

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA
CREACIÓN DE UN BAR RESTAURANTE ECOLÓGICO EN LA
CIUDAD DE QUITO**

CRISTOPHER ANTONIO VELOZ MONTES DE OCA

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Ing. René Tola

Ing. José Cagigal

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a toda mi familia, principalmente a mis padres quienes han sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidades y recursos para lograrlo, a mi hermana gracias por estar siempre en esos momentos difíciles brindándome su amor y apoyo.

Cristopher

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ayudarme e impulsarme siempre a ser alguien mejor, gracias por su apoyo incondicional, a mis maestros en especial a mi tutor por guiarme y motivarme para la culminación de mis estudios, por el soporte ofrecido en este trabajo y agradezco a mi novia y amigos que siempre han estado conmigo en todo momento.

Cristopher

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO ALIMENTICIO, 4

- 1.1 ANTECEDENTES DE LOS RESTAURANTES EN EL PAÍS, 8
 - 1.1.1 Historia de los Restaurantes, 8**
 - 1.1.2 Caracterización Histórica de los Restaurantes en el Ecuador, 9**
- 1.2 GENERALIDADES, 10
 - 1.2.1 Nombre o Razón Social, 10**
 - 1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s), 10**
 - 1.2.3 Imagen Corporativa, 13**
 - 1.2.4 R.U.C., 13**
- 1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, 14
 - 1.3.1 Entorno General, 14**
 - 1.3.2 Entorno Específico, 18**
 - 1.3.2.1 Análisis de la Industria según la información del INEC, 20
 - 1.3.2.1.1 Número de establecimientos, 20
 - 1.3.2.1.2 Personal ocupado, 22
 - 1.3.2.1.3 Remuneraciones, 24

2 MARCO TEÓRICO, 25

- 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 25
 - 2.1.1 Definición de Planificación Estratégica, 25**
 - 2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica, 27**
 - 2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica, 28**
- 2.2 ESTRATEGIAS, 30
 - 2.2.1 Definición Estrategias, 30**
 - 2.2.2 Tipos de Estrategias, 31**
- 2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 34
 - 2.3.1 Misión, 34**
 - 2.3.2 Visión, 36**
 - 2.3.3 Valores Estratégicos, 37**
 - 2.3.4 Análisis Interno y Externo, 39**
 - 2.3.5 Formulación de las Estrategias, 40**

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL BAR-RESTAURANTE ECOLÓGICO VOLANT ALT, 42

- 3.1 ENCUESTA, 42
 - 3.1.1 Objetivo de la encuesta, 42**

- 3.1.2 **Cálculo de la muestra, 42**
- 3.1.3 **Diseño de la encuesta, 44**
- 3.1.4 **Corrida de la Encuesta, 46**
- 3.1.5 **Tabulación y Representación Gráfica de la Encuesta, 46**
- 3.1.6 **Resultado e interpretación de la Encuesta, 61**
- 3.2 VALORES EMPRESARIALES, 62
 - 3.2.1 **Misión, 62**
 - 3.2.2 **Visión, 62**
 - 3.2.3 **Código de Ética del Bar Restaurante, 63**
- 3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, 67
 - 3.3.1 **Para Empleados, 67**
 - 3.3.2 **Para Clientes, 75**
 - 3.3.3 **Para Proveedores, 76**
- 3.4 PLANEACIÓN, 77
 - 3.4.1 **Objetivos a Largo Plazo, 77**
 - 3.4.2 **Objetivos o Corto y Mediano Plazo, 78**
 - 3.4.3 **FODA, 80**
 - 3.4.4 **Planificación Estratégica, 81**
 - 3.4.5 **Planificación Operativa (POA) y Táctica, 83**
 - 3.4.5.1 Departamento de Finanzas, 84
 - 3.4.5.2 Departamento de Compras y Ventas, 85
 - 3.4.5.3 Departamento de Producción, 86
 - 3.4.6 **Planificación de Contingencia, 87**
- 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 89
 - 3.5.1 **Organigrama Estructural, 89**
 - 3.5.2 **Descripción de Puestos y Funciones, 90**
- 4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 98**
 - 4.1 **ACTIVOS FIJOS, 98**
 - 4.1.1 **Activos Fijos, 98**
 - 4.1.2 **Activos Intangibles, 98**
 - 4.2 **COSTOS Y GASTOS, 99**
 - 4.2.1 **Costos Directos e Indirectos, 99**
 - 4.2.2 **Gastos Administrativos, 100**
 - 4.2.3 **Gastos de Ventas, 100**
 - 4.3 **ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO PRIMER AÑO, 101**
 - 4.4 **ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AÑO 1, 101**
 - 4.5 **PRESUPUESTO, 103**
 - 4.5.1 **Ingresos, 103**
 - 4.5.2 **Egresos, 103**
 - 4.6 **ESTADOS FINANCIEROS, 104**
 - 4.6.1 **Estado de Situación Financiera Proyectado, 104**
 - 4.6.2 **Estado de Resultados Integral, 104**
 - 4.6.3 **Flujo de Efectivo, 105**
 - 4.7 **MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO, 106**
 - 4.7.1 **Valor Presente Neto (VPN o VAN), 106**
 - 4.7.2 **Tasa Interna de Retorno (TIR), 107**

	4.7.3 Tasa de Descuento, 107
	4.7.4 Período de Recuperación de Inversión (PRI), 108
	4.7.5 Relación Beneficio Costo, 108
4.8	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO, 109
4.9	PUNTO DE EQUILIBRIO, 110
4.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 111
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 112
5.1	CONCLUSIONES, 112
5.2	RECOMENDACIONES, 114
	REFERENCIAS, 115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Indicadores Económicos, 17
Tabla 2:	Número de Establecimientos en el Ecuador, 20
Tabla 3:	Porcentaje de actividades por región, 21
Tabla 4:	Porcentaje de personal ocupado, 22
Tabla 5:	Porcentaje de personal ocupado por región, 22
Tabla 6:	Porcentaje Regional de mano de obra por género, 23
Tabla 7:	Encuesta Bar Restaurante Ecológico Volant Alt, 44
Tabla 8:	Género, 46
Tabla 9:	Edad, 47
Tabla 10:	En la semana, ¿Con qué frecuencia come en un restaurante?, 48
Tabla 11:	¿Con quién acostumbras ir a un restaurante?, 49
Tabla 12:	Por persona, ¿Cuánto gasta en un restaurante?, 50
Tabla 13:	¿Has escuchado hablar sobre la comida orgánica?, 51
Tabla 14:	¿Conoces algún restaurante ecológico en la ciudad?, 52
Tabla 15:	¿Estaría dispuesto a comer en un Bar Restaurante Ecológico?, si la respuesta es positiva poner una razón, 54
Tabla 16:	Señale 5 entradas de su preferencia, 55
Tabla 17:	Señale 5 platos fuertes de su preferencia, 56
Tabla 18:	Señale 5 postres de su preferencia, 58
Tabla 19:	¿En qué zona te gustaría que se ubique el Restaurante?, 60
Tabla 20:	Horario personal operativo, 68
Tabla 21:	Horario personal operativo, 68
Tabla 22:	FODA, 80
Tabla 23:	Planificación Estratégica, 82
Tabla 24:	POA. Finanzas, 84
Tabla 25:	POA. Compras y Ventas, 85
Tabla 26:	POA. Producción, 86
Tabla 27:	Planificación de Contingencia, 88
Tabla 28:	Descripción de puesto Gerente General, 90
Tabla 29:	Descripción de puesto Gerente Financiero, 91
Tabla 30:	Descripción de puesto Gerente Compras y Ventas, 92
Tabla 31:	Descripción de puesto Chef Ejecutivo, 93
Tabla 32:	Descripción de puesto Cocinero, 94
Tabla 33:	Descripción de puesto Asistente de cocina, 95
Tabla 34:	Descripción de puesto Mesero, 96
Tabla 35:	Descripción de puesto Posillero, 97
Tabla 36:	Activos Fijos, 98
Tabla 37:	Activos Intangibles, 99
Tabla 38:	Costos Directos e Indirectos, 99
Tabla 39:	Gastos Administrativos, 100
Tabla 40:	Gastos de Ventas, 100
Tabla 41:	Estado de Situación Proyecto Primer Año, 101
Tabla 42:	Estado de Resultados Integral Año 1, 102
Tabla 43:	Ingresos por Ventas, 103
Tabla 44:	Egresos, 103
Tabla 45:	Estado de Situación Financiera Proyectado, 104

Tabla 46: Estado de Resultados Integral, 105
Tabla 47: Flujo de Efectivo, 106
Tabla 48: (VAN), 106
Tabla 49: (TIR), 107
Tabla 50: Tasa de Descuento, 107
Tabla 51: Periodo de Recuperación de Inversión, 108
Tabla 52: Relación Beneficio Costo, 109
Tabla 53: Indicadores, 109
Tabla 54: Punto de Equilibrio, 110
Tabla 55: Análisis de Sensibilidad, 111

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Imagen Corporativa, 13
- Figura 2: Género, 47
- Figura 3: Edad, 48
- Figura 4: ¿Con qué frecuencia come en un restaurante?, 49
- Figura 5: ¿Con quién acostumbras ir a un restaurante?, 50
- Figura 6: Por persona, ¿Cuánto gasta en un restaurante?, 51
- Figura 7: Por persona, ¿Has escuchado hablar sobre la comida orgánica?, 52
- Figura 8: ¿Conoces algún restaurante ecológico en la ciudad?, 53
- Figura 9: ¿Estaría dispuesto a comer en un Bar Restaurante Ecológico?, si la respuesta es positiva poner una razón, 54
- Figura 10: Señale 5 entradas de su preferencia, 55
- Figura 11: Señale 5 platos fuertes de su preferencia, 57
- Figura 12: Señale 5 postres de su preferencia, 59
- Figura 13: ¿En qué zona te gustaría que se ubique el Restaurante?, 60
- Figura 14: Organigrama Estructural, 89
- Figura 15: Formula TIR, 107
- Figura 16: Fórmula del Punto de Equilibrio, 111

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una propuesta Administrativa y Financiera para la creación de un Bar Restaurante Ecológico en la ciudad de Quito, con la finalidad de conocer la aceptación del mismo dentro del mercado actual y la rentabilidad que ofrecería para el inversionista. El primer capítulo hace referencia a la historia de los restaurantes en el mundo, de donde nació este término y como se introdujo en el Ecuador, también se toca el tema sobre la economía del Ecuador en los últimos 5 años y como el gobierno intenta cambiar la matriz productiva para ya no depender de solo un producto como es el petróleo. Después se realizó la Planificación Estratégica donde se analizó la situación del mercado y se elaboraron encuestas y el análisis de las mismas dándonos como resultado una gran acogida por ser una idea poco vista actualmente y bajo un criterio ambiental, como parte de este capítulo se definió los valores empresariales, políticas y estructura organizacional, así también se realizó la matriz FODA donde se pudo determinar los factores internos y externos que afectan el medio donde se desenvuelve el restaurante.. Posteriormente se hizo un estudio financiero donde se realizaron balances y flujos proyectados a 5 años, dando como resultado un proyecto aparentemente viable con utilidades considerablemente crecientes de un año a otro, para esto se realizó el cálculo del Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de Recuperación de la Inversión y la Relación Beneficio / Costo, por último se determinó el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad del proyecto.

