y los elementos estructurales y de base, como la misión y visión, requeridos en una organización.

El análisis de mercado mostró que la comida es un negocio que los clientes dominan, pero aun así se presente el mismo menú que en otros lugares, la sazón, el precio, el lugar y el servicio influyen en el comportamiento del consumidor. El sector trabajador de la zona y sus alrededores estarían dispuestos a probar un menú de comida criolla y probar el servicio, menú que se ajustará a un precio razonable buscando captar la mayoría de los clientes. En base a este estudio, se estructuró la base y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos basándose en el servicio al cliente y comida de calidad.

La valoración financiera, con un VAN positivo y con un TIR de 57%, muestra resultados positivos y atractivos para los inversionistas, a pesar que en los dos primeros años hay perdida sobre todo por el nivel de ventas esperado por ser un negocio nuevo en el mercado, en los años posteriores ya se proyectan ganancias por el posicionamiento del restaurante en el sector y en el aumento positivo de las ventas.

5.2 Recomendaciones

Después de todos los análisis realizados en este trabajo se puede determinar que, si todo se lleva acabo como el plan de tesis lo sugiere, el emprendimiento es viable.

La calidad de la comida y el servicio tienen que ser los principios del negocio, al haber mucha competencia es necesario que haya un diferenciador. El marketing tiene que ser efectivo y constante para atraer clientes del sector, desde otros lugares de la ciudad y desde el mercado de comida rápida.

Se proyecta un excedente de liquidez que se recomienda reinvertir en el negocio para aumentar el PRI y el VAN, volviendo más atractivo el negocio y potenciando el nivel de ingresos generados. Todos los indicadores financieros indican que el negocio es viable y rentable en el tiempo, invertir en el restaurante es un buen negocio.

BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Municipalidades del Ecuador. (2016). *AME*. Recuperado el Septiembre de 2018, de AME: <http://www.ame.gob.ec/ame/>
- ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR, A. (2016). www.ame.gob.ec/ame/. Obtenido de www.ame.gob.ec/ame/
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Banco Central del Ecuador, B. (2018). www.bce.fin.ec. Obtenido de www.bce.fin.ec
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Banco Mundial. (2018). www.bancomundial.org. Obtenido de www.bancomundial.org: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Díaz, K. (17 de Octubre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Ecuador en cifras. (2016). *Ecuador en cifras*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Ecuador en Cifras. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Gadex. (s.f.). *Análisis PEST*. Obtenido de Programa Gadex: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1_Ana_769_lisis_PE.pdf
- Gomez, H. S. (1994). *PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA*. Bogota, Colombia: Legis.
- Gómez, H. S. (1994). *PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA*. Bogota, Colombia: Legis.
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el Septiembre de 2018, de INEC: <http://www.inec.gob.ec>
- INEC. (2010). www.inec.gob.ec. Obtenido de www.inec.gob.ec: <http://www.inec.gob.ec>
- Intituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Intituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Intituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tic-2012/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: MC GRAW HILL.
- Lazzari, L., & Maesschalck, V. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Buenos Aires: Red Cuaderno CIBAGE.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Moreno, M. G. (1987). *Introducción a la Metodología Educativa*. Mexico DF: Progreso Editorial.
- Norman, L. (2018). *La voz de Houston*. Obtenido de La voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-diferencia-empresarial-entre-objetivos-y-metas-11036.html>

Pulido, H. y. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. MCGRAW-HILL.
Thompson, S. &. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MCGRAW-HILL.

ANEXOS

Anexo A. Gastos de constitución

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Patente	\$ 30,00	1 año	\$ 30,00	\$ 30,00
Gastos de Constitución	\$ 500,00	1 año	\$ 500,00	\$ 500,00
Marca	\$ 300,00	1 año	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL	\$ 830,00		\$ 830,00	\$ 830,00

Anexo B. Sueldos y salarios

SUELDOS PRODUCCION										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
PRODUCCIÓN										
MESEROS	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00	\$ 194,40	\$ 133,33	\$ 32,17	\$ 66,67	\$ -	\$ 2.026,57	\$ 24.318,80
CHEF	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 91,13	\$ 62,50	\$ 32,17	\$ 31,25	\$ -	\$ 967,04	\$ 11.604,50
MOTOCICLISTA Y AYUDANTE	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ -	\$ 530,77	\$ 6.369,20
ASISTENTE DE COCINA 2	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 32,17	\$ 50,00	\$ -	\$ 1.527,97	\$ 18.335,60
SUBTOTAL PRODUCCIÓN										\$ 60.628,10
TOTAL MANO DE OBRA										\$ 60.628,10
SUELDOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ADMINISTRATIVA										
ADMINISTRADOR	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 33,33	\$ -	\$ 1.026,70	\$ 12.320,40
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										\$ 12.320,40

Anexo C. Costos comida y posible menú

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TOTAL GENERAL					32.344
		COSTO	Precio sin IVA	Precio con Iva en formula	
Ceviche camarón		3	6,140350877	7,00	49%
Ceviche concha		2	5,964912281	6,80	34%
Mote chicharron		1	2,280701754	2,60	44%
Choclo con queso		0,25	1,49122807	1,70	17%
Tigrillo		1,2	2,631578947	3,00	46%
Sopa de bolas		2,4	5,263157895	6,00	46%
Caldo de patas		3	5,263157895	6,00	57%
Locro con queso		1,5	3,947368421	4,50	38%
Quinua		1,8	3,947368421	4,50	46%
Papas con cuero		1,8	3,947368421	4,50	46%
Biche de pescado		2,5	5,701754386	6,50	44%