INTRODUCCIÓN

El principal problema que nuestro mundo afronta es el calentamiento global y la destrucción de su belleza, lo cual nos está llevando a un inminente exterminio. Un estudio realizado por la ONU nos indica que en Suramérica; Ecuador registra el mayor impacto ambiental en relación de los recursos naturales que posee, siendo la pérdida de bosques una de las principales razones. Es por este y motivo que este emprendimiento toma un camino ecológico tratando de reciclar y aprovechar todos nuestros recursos al máximo, aportando con un granito de arena y sobre todo creando conciencia sobre este gran problema que estamos enfrentando día a día.

Ecuador es una gran potencia turística por la calidez de nuestra gente, sus imponentes paisajes y su más variada y diversa flora y fauna, es un país rico y que debe ser aprovechado al máximo.

Por otro lado, el cambio de la matriz productiva en nuestro país ha obligado que ciertas industrias tengan la necesidad de crecer, innovar y a la vez mejorar todos sus procesos productivos para poder permanecer en el mercado ofreciendo un producto de calidad al igual que un servicio íntegro. La industria turística dentro del país ha venido creciendo de manera muy rápida gracias a todas las inversiones que ha hecho este gobierno hasta la actualidad, lo cual nos ha llevado a que cada día más personas alrededor del mundo nos vean como un destino muy atractivo. Esto conlleva a que no haya suficiente abasto por lo que no se tiene una infraestructura adecuada para toda la demanda que está atrayendo el gobierno, por lo

que la creación de más espacios donde el turista pueda conocer y ser parte de la cultura de nuestro país es indispensable y es lo que busca esta propuesta.

El tema central de este trabajo se basa en la elaboración de un estudio administrativo y financiero para la creación del bar restaurante ecológico, el mismo que brindará a cada uno de nuestros visitantes una excelente experiencia, con nuestra variada gastronomía, la mejor atención e increíble ambiente, rodeado de una decoración a base de materiales reciclados las cuales; aparte de crear un excelente estilo; dará un mensaje positivo a cada persona que ingrese a nuestro local, promoviendo una cultura de reciclaje y cuidado a nuestro único hogar “Nuestro Planeta”.

Por otro lado un restaurante ecológico o de comida sostenible y de temporada según la página web Gastronomía & Cía. “es un concepto que poco a poco se instaure en la sociedad, un ejemplo que podemos citar de nuestro país (España) es Oriol Rovira, uno de los cocineros que forman el grupo de los ecochefs, cocineros en los que predomina la conciencia ecológica, el respeto medioambiental y la utilización de productos de proximidad, ecológicos y exclusivamente de temporada, elaborando un estilo de cocina denominado gastrobotánica. (Muniesa, 2009)

El chef Peter Robertson del Restaurante Raincity Grill situado en Vancouver (Canadá) es uno de los chefs encuadrados en el grupo de los restaurantes de comida sostenible. Ya hace cuatro años que el chef desarrolla su labor en este restaurante, y casi desde el principio persiguió poder ofrecer a sus comensales un menú de calidad que además fuera sostenible y ecológico. Al principio, según cuenta el chef, confeccionar los menús resultaba muy complicado por la falta de producto, pero poco a poco esto ha cambiado y ahora ofrece un menú muy especial denominado menú de las 100 millas. (Muniesa, 2009)

Los productores que abastecen al restaurante utilizan los denominados métodos biodinámicos, métodos que garantizan la salud del medioambiente y ofrecen una alimentación sana, por supuesto, entre los ingredientes utilizados por el chef no se contemplan los alimentos transgénicos, los productos de importación o los alimentos industriales. Peter Robertson confiesa que le resulta muy sencillo preparar los platos a partir de los productos de temporada, obviamente esto ha sido gracias a la proliferación de productores ecológicos o de las investigaciones en materia de producción elaboradas por la universidad. (Muniesa, 2009)

1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO ALIMENTICIO

La industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores más influyentes para potenciar negocios exitosos. Se dice que su influencia es tal que dentro de los empleos más necesarios en el mundo, la Ciencia de los Alimentos es uno de ellos. La industria alimenticia utiliza expertos en microbiología, biotecnología, genética, química, nutrición y las disciplinas que aportan conocimientos para su desarrollo, pues la humanidad requiere de una producción eficiente de alimentos.

No podemos cerrar los ojos. La alta demanda de estos bienes dentro del mercado ha hecho que se convierta en uno de los ejes más importantes alrededor del mundo. Ecuador no es la excepción.

La tecnología ha hecho lo suyo para acelerar su vertiginoso crecimiento, específicamente en el área de transporte de mercancías. Esto quiere decir, que con mejores medios para trasladar de manera eficiente los productos, los límites comerciales para el sector se vieron reducidos. En la actualidad hay un saldo a nivel mundial de USD 1.356 miles de millones de productos alimenticios comercializados en 2011, con un crecimiento promedio en los últimos tres años de 12% según la Organización Mundial de Comercio. (Revista Ekos, 2014)

La inversión extranjera directa para agricultura, silvicultura, caza y pesca para el tercer trimestre del 2013 representó el 1,6% sobre el total nacional; la evolución que ésta ha tenido en los dos últimos años fue creciente después que para el año 2011 tuviera un decrecimiento

de -96,4%. Si bien la inversión ha crecido en los últimos años ésta aún mantiene niveles bajos a pesar de la importancia que tiene sobre la economía ecuatoriana. (Revista Ekos, 2014)

El impacto del sector alimentos afecta positivamente a más de una arista. Alrededor del globo ocupa aproximadamente 22 millones de personas, según datos oficiales de la Organización Internacional del Trabajo, sus siglas OIT; de este total, el 40% corresponde al género femenino.

Revista Ekos analiza este vibrante sector desde una visión amplia, es decir, se tomó en cuenta a todos los eslabones de la cadena productiva que arranca desde la primera etapa del proceso de producción agrícola hasta la última fase, la comercialización. Por tal razón se consideró a las empresas cuya rama económica, según datos del Servicio de Rentas Interna (SRI), se relacione con actividad primaria, por un lado; manufactura y comercio, por otro. (Revista Ekos, 2014)

La industria alimenticia ecuatoriana es una de las principales dentro de la economía, representó en 2012 el 13% sobre el Producto Interno Bruto (PIB), lo que quiere decir USD 8 294 millones en valores constantes en el año 2007. Esta proporción no ha variado en los últimos 10 años; es decir, que aunque el sector haya crecido alrededor del 4% cada año, lo ha hecho junto con la economía. (Revista Ekos, 2014)

Dentro de la economía ecuatoriana las industrias con mayor presencia sobre el PIB pertenecen al sector manufacturero con una participación del 12%; comercio 11%; construcción 10%; petróleo y minas 9,84%; y, agricultura 7%. En la industria manufacturera la rama de alimentos y bebidas contribuye con el 40%, en donde la elaboración de bebidas

es el rubro más representativo. Al cierre de 2012 reportó la cantidad de USD 0,62 millones siendo este un valor constante. La industria tiene un peso considerable en la generación de fuentes de empleo. En Ecuador ofrece un aproximado de 2,2 millones de plazas de trabajo, lo que representa el 32,3% sobre el total de personas ocupadas. El sector alimenticio se divide en 1 695 miles de personas 46,7% ubicadas en el sector primario, lo cual deja un número de 173,3 mil correspondiente al sector manufacturero. (Revista Ekos, 2014)

El sector primario ha sido un jugador decisivo. En el país, las exportaciones se han concentrado en este sector tradicional, principalmente en una serie de productos caracterizados por las condiciones geográficas, tanto así que el sector alimenticio ha mantenido su permanencia dentro de los principales productos de exportación, después del petróleo, los mismos que, en el período comprendido entre enero y noviembre de 2013, representaron el 21% sobre el total nacional exportado el cual fue de USD 4.673085,86 miles. En la otra cara de la moneda, la importación de bienes de consumo no duradero significó el 12% sobre el total; así, se deduce que Ecuador mantiene un nivel alto de importación de los mismos. (Revista Ekos, 2014)

Los productos primarios con mayor presencia dentro de la producción y comercialización nacional al año 2012 fueron el banano con USD 1.974 miles; la leche con un monto de USD 1.179 miles y la carne con USD 715 miles. Dentro de la industria manufacturera la elaboración de bebidas gozó de la mayor participación, con el 21%; el segundo lugar fue para la elaboración de productos de molinería, panadería y fideos con una participación del 11% correspondiendo a USD 323.822 miles siendo estos valores constantes. (Revista Ekos, 2014)

Alrededor del mundo la cantidad de agua dulce es de 10.500.000 km³, de la cual el 70% es destinado para el riego agrícola, el 20% corresponde al uso dentro de la industria en general y el 10% restante, para uso doméstico. Dentro del consumo internacional de productos alimenticios, el Trigo encabeza la lista de los más importados con 147 205,9 miles de toneladas; en segundo lugar el Maíz con 108 067,1 miles de toneladas y en tercer lugar la Soja con 90.813,9 miles de toneladas. Por otro lado, los principales actores del consumo de carne son Estados Unidos y Kuwait ya que en promedio una persona ingiere 120 kg por año. (Revista Ekos, 2014)

Los ingresos de este sector -ejercicio fiscal 2012- fue de USD 18.213 millones, de los cuales el 51% correspondió al sector manufacturero. Las actividades con mayor participación sobre el total de ingresos fueron la conservación y envasado de pescado 13%, seguido por la producción de aceite 12,9%, elaboración de bebidas refrescantes 7,1%. En otro escenario, las empresas del subsector de transformación alimenticia tuvieron una participación sobre el total de impuestos de organizaciones relacionadas con esta actividad del 63%, es decir, un total de USD 141.366 miles. La actividad con mayor presencia sobre el total de fue la elaboración de cerveza con el 22%. (Revista Ekos, 2014)

Según datos oficiales presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011–2012 (ENIGHUR) el ingreso total promedio mensual es de USD 892,9 frente a USD 809,6 de gasto promedio mensual. En relación a los gastos monetarios de consumo, el 24,4% de ellos se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas es decir USD 584 496,3 miles. El producto en el que menos gastan los ecuatorianos son bebidas alcohólicas y tabaco con el 0,7%. Según esta encuesta, el 48% del gasto de consumo en alimentos tiene como

sitio de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores; seguido por mercados y ferias libres con el 30%, donde los productos más consumidos por el ecuatoriano promedio son pan, arroz y gaseosas, representando el 15% sobre el total. (Revista Ekos, 2014).

1.1 ANTECEDENTES DE LOS RESTAURANTES EN EL PAÍS

1.1.1 Historia de los Restaurantes

Se comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local. La ordenación turística excluye de este concepto los siguientes establecimientos: Cafeterías, Comedores universitarios, Comedores de empresa para trabajadores, Cantinas escolares. Todo establecimiento dedicado únicamente a servir comidas y bebidas a contingentes particulares.

Es muy difícil tratar de determinar a ciencia cierta, la actividad culinaria del hombre de la prehistoria, como también conocer algo sobre las personas que se dedicaban al servicio de las comidas. Sin embargo, se sabe que la venta pública de alimentos preparados es tan antigua como la civilización. Se sabe por ejemplo, que los "Menús" eran conocidos hace más de 6.000 años en la antigua Babilonia. Existen testimonios de un documento escrito, hallado en Egipto el año 512 A.C, que relata ciertos hechos acerca de viajeros que pudieron comer y beber en albergues públicos. Se cita que los romanos heredaron de los griegos el culto a la buena mesa. En el año 40 antes de Cristo, se crea en Roma el primer establecimiento de comidas para "Hombres de negocios", personas a quienes sus ocupaciones no les permitían comer en sus casas. A estos establecimientos se

les denominó "Tabernas". (Rivadeneira, Felipe Rivadeneira Recetas Ecuatorianas, 2010)

Según Felipe:

El término "restaurante" es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en París, al designar con este nombre un establecimiento fundado alrededor de 1765, en el que se servían bebidas y comidas peor como algo distinto a las posadas, tabernas y casas de comida. Su éxito fue inmediato y numerosos restaurantes fueron abiertos. Eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos. Después de la revolución Francesa en 1789, la aristocracia arruinada, no pudo mantener su numerosa servidumbre, y muchos sirvientes desocupados fundaron o se incorporaron a éste nuevo tipo de casa de comidas que surgía en gran número. En otros países, el restaurante, tal como lo conocemos hoy, data de las últimas décadas del siglo XIX, cuando pequeños establecimientos, con éste nombre comenzaron a competir con los hoteles ofreciendo abundantes comidas, elegantemente servidas y a precios razonables.

En Londres el primer restaurante se abrió en 1873. En España y otros países de habla Castellana, también comenzó a propagarse el nombre de "RESTAURANTE", como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas. Hoy la palabra "FONDA" designa a un restaurante, generalmente muy modesto". (Rivadeneira, Recetas ecuatorianas, 2010).

1.1.2 Caracterización Histórica de los Restaurantes en el Ecuador

No existe una historia clara de cuando los restaurantes llegaron al Ecuador, pero dentro de la gastronomía ecuatoriana existen varios nombres de restaurantes que de una forma u otra han sido partícipes de la historia culinaria del Ecuador.

Como referente de este grupo de restaurantes tenemos a Theatrum – Quito Restaurant & Wine Bar, el cual es considerado uno de los restaurante con mayor historia en la capital y en todo el país. En su página web nos habla un poco de su nacimiento. (Theatrum - Quito Restaurant & Wine Bar, 2004)

Construido a finales del siglo XIX, sobre lo que se conocía como la Plaza de las Carnicerías - el antiguo camal quiteño, donde además se solían llevar a cabo corridas de toros, se levanta El Teatro Nacional Sucre, expresión del clasicismo renacentista, que alberga en todo lo largo de su segundo piso, e incluida su terraza, el Restaurante más importante con el que cuenta la ciudad: THEATRUM Restaurante & Wine Bar, que constituye todo un suceso para la gastronomía y el turismo de la ciudad y el país. Su inigualable localización y diseño arquitectónico exterior, combinado con una impecable decoración contemporánea, lo han convertido en la mejor alternativa de restaurante en el Centro Histórico de Quito. (Theatrum - Quito Restaurant & Wine Bar, 2004)

Este y algunos restaurantes más han sido parte del nacimiento culinario del Ecuador, y que hasta la fecha se mantienen representando la cultura de nuestro país.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 Nombre o Razón Social

“VOLANT ALT”

“Volando Alto” este nombre viene del idioma catalán. La idea surge por la motivación de cumplir todas las metas y objetivos trazados en cada persona, en este caso, ver hecho realidad este emprendimiento.

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Según la Ley de Compañías (Registro Oficial 312 del 5 de Noviembre de 1999) hay 5 especies de compañías de comercio, las cuales son:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima, y;
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas, por lo que para la constitución del Bar Restaurante se necesita un representante legal.

En este caso el Bar Restaurante será una sociedad de responsabilidad limitada.

Según la Ley de Compañías en la sección V, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (Superintendencia de Compañías, 1999)

La existencia de esta compañía empieza con la fecha de inscripción del contrato social en el registro mercantil. Al constituirse la compañía, el capital debe estar suscrito y pagado por lo menos el 50% de cada participación.

El saldo debe ser pagado máximo en un año. Las aportaciones pueden ser en numerario o especie, cuando sea en numerario es necesario depositar los aportes en una cuenta especial de Integración de Capital, a nombre de la compañía a

iniciar; en cambio sí es en especie, en la escritura pública constara el bien, el valor, la transferencia de dominio a nombre de la empresa y las participaciones que corresponden por las especies aportadas. (Superintendencia de Compañías, 1999)

La idea principal de este emprendimiento consiste en la creación de un Bar Restaurante Ecológico el cual se enfocará en la preparación de una gran variedad de platillos elaborados a base de comida fresca, orgánica y sin químicos; manteniendo siempre una alta calidad y excelente sabor, el restaurante tendrá siempre presente al medio ambiente por lo que toda la decoración, muebles y vajilla serán hecho de materiales reciclados tratando de alguna forma poder disminuir el desperdicio de los mismos y con ello ayudar a nuestro ecosistema. El menú se enfocará en los menús ecológicos con los que cuentan los más grandes restaurantes ecológicos en el mundo; dentro de estos menú se destacan los llamados menús o restaurantes “kilómetro cero” que tratan de disminuir las emisiones de CO₂ provocado por el transporte de los ingredientes y tratan de utilizar principalmente productos locales y de temporada, siendo el 40% de ellos producido a una distancia menos de 100 km y el 60% restante de cultivo ecológico. Para que se puede llamar menú ecológico en la carta debe incluirse por lo menos 5 platos km 0.

Por otro lado en la parte de entretenimiento se realizará presentaciones musicales en vivo, lo cual atraerá a mayor clientela dándoles así un entretenimiento sano y de muy buen calidad, cada cierto tiempo se tendrá una exposición de arte y se planifica ser una llegada de recolección de arte, esculturas, bordados, tejidos,

etc., de todos los artistas que viajan por el mundo o mejor conocidos como “Mochileros”.

Pretendiendo que este restaurante cumpla con todos los lineamientos de un restaurante ecológico, se tendrá un huerto ecológico el cual se lo regara por medio de agua de lluvia que se recoja y así no gastar agua innecesaria, los baños serán alimentados con la misma agua y se tratara de reutilizar el mayor material posible.

1.2.3 Imagen Corporativa



Figura 1: Imagen Corporativa

1.2.4 R.U.C.

Según el (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.) el RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que

realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente.

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

Una vez entendido lo que es el RUC y a quien aplica, se detallara la documentación necesaria para poder obtenerlo:

- Patente Municipal;
- Original y copia de la cédula de ciudadanía;
- Original y copia de la papeleta de votación, y;
- Planilla de servicios básicos.

1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1 Entorno General

Años anteriores Ecuador fue beneficiado por los altos precios del petróleo y, en la actualidad, adquirió a mayor financiamiento externo, lo que permitió un importante impulso. Este impulso involucró mayor gasto social e importantes

inversiones energéticas y en transporte. Como resultado, entre 2006 y 2014, el crecimiento del producto promedió 4.6% mientras que la pobreza medida por ingresos disminuyó de 37,6% a 22,5% y la pobreza extrema se redujo de 16,9% a 7,7%, según las líneas de pobreza nacionales. De igual manera, el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo siete puntos, de 0.54 a 0.47, ya que el crecimiento benefició más a los más pobres, encima de la reducción regional de 2 puntos de 54 a.52. (Diario El Telégrafo, 2016)

Sin embargo, en lo que fue del año 2015, el crecimiento de la economía ecuatoriana perdió ritmo ya que la caída del precio internacional del petróleo ha reducido de manera importante los ingresos fiscales y las exportaciones, y ha afectado las expectativas del sector privado. En respuesta, las autoridades han identificado fuentes adicionales de financiamiento externo, han aplicado medidas para incrementar los ingresos no petroleros, han reducido el gasto público en particular la inversión pública en proyectos no estratégicos – y han aplicado medidas para restringir las importaciones.

En este periodo, Ecuador tiene el desafío de adecuarse al nuevo contexto internacional que muchos analistas perciben la reducción en los precios de petróleo como permanente de una manera ordenada, con el fin de preservar la estabilidad económica, recuperar la senda del crecimiento y proteger los avances sociales logrados durante la pasada década. En ese sentido, es fundamental fortalecer la eficiencia y progresividad del gasto público para que la consolidación fiscal no comprometa los proyectos de inversión más importantes. Finalmente, con una inversión pública menos dinámica, Ecuador necesitará

reactivar la inversión privada mejorando el clima de inversiones y la confianza de los inversionistas privados, locales y extranjeros. Una más robusta actividad privada permitirá asimismo afrontar el reto de diversificar la economía ecuatoriana. (Banco Mundial, 2015)

En el país, frente al avance de la economía en los primeros meses de este año, las perspectivas de crecimiento económico se han moderado, principalmente como consecuencia de la caída en los precios del petróleo que moverían las cantidades extraídas y, de esta manera, la inversión en dicho sector.

A esto, debemos adicionar una caída en la demanda interna y con ello, como es lógico, un empeoramiento de la balanza comercial. Sin embargo, la política fiscal expansiva —implementada por el Gobierno como base de sus políticas económicas, que se soporta en un intenso gasto público— está permitiendo suavizar el impacto negativo sobre la economía ecuatoriana. Al final, sí se observa una mejora en el mercado laboral y, por otro lado, la inflación persiste. (Jaramillo Albuja, 2015)

Para el presente trabajo se ha analizado varios indicadores económicos con el fin de conocer la situación actual económica del país para así partir de lo macro y posteriormente realizar un estudio del mercado al cual se va a enfocar este trabajo.

Tabla 1: Indicadores Económicos

Indicadores Económicos		
Economía Real	Porcentaje %	USD \$
Deuda Externa Pública % del PIB (Diciembre 2015)	20,40%	-
Inflación Anual (Febrero 2016 / febrero 2015)	2,60%	-
Inflación Mensual (Febrero 2016)	0,14%	-
Tasa de desempleo (31 de Diciembre del 2015)	5,65%	-
Tasa de Interés activa (Marzo 2016)	8,86%	-
IPC (Marzo 2015)	3,80%	-
Barril Petróleo (WTI Marzo 2016)	-	36,50

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación en Febrero de 2016 se ubicó en 0,14% frente al 0,61% del mismo mes del 2015, según el último reporte del (Banco Central del Ecuador, s.f.).

El Índice de Precios al consumidor (IPC) es un indicador que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente a un conjunto de productos representativos del consumo de los hogares en un período determinado de tiempo, el mismo que arrojó un 3,8 % a comparación del año anterior con un 3.10 %. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

El Índice se levanta en nueve ciudades tales como: Quito, Guayaquil, Manta, Machala, Loja, Esmeraldas, Ambato, Cuenca y Santo Domingo de los Colorados. A través de la recolección de 25.350 precios de los 359 productos que componen el IPC. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Para el segundo mes del año 2016, el país registra una inflación acumulada de 2,60% en comparación al 3,40% que alcanzó en Noviembre de 2015. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Así también se puede ver que el índice de desempleo al 31 de Diciembre del 2015 fue de 5,65 frente a un 4,54% en Diciembre del 2014 lo cual aumento en un 1,11% donde se puede considerar un porcentaje alto ya que en años anteriores se registraba un aumento del 0,25% al 0,30%. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Las divisiones que más contribuyeron a la variación de la inflación fueron la división de Bienes y Servicios con 0,0382% y la de Transporte con el 0,0378%. Quito es la ciudad con mayor inflación con el 0,31%, seguida de Machala con el 0,25%. Mientras que Guayaquil es la que menos inflación registra con el - 0,08%. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Otro indicador que se analizo fue el costo del barril del petróleo el mismo que para el mes de Marzo del 2016 fue de \$ 36,50 frente a \$29,69 que se registró en el mes de Febrero del 2016. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Por otro lado la Canasta Básica se ubicó en 669,96 dólares. De esta manera, el ingreso familiar calculado para 1,6 perceptores cubre el 98,63% del costo de la canasta básica familiar. (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015)

1.3.2 Entorno Específico

El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico del país.

La industria alimenticia se encarga de transformar materias primas procedentes del sector agrícola y ganadero en productos de consumo humano y animal, la industria alimenticia incluye: actividades primarias agricultura, producción de insumos industrializados y la generación de alimentos, respectivas redes logísticas de transporte, almacén de comercialización, en los que están microempresas, tiendas de barrio y pequeños puestos de ventas detallistas. En la actualidad, la industria alimenticia constituye un aporte importante al sector manufacturero con un 54,50%, por ende al PIB. (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015)

Por otra parte un estudio en el 2012 demostró que los gastos en alimentos y bebidas constituyen los más altos por parte de los hogares ecuatorianos, esto a partir de un gasto promedio mensual por hogar urbano de \$734,19. Este antecedente sumado a tendencias por consumir alimentos saludables y que la demanda de alimentos dependa de la población en constante crecimiento, hace del sector alimenticio, altamente atractivo inversión, a este respecto el gobierno asegura que hay promesas de inversión por US\$ 264 para el 2015. (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015)

El sector refleja poca aportación de valor añadido salvo productos amparados en marca, déficit en la incorporación de conceptos nuevos y niveles bajos de inversión y tecnificación. Entre las amenazas se encuentra, alto nivel de competencia internacional y la escasez de agua, factor que por la falta de conocimiento sobre su uso adecuado y problemas ambientales limitará la ampliación de la superficie agrícola.

Ante esto se puede concluir que la industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores más importantes de la economía del país y es una fuente generadora de empleo, por lo tanto su desarrollo permitirá dinamizar la economía, generar valor agregado y responder a las necesidades de empleo.

1.3.2.1 Análisis de la Industria según la información del INEC

1.3.2.1.1 Número de establecimientos

A nivel nacional existe un total de 12.084 establecimientos dentro de esta Industria de los cuales 1.164 empresas fueron investigadas en el 2013 arrojando los siguientes datos.

Tabla 2: Número de Establecimientos en el Ecuador

Actividad	Porcentaje
Hoteles y Restaurantes	29%
Servicios	71%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015)

Bajo esta información se puede apreciar que del total de empresas el 29% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 71% a la de Servicios mostrando así, un mayor porcentaje en el sector de los servicios ya que engloba un mayor número y diversificación de actividades.

Tabla 3: Porcentaje de actividades por región

Actividad / Región	Sierra	Costa	Amazonia e Insular
Hoteles y Restaurantes	59%	33%	7%
Servicios	63%	35%	2%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015)

Según los datos del INEC a nivel regional la Sierra y la Costa son las regiones que aportaron a la investigación con el mayor número de empresas.

Con esto en la Sierra existe un 59 % que se dedican a la actividad de Hoteles y Restaurantes, en la Costa un 33% y en la Amazonia e Insular un 7%. Por otro lado en Servicios como tal existen un 63% de empresas en la Sierra, un 35% en la Costa y un 2% en las Regiones de la Amazonia e Insular.

Las empresas ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas, son las que engloban al mayor número al interior de sus regiones, con el 78% y 79% respectivamente. En conjunto, las dos provincias representan el 75% del total nacional de empresas investigadas.

Se puede inferir que estas dos provincias forman las principales fuentes de la actividad y por ende brindan un mayor número de campos para la amplificación del mercado.

1.3.2.1.2 Personal ocupado

En el país 45.795 personas laboran en esta Industria y según el estudio del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013) que se realizó sobre el personal ocupado dentro del sector se obtuvieron los siguientes valores:

Tabla 4: Porcentaje de personal ocupado

Actividades	Porcentaje
Hoteles y Restaurantes	21%
Servicios	79%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

Donde se puede observar que del total de personas ocupadas en el país durante el año 2013, el 79% se dedican a las labores en empresas de Servicios, mientras que el 21% lo hacen en los Hoteles y Restaurantes.

Tabla 5: Porcentaje de personal ocupado por región

Región	Porcentaje
Sierra	66%
Costa	33%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

En el ámbito Regional las empresas ubicadas en la Sierra concentran el 66% del total de personas ocupadas y las de la Costa el 33%.

Las provincias que sobresalen a nivel de cada región son Guayas en la Costa y Pichincha en la Sierra, con el 89% y 90% del personal ocupado;

Las empresas en estas dos provincias dan aforo al 88% del personal ocupado. Desde una figura de géneros, en las empresas dedicadas a las actividades de Hoteles, Restaurantes y Servicios el 36% del total son mujeres y el 64% son hombres. Otro dato importante es que en el caso de las mujeres ocupadas, el 96% son empleadas y la diferencia, propietarias y socias y trabajadoras familiares no remuneradas, obreras y otro tipo de personal; por otro lado del total de hombres, el 97% son empleados y el resto corresponden a las otras categorías de ocupación.

En la actividad de Servicios existe el mayor porcentaje de mano de obra femenina y masculina con un 35% y 65% respectivamente.

Tabla 6: Porcentaje Regional de mano de obra por género

Género / Región	Sierra	Costa
Hombres	65%	61%
Mujeres	35%	39%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

Las Regiones de la Sierra y Costa son las que tienen el mayor porcentaje de participación a nivel nacional y por género captando así el 65% de hombres y 35% de mujeres, por otro lado en la Costa existe un 61% de hombres y el 39% de mujeres.

1.3.2.1.3 Remuneraciones

En el 2013 el 87% del total de las remuneraciones pagadas correspondieron a las empresas dedicadas a brindar Servicios y el 13% a lo pagado por los Hoteles y Restaurantes.

Si se habla a nivel regional la Sierra tienen el mayor volumen de remuneraciones pagadas con un 64% no dejando atrás a la Costa con un 35%, a diferencia de la Amazonia y la Región Insular que tienen el 1%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

Como se analizó anteriormente al igual que en el número de establecimientos y en el personal ocupado Guayas y Pichincha constituyen las provincias con mayor impacto en el total de las remuneraciones.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

En la nueva era al finalizar la segunda guerra mundial, las compañías comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables tales como: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Es ahí donde nació la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a estas circunstancias los altos mandos comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Es así como algunos autores definen a la planificación estratégica de las siguientes maneras:

La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto. (Ackoff, 1970)

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990)

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kotler, 1990)

Actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos (OCENET)

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Weihrich, 1994)

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011)

En base a estas perspectivas la planificación estratégica es una herramienta clave para la orientación y toma de decisiones de las empresas. A partir de un análisis de la situación actual de una compañía la Planificación Estratégica establece cuales serían las acciones que se tomarán para tener oportunidades económicas atractivas tanto para ella como para el consumidor llegando a un estado de crecimiento y rentabilidad atractivo, cumpliendo así con sus objetivos.

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

Se puede decir que la planeación es parte integral de la vida de toda empresa, de toda persona, la planeación está presente en la vida cotidiana, es así como las organizaciones se apoyan en la misma para la toma de decisiones efectivas y correctas.

Según (Mintzberg, 1994), asienta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.: Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración: En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa de manera que el día a día no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (Côté, 1995)

Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”: Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo.

Las organizaciones deben planificar para controlar: Para tener un buen control de recursos, espacio, mercado, las organizaciones deberán tener anticipadamente una planificación para el correcto uso de los mismos.

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

Se puede decir que con una adecuada planificación puede existir orden y control en una organización, ya que ayuda a disminuir riesgos al momento de ejecutar acciones para que no exista imprevistos no organizados pero al mismo tiempo se dice que la planificación limita y existen barreras tales como el tiempo ya que al momento de ejecutar se debe tomar en cuenta la visualización del futuro porque no en todas las planificaciones se puede lograr el éxito, aunque se esté llevando un patrón y un control ya que no solo es teórico sino practico.

Ventajas

- La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los altos mandos a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.

- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso. (Alvarado, 2008)
- proyecta a la empresa hacia un futuro.
- Puede llevar a una organización a ser más productiva.
- Brinda mayores estrategias por medio de un enfoque más lógico y racional.
- Difunde el sentido de eficacia en los empleados.
- Colabora para que la organización se enfoca hacia el logro.
- Mejora la rentabilidad y la productividad.
- Permite aprovechar las oportunidades.

Desventajas

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar. (Soria, 2007)
- Limitación por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- La planificación tiene un alto costo.
- La planificación puede limitar la iniciativa.

2.2 ESTRATEGIAS

2.2.1 Definición Estrategias

El concepto “Estrategia” es introducido en el ámbito económico y administrativo por Von Newman y Morgerstern en el año 1944 con la teoría de juegos en el que en ambas propuestas la idea principal era la competencia.

Para Porter la definición de estrategia consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Porter, 1992)

Según K. J. Halten:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Halten, 1987)

Por otro lado Harper y Linch propone que estrategia es: “Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene”. (Linch, 1992)

Una vez que se ha citado a varios autores y se ha entendido con mayor profundidad lo que es, podemos decir que la estrategia es una herramienta de la administración que establece procedimientos que contribuyen al logro de objetivos y el cual ayuda a marcar una diferencia positiva de sus competidores, usando sus fortalezas internas y aprovechando las oportunidades externas.

2.2.2 Tipos de Estrategias

Podemos considerar, sin temor a equivocarnos, que la estrategia empresarial u organizativa abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito. Pero la estrategia no es un concepto

único y cerrado en sí mismo, por lo que podemos reconocer 3 tipos de estrategias a los que atender dentro del funcionamiento empresarial. (Maiolini, 2010)

Estrategia corporativa: ocupa la parte superior de la pirámide. Es la que diagrama la dirección general y define parámetros fundamentales como la misión de la empresa, los objetivos de la empresa, la visión de la organización (dónde queremos ir), la cultura y valores, entre otras. Una vez se tienen claros estos parámetros se define la estrategia corporativa. Estas no se fijan mirando a la competencia, sino que sólo se basan en los propios valores. (Maiolini, 2010)

Según Bueno Campos, si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc. (Campos, 1995)

Estrategia competitiva o de negocio: son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. Por momentos, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez. Dependiendo cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio. (Maiolini, 2010)

Para Bueno Campos, a este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc. (Campos, 1995)

Estrategias funcionales: una vez se tienen definidos los parámetros de la estrategia corporativa y competitiva, se determinan los pasos a seguir en aspectos importantes como el marketing, la tecnología, los canales de distribución y otros. (Maiolini, 2010)

La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. (Campos, 1995)

2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 Misión

Para entender y entrar más afondo en el pensamiento estratégico que debe desarrollar una empresa que quiere iniciar su marcha hacia el éxito empresarial, es necesario revisar la definición de “Misión” según varios autores.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?". (Ferrel & Hirt, 2013)

Enrique Franklin, en su libro, menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible". (Franklin, 2013)

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía". (Díez de Castro, 2015)

Para Jack Fleitman, el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión". (Fleitman, 2004)

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica". (Muñiz Gonzales, 2014)

Para Stanton, Etzel y Walker, la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Argumentando ésta definición, los escritores comentan que en la actualidad, las empresas que entienden al concepto de marketing, expresan su misión en base al cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que brindan. (Stanton, 1996)

Teniendo las definiciones de varios autores y entendiendo más a fondo el concepto de misión, podemos concluir que es el propósito general o mejor dicho la razón de ser de cada organización y empresa, siendo este el marco referencial que orienta las acciones de las mismas y direcciona las actividades presentes y futuras. También enuncia a que clientes está enfocado, que necesidades satisface y que tipo de productos ofrece.

2.3.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2004)

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (Thompson A. , 2013)

En síntesis, la visión responde a las preguntas ¿hacia dónde se dirige la empresa? y ¿en qué se convertirá?, se encarga de proveer el marco referencial de lo que la empresa es y hacia donde quiere dirigirse en el futuro ayudando a líderes y colaboradores como brújula para dar el rumbo y orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competitividad.

2.3.3 Valores Estratégicos

En estos tiempos la ética empresarial ha tomado fuerza en nuestra sociedad por el motivo de que las empresas quieren recuperar la confianza del entorno donde se desenvuelve, a continuación entraremos a detalle sobre los valores según varios autores a los cuales citaremos.

Según Martín, garantiza la credibilidad y la confianza desde el ámbito externo hacia el interior de la empresa y viceversa. La búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen cualidades gracias a las que se trabaja más y mejor; y porque hay varias otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad, por lo tanto, la ética es rentable. (Romero, 2015)

Para Dubrin, los valores están muy relacionados con la ética, estos son enunciados claros de lo que tienen una importancia crítica. La ética se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto. Por ejemplo, un ambiente limpio, es un valor, en tanto que no tirar basura es una práctica ética. (DuBrin, 2002)

De acuerdo a Carlos Briceño el concepto de administración centrada en la ética ayuda a aprehender un análisis abstracto de los valores y su relación con la ética. La administración centrada en la ética subraya que la buena calidad de un producto es más importante que terminarlo a tiempo. A su vez, fija normas de alta calidad para el trato con los empleados y la administración de la producción. (Briceño, 2004)

Habiendo citado a estos autores y teniendo un conocimiento más amplio de lo que son los valores y de lo que les engloban, podemos concluir que; el que una empresa u organización se forje dentro de los valores que orientan a la vida humana y que constituyen a su vez la clave del comportamiento de las personas crea un vínculo fuerte con la sociedad ganando su confianza la cual se verá reflejado en la rentabilidad de su negocio.

Ya que se entiende lo que son los valores corporativos y lo que representan en la sociedad detallaremos a continuación los valores del Bar Restaurante Ecológico:

Honestidad: Profesional y personal en nuestra labor.

Responsabilidad: Con en el cumplimiento de nuestros servicios realizando todos nuestro procesos de la mejor manera para así lograr la satisfacción de nuestro clientes y superar sus expectativas.

Compromiso: Con cada uno de nuestros clientes tanto interno como externo, demostrando vocación en el servicio y alto sentido de pertenencia, demostrando un liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos y metas de la organización, pero sobre todo respetando a nuestro entorno y medio ambiente.

Respeto: A todos nuestro colaboradores, clientes y por supuesto al medio ambiente.

Calidad: Máxima calidad en los productos al igual que en el proceso de producción, cuidando los más pequeños detalles para tener un producto de excelencia.

2.3.4 Análisis Interno y Externo

Mediante el análisis interno/externo se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. (Cámaras Aragón, 2003)

El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica. En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+i, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, etc. Los resultados del análisis interno/externo pueden derivar en el Plan Estratégico de la empresa. (Cámaras Aragón, 2003)

Con esta información podemos concluir que para que una empresa se encamine al cumplimiento de todos sus objetivos y al éxito, es necesario que tenga una visión clara de todas sus fortalezas y debilidades al igual que de todas sus

oportunidades y amenazas en el mercado. Con este análisis se identifica en qué estado está mi empresa a comparación de mi competencia y me da una guía de cómo mejorar y prepararme para un mercado en constante cambio.

2.3.5 Formulación de las Estrategias

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Ronda Pupo, 2002)

El término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. (Morrisey, 1987)

Una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al ‘mariscal’ a coordinar los recursos de la organización hacia una posición ‘única, viable’, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los ‘oponentes inteligentes. (Quinn, 1991)

Una vez conocido los diferentes puntos de vista, lo que es y su importancia, se puede concluir que la formulación de las estrategias dentro de una organización es el pilar fundamental en cual se debe basar una administración ya que con ella ayudará a cumplir los objetivos propuestos y nos guiará por el camino necesario para su logro.

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL BAR-RESTAURANTE ECOLÓGICO VOLANT ALT

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Objetivo de la encuesta

El objetivo primario es la recolección de información veraz y confiable, que nos ayude a determinar el impacto que tendrá “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico dentro del mercado, las posibilidades de compra y a reconocer cual es nuestro mercado meta y el perfil del consumidor haciendo que nos enfoquemos más a él.

3.1.2 Cálculo de la muestra

Es de suma importancia realizar el cálculo de la muestra ya que representa una parte esencial del método científico para llevar a cabo una investigación.

El muestreo debe ser representativo, ya que en lugar de investigar el total de la población, se investiga tan sólo una parte de ella, proporcionando con esto la información en forma más oportuna, eficiente y exacta, eliminando con ello recurrir a encuestar a toda la población.

La fórmula que se aplica para el cálculo del muestreo es la siguiente:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Margen de confiabilidad, la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza (para un nivel de confianza del 95%, Z= 1,96).

P= Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

E= Margen de confiabilidad del 95%, el error permitido es del 5%.

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 (1-0,5)}{0,05^2}$$

$$n = 384,16$$

El resultado del cálculo de la muestra es de 384 personas, a las cuales se les realizará la encuesta para determinar si “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico tendrá acogida, a su vez, nos dará un lineamiento de qué platillos podrá contener el menú y la opinión de cada uno de los potenciales clientes sobre la idea.

3.1.3 Diseño de la encuesta

Tabla 7: Encuesta Bar Restaurante Ecológico Volant Alt

ENCUESTA					
Objetivo de la encuesta: Determinar el mercado meta para la apertura del restaurante.					
* Leer detenidamente los términos expuestos a continuación para un correcto desarrollo de la encuesta.					
Conceptos:					
Restaurante ecológico o Restaurante Sostenible: Son idénticos a cualquier tipo de restaurante y la comida puede ser la misma que sirven en otro lugar, la diferencia está en la composición del lugar, sus materiales de uso reciclado, sus productos y alimentación obtenidos de un cultivo ecológico.					
Comida orgánica: La comida orgánica es producida con técnicas tradicionales, libres de aditivos, hormonas, tóxicos, transgénicos y sustancias químicas, por lo que no daña la tierra. Los cultivos sólo reciben abono natural y la crianza de animales usa prácticas ancestrales.					
Edad:					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Menos de 20	21-30	31-40	41-50	51-60	Más de 61
Género:					
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Masculino	Femenino				
1.- En la semana, ¿Con qué frecuencia come en un restaurante?					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
1-2	3-4	4 o más			
2.- ¿Con quién acostumbra ir a un restaurante?					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Familia	Pareja	Amigos			
3.- Por persona, ¿Cuánto gasta en un restaurante?					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3-7	8-12	13-17	18-22	más de 23	
4.- ¿Ha escuchado hablar sobre la comida orgánica?					
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Si	No				
5.- ¿Conoce algún restaurante ecológico en la ciudad?					
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Si	No				
¿Cuál? _____					

6.- ¿Estaría dispuesto a comer en un Bar Restaurante Ecológico?, si la respuesta es positiva poner una razón.

Si

No

7.- Señale 5 entradas de su preferencia

Ensaladas

Habas fritas con Jamón Serrano

Royos de aguacate con salsa de tamarindo y nuez

Pan artesanal con dip de cangrejo y alcachofa

Calamares fritos con salsa Cocktail

Bolitas de camarón crocantes con coco

Royos Tailandeses de lechuga

Tallos de acelga rellenos de tocino y queso

Sushi de cangrejo con mango

Mini hamburguesas vegetarianas

8.- Señale 5 platos fuertes de su preferencia

Baby ribs con ensalada del huerto

Crepes de pollo con salsa de champiñones

Jambalaya Pasta con pollo y camarones salteados

Bacon Cheeseburger

Salmón al grill en salsa de limón y ajo

Medallones de carne glaseados con salsa dulce de hongos

Pulpo a la parilla con salsa a la casa

Pato al lodo

Risotto de queso con cebollín y setas

Papillote de lomo de corvina y verduras

9.- Señale 5 postres de su preferencia

Pie de pecanas caramelizadas

Pastelitos de avena y naranja con helado

Mousse de chocolate aromatizado con meta

Pastel de zanahoria (Gluten free) con helado

Yogurt biológico con frutos rojos

Trufitas Heladas al Brandy de Jerez

Helado Frito acompañado de maracu

Cheesecake de mortiños silvestres

Pie de limón sutil

Turrón de chocolate con salsa de caramelo

10.- ¿En qué sector le gustaría el Restaurante Ecológico?

Norte

Centro Norte

Centro

Centro Sur

Sur

¡Gracias por su colaboración!

3.1.4 Corrida de la Encuesta

La encuesta se la realizó en varios sectores concurridos de la ciudad, tales como:

Centro comerciales: Quicentro Norte, El Jardín y CCI.

Parques: La Carolina, Parque Bicentenario.

La encuesta se la realizó de forma proporcional tanto en género como en edad con el propósito de abarcar todos los rangos que se establecieron en la encuesta.

3.1.5 Tabulación y Representación Gráfica de la Encuesta

Después de haber realizado las encuestas a 384 personas se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

Tabla 8: Género

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Femenino	188	188	49%	49%
Masculino	196	384	51%	100%
	384			

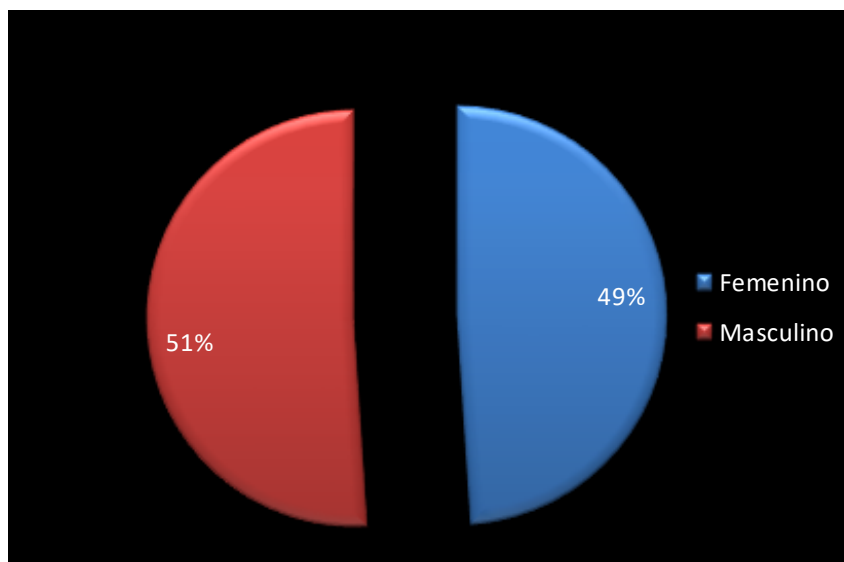


Figura 2: Género

De las 384 personas encuestadas el 49% fueron del sexo femenino y el 51% fueron del sexo masculino.

Tabla 9: Edad

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Menos de 20 años	86	86	22%	22%
21-30 años	149	235	39%	61%
31-40 años	58	293	15%	76%
41-50 años	42	335	11%	87%
51-60 años	33	368	9%	96%
Más de 61 años	16	384	4%	100%
	384			

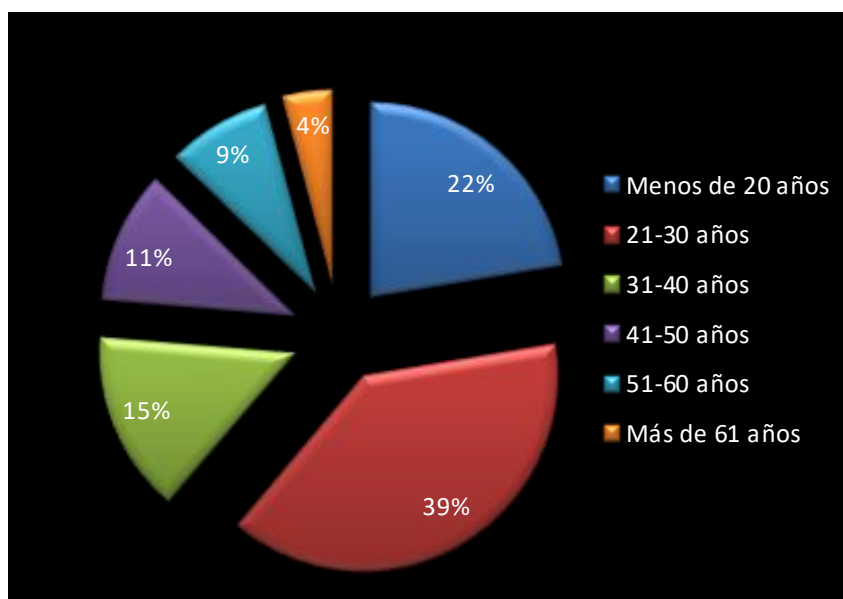


Figura 3: Edad

Del total de personas encuestadas, el 39% corresponden a un rango de edad de 21 a 30 años siendo este el grupo más representativo, el siguiente rango de edad con el 22% del total encuestado es de menos de 20 años, el 15% pertenece a el rango de edad de 31 a 40 años, el 11% corresponde al rango de edad de 41 a 50 años, el 9% es del rango de edad de 51 a 60 años y por último con el 4% el rango de edad de más de 61 años.

Tabla 10: En la semana, ¿Con qué frecuencia come en un restaurante?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
1-2 veces	183	183	48%	48%
3-4 veces	115	298	30%	78%
4 o más veces	86	384	22%	100%
	384			

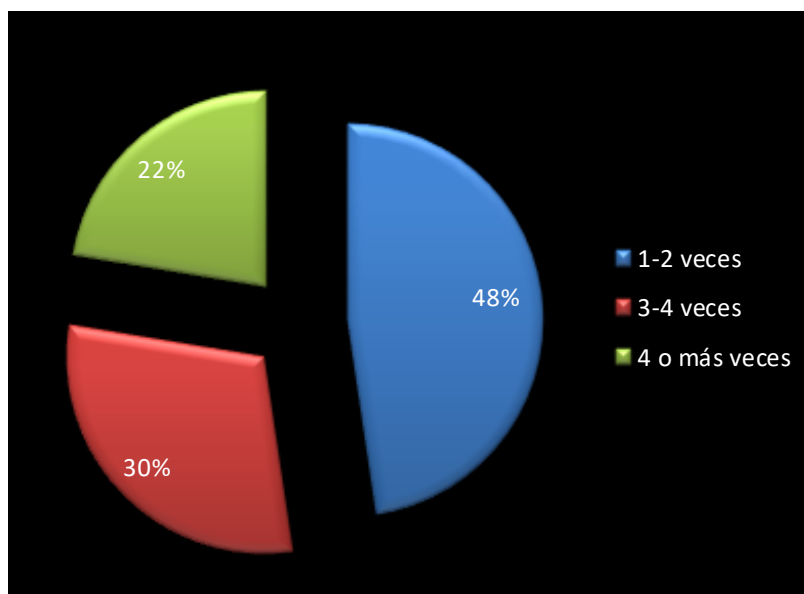


Figura 4: ¿Con qué frecuencia come en un restaurante?

De acuerdo al gráfico anterior el 48% de las personas encuestadas frecuentan un restaurante de 1 a 2 veces por semana, el 30% de personas a las que se les realizó la encuesta frecuentan un restaurante de 3 a 4 veces por semana y solo un 22% de los encuestados acuden a un restaurante 4 o más veces por semana.

Tabla 11: ¿Con quién acostumbras ir a un restaurante?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Familia	105	105	27%	27%
Pareja	121	226	32%	59%
Amigos	158	384	41%	100%
	384			

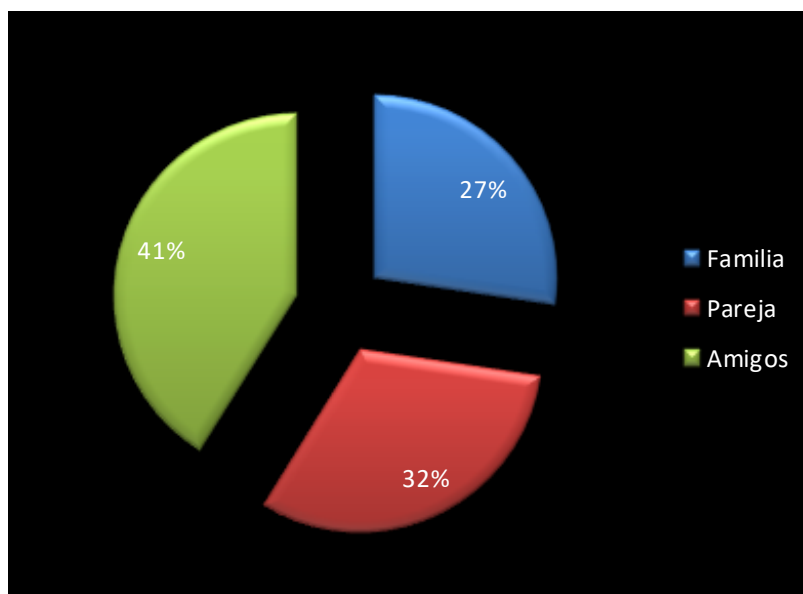


Figura 5: ¿Con quién acostumbras ir a un restaurante?

El gráfico anterior nos muestra que del total encuestado el 41% prefiere ir a un restaurante con los amigos, mientras que el 32% de las personas les gusta ir con su pareja y por último solo un 27% acuden a un restaurante con su familia.

Tabla 12: Por persona, ¿Cuánto gasta en un restaurante?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
3-7 USD	110	110	29%	29%
8-12 USD	132	242	34%	63%
13-17 USD	60	302	16%	79%
18-22 USD	50	352	13%	92%
Más de 23 USD	32	384	8%	100%
	384			

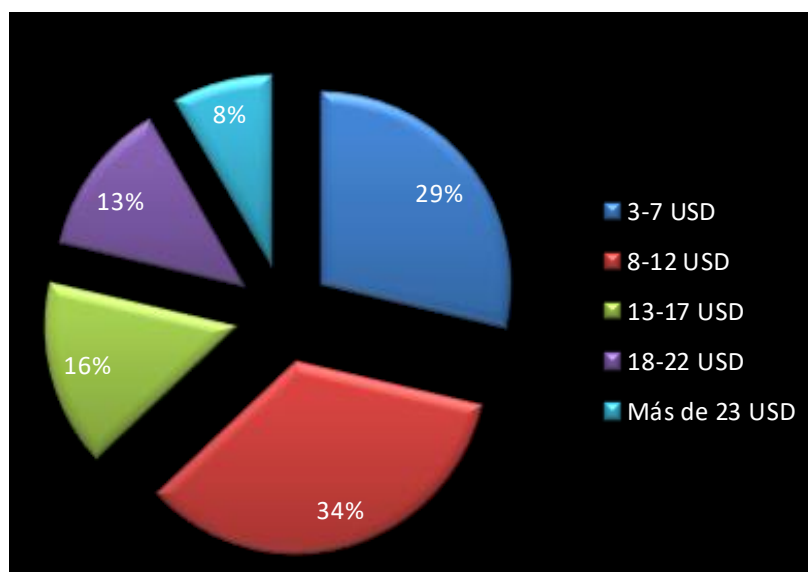


Figura 6: Por persona, ¿Cuánto gasta en un restaurante?

De acuerdo a la investigación de mercado realizado a través de las encuestas un 34% de la muestra gasta un promedio de entre 8 a 12 dólares en un restaurante, el 29% de los encuestados gasta entre 3 a 7 dólares, un 16% gasta entre 13 a 17 dólares, un 13% de los encuestados gasta de 18 a 22 dólares, solo un 8% gasta más de 23 dólares en una salida a un restaurante por persona.

Tabla 13: ¿Has escuchado hablar sobre la comida orgánica?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	349	349	91%	91%
No	35	384	9%	100%
	384			

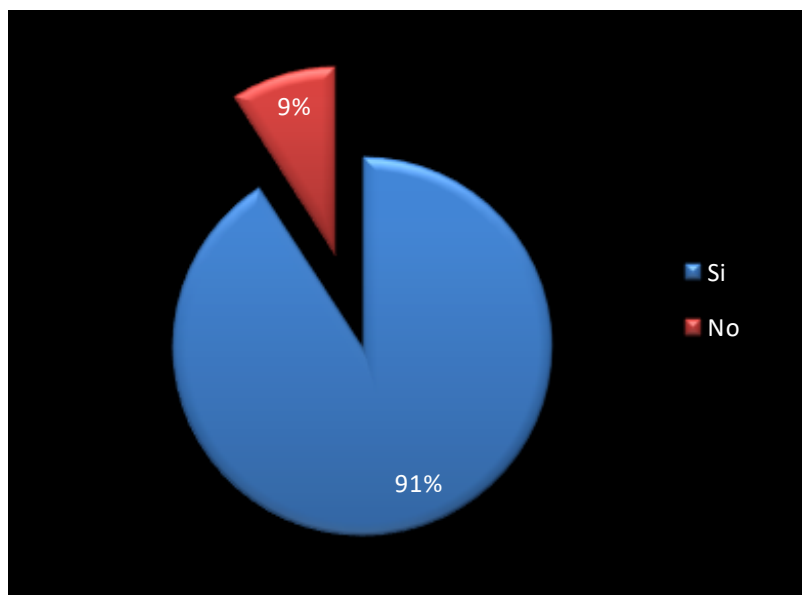


Figura 7: Por persona, ¿Has escuchado hablar sobre la comida orgánica?

En el gráfico anterior podemos observar que 91% de los encuestados ha escuchado hablar sobre la comida orgánica, por otro lado solo un 9% no lo ha escuchado.

Tabla 14: ¿Conoces algún restaurante ecológico en la ciudad?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	103	103	27%	27%
No	281	384	73%	100%
	384			

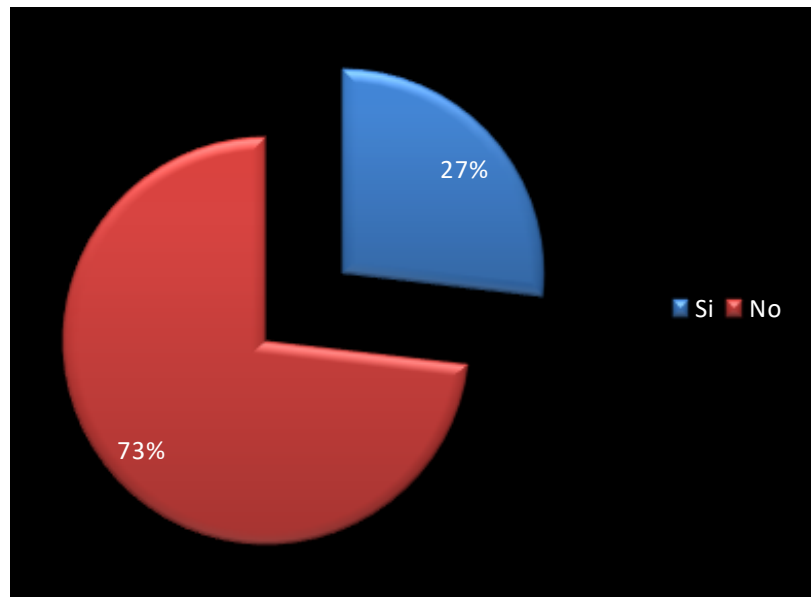


Figura 8: ¿Conoces algún restaurante ecológico en la ciudad?

El 73% de los encuestados no conoce ningún restaurante ecológico dentro de la ciudad mientras que el 27% restante de la muestra conoce algún restaurante ecológico de los cuales los más mencionados fueron:

- Restaurante BamBao
- Frida Tacos
- Laboratorio Diseño Gastronomía D/G
- Botánica Café Jardín

Tabla 15: ¿Estaría dispuesto a comer en un Bar Restaurante Ecológico?, si la respuesta es positiva poner una razón

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	366	366	95%	95%
No	18	384	5%	100%
	384			

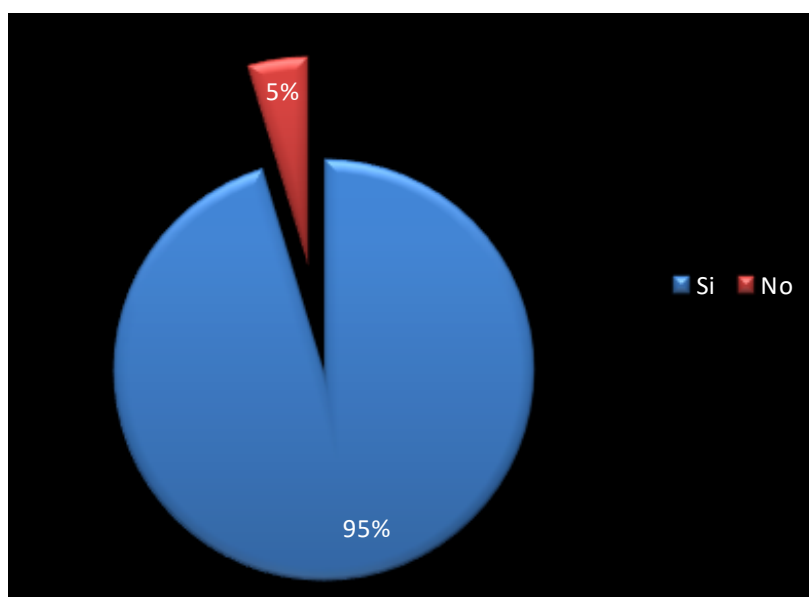


Figura 9: ¿Estaría dispuesto a comer en un Bar Restaurante Ecológico?, si la respuesta es positiva poner una razón

De acuerdo a la investigación de mercado realizado a través de las encuestas un 95% de la muestra estaría dispuesto a comer en un Bar Restaurante ecológico, mientras que solo un 5% no comería en un Bar Restaurante de esta clase.

La mayoría de encuestados que afirmaron que si comerían en un Bar Restaurante Ecológico manifestaron que lo harían por probar algo nuevo y tener una experiencia diferente a lo habitual, también hablaron sobre mantener una vida sana con alimentos sembrados y cultivados sin químicos.

Tabla 16: Señale 5 entradas de su preferencia

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Ensaladas	58	58	15%	15%
Habas fritas con Jamón Serrano	53	111	14%	29%
Royos de aguacate con salsa de tamarindo y nuez	57	168	15%	44%
Pan artesanal con dip de cangrejo y alcachofas	31	199	8%	52%
Calamares fritos con salsa Cocktail	15	214	4%	56%
Bolitas de camarón crocantes con coco	25	239	7%	62%
Royos Tailandeses de lechuga	21	260	5%	68%
Tallos de acelga rellenos de tocino y queso	42	302	11%	79%
Sushi de cangrejo con mango	51	353	13%	92%
Mini hamburguesas vegetarianas	31	384	8%	100%
	384			



Figura 10: Señale 5 entradas de su preferencia

La encuesta realizada a 384 personas arrojó el siguiente resultado:

Las 5 entradas más seleccionadas por los encuestados fueron:

- Ensaladas
- Habas fritas con jamón serrano
- Rollos de aguacate con salsa de tamarindo y nuez
- Tallos de acelga rellenos de tocino y queso
- Sushi de cangrejo con mango

Estas entradas servirán como base para el menú de “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico.

Tabla 17: Señale 5 platos fuertes de su preferencia

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Baby ribs con ensalada del huerto	65	65	17%	17%
Crepes de pollo con salsa de champiñones	55	120	14%	31%
Jambalaya pasta con pollo y camarones salteados	45	165	12%	43%
Bacon Cheeseburger	39	204	10%	53%
Salmón al grill en salsa de limón y ajo	21	225	5%	59%
Medallones de carne glaseados con salsa dulce de hongos	51	276	13%	72%
Pulpo a la parrilla con salsa de la casa	27	303	7%	79%
Pato al lodo	22	325	6%	85%
Risotto de queso con cebollin y setas	44	369	11%	96%
Papillote de lomo de corvina y verduras	15	384	4%	100%
	384			



Figura 11: Señale 5 platos fuertes de su preferencia

La encuesta realizada a 384 personas arrojó el siguiente resultado:

Los 5 platos fuertes más seleccionados por los encuestados fueron:

- Baby ribs con ensalada de la casa
- Crepes de pollo con salsa de champiñones
- Jambalaya pasta con pollo y camarones salteados
- Medallón de carne glaseado con salsa dulce de hongos
- Risotto de queso con cebollín y setas

Estos platos fuertes servirán como base para el menú de “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico.

Tabla 18: Señale 5 postres de su preferencia

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Pie de pecanas caramelizadas	65	65	17%	17%
Pastelitos de avena y naranja con helado	55	120	14%	31%
Mousse de chocolate aromatizado con menta	45	165	12%	43%
Pastel de zanahoria (Gluten free) con helado	39	204	10%	53%
Yogurt biológico con frutos rojos	21	225	5%	59%
Trufitas heladas al Brandy de Jerez	51	276	13%	72%
Helado frito acompañado de maracuyá	27	303	7%	79%
Cheesecake de mortiños silvestres	22	325	6%	85%
Pie de limón sutil	44	369	11%	96%
Turrón de chocolate con salsa de caramelo	15	384	4%	100%
	384			

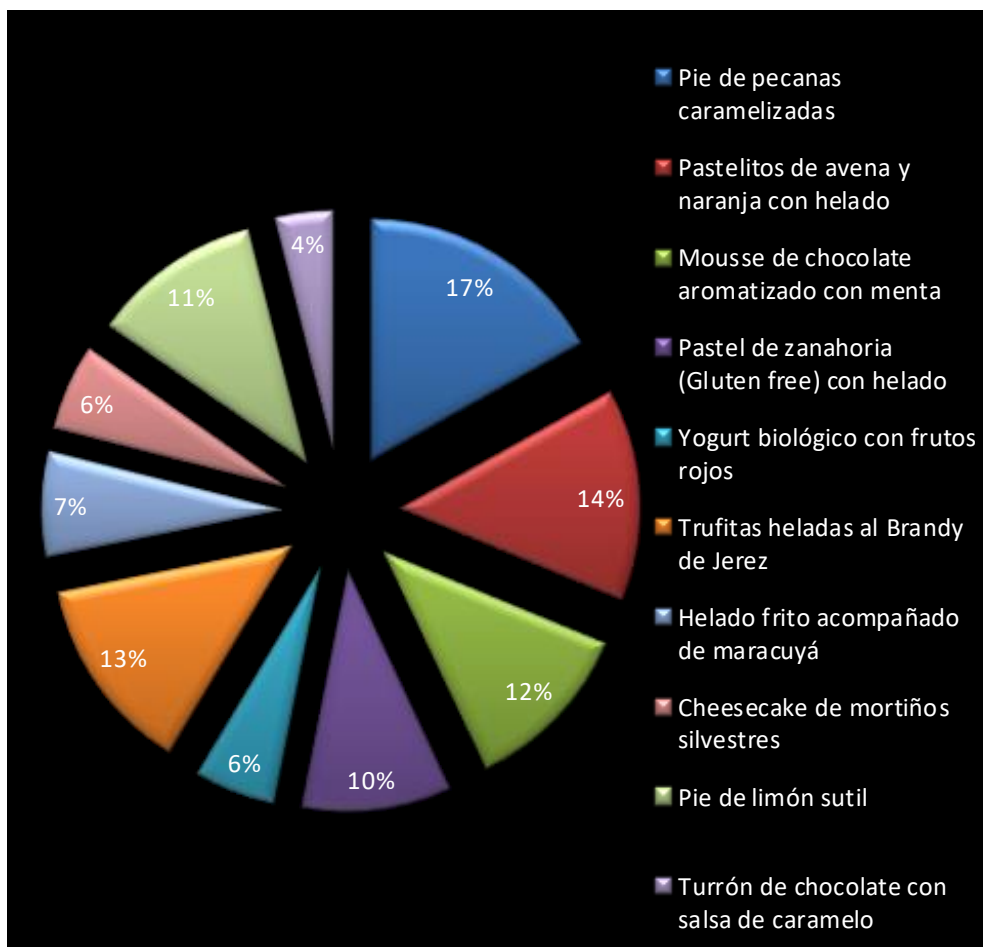


Figura 12: Señale 5 postres de su preferencia

La encuesta realizada a 384 personas arrojó el siguiente resultado:

Los 5 postres más seleccionados por los encuestados fueron:

- Pie de pecanas caramelizadas
- Mousse de chocolate aromatizado con menta
- Pastel de zanahoria (Gluten free) con helado
- Trufitas heladas al Brandy de Jerez
- Turrón de chocolate con salsa de caramelo

Estos postres servirán como base para el menú de “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico.

Tabla 19: ¿En qué zona te gustaría que se ubique el Restaurante?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Norte	99	99	26%	26%
Centro norte	127	226	33%	59%
Centro	62	288	16%	75%
Centro sur	51	339	13%	88%
Sur	45	384	12%	100%
	384			

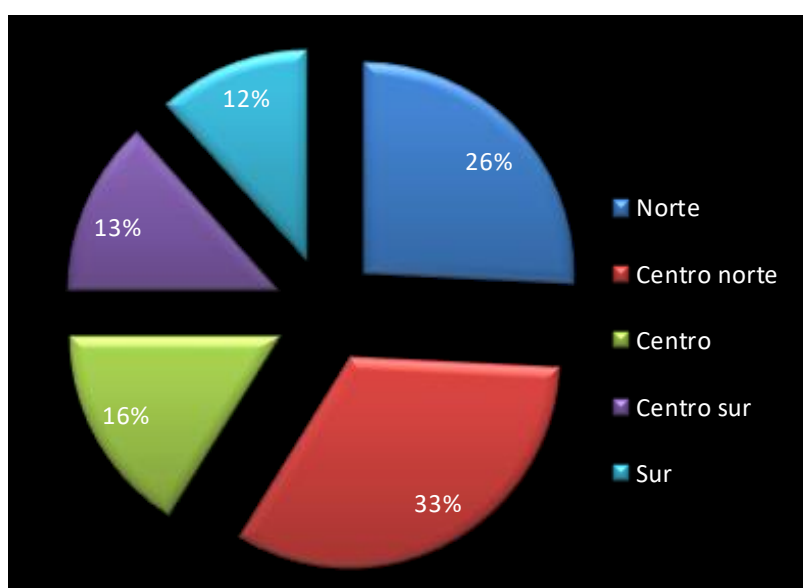


Figura 13: ¿En qué zona te gustaría que se ubique el Restaurante?

Con respecto a esta pregunta dentro de la encuesta realizada nos arroja que un 33% de la muestra prefiere que “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico se ubique en el centro norte de la ciudad, otra opción escogida por los encuestados fue el norte de la ciudad con un 26%, el 16% prefieren que se instale el negocio en el centro de Quito, un 13% en el centro sur y solo un 12% en el sur de la ciudad.

3.1.6 Resultado e interpretación de la Encuesta

Una vez que se ha realizado la encuesta y la tabulación de la misma se puede sacar como información más relevante para esta investigación que “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico debe enfocarse a personas hombres y mujeres de 15 a 45 años que visiten un restaurante por lo menos de una a dos veces por semana con un estrato socio económico medio y medio alto; ya que según la encuesta; las personas gastan en promedio de 8 a 12 dólares por persona en un restaurante, lo que significa que nuestros precios deberían estar ubicados entre este rango. Además se puede resaltar que el restaurante debe enfocarse más a un ambiente de amigos ya que según la encuesta a las personas les gusta más ir con sus amigos y pareja que con su familia.

Otro aporte importantísimo que nos dio la investigación fue que las personas están dispuestas a probar y a adquirir una nueva alternativa de comida que sea sostenible y que piense en su salud y en el medio ambiente. Con el tema de la ubicación la encuesta arrojó que el restaurante debería ser instalado en la zona centro norte de la ciudad ya que esta zona es más comercial para restaurantes y otro buen motivo para poder ubicarlo en este lugar es que tiene todos los servicios básicos y accesibilidad para los potenciales clientes.

3.2 VALORES EMPRESARIALES

3.2.1 Misión

Ya que entendemos más a fondo lo que es la misión y lo que implica se procederá a redactar la misión del Bar Restaurante Ecológico Volant Alt:

“Preparar alimentos de alta calidad, basándonos en ingredientes 100% orgánicos y utilizando técnicas y procesos con estricta higiene, ofreciendo un concepto innovador en un ambiente ecológico y artístico, con un servicio que permite ser un lugar preferencial en los gustos de nuestros clientes.”

3.2.2 Visión

Una vez que se ha explorado las diferentes definiciones podremos redactar la visión del Bar Restaurante Ecológico Volant Alt:

“Posicionarnos en el mercado en un periodo de dos años como un Bar Restaurante 100% ecológico con un servicio y atención a la altura de los grandes restaurantes del mundo, lográndolo a través de un trabajo en equipo, una organización y planificación apropiada la cual nos ayude a cumplir con las exigencias del consumidor y superar cualquier reto de la competencia.”

3.2.3 Código de Ética del Bar Restaurante

Introducción:

Este Código de Conducta proporciona una pauta acerca de cómo Volant Alt Bar Restaurante Ecológico y todos sus colaboradores deben trabajar juntos para alcanzar las normas éticas más altas en el negocio de servicio de comidas. En algunos aspectos, el Código de Conducta contiene reglas que deben observarse de manera estricta, y en otros aspectos proporciona guías generales de conducta. En todos los casos, es obligatorio cumplir con el Reglamento. Esperamos que nuestros Colaboradores sustenten las normas éticas más altas en cada acto llevado a cabo en nombre del Restaurante.

Normas de conducta de los miembros de equipo:

Responsabilidad Personal

Se espera que todos los Colaboradores se manejen de una manera acorde con los “valores” del Bar Restaurante Volant Alt; tales como: Honestidad, Responsabilidad, Compromiso y Respeto. Cada día, con cada acto, nuestros Colaboradores pueden tener un impacto directo en la reputación del Restaurante. Nuestro éxito constante depende del hecho de que cada Colaborador acepte la responsabilidad para hacer lo correcto, en todo momento, y de que acepte la responsabilidad por cada acto que lleva a cabo y por las consecuencias de los mismos. Nuestros colaboradores deben evitar y prevenir actos que dañen nuestra reputación a vista de nuestros clientes, socios y el resto de la comunidad.

La responsabilidad personal también significa reportar hechos e inquietudes. Nuestra política de puertas abiertas invita a los nuestros Colaboradores a comunicarse con sus supervisores y con sus jefes de departamento

Valorar y Respetar la Diversidad

Incentivamos y valoramos un ambiente de trabajo diverso con el cual lograremos impulsar la diversidad en nuestra fuerza de trabajo. Al existir dentro de un país tan pluricultural y con un sin número de culturas, tradiciones y creencias no toleraremos ningún tipo de discriminación, acoso o represalia en contra de ningún individuo o grupo sobre la base de factores étnicos, raciales, religiosos, culturales o de género sexual, o de cualquier otra característica protegida por las leyes vigentes. Buscaremos y emplearemos a los Miembros de Equipo más calificados, y proporcionaremos oportunidades iguales para todos basándonos en el mérito, las habilidades, la experiencia, el esfuerzo y la destreza para llevar a cabo las responsabilidades laborales.

Crear un Ambiente de Trabajo Saludable y Seguro

Volant Alt Bar Restaurante Ecológico está comprometido con cada uno de nuestros colaboradores, socios y clientes. La seguridad requiere de cada colaborador, Él es responsable de comprender y cumplir con todas las disposiciones y regulaciones sanitarias y de seguridad vigentes. Somos también responsables de reportar de manera inmediata accidentes, lesiones y prácticas y condiciones inseguras en el lugar de trabajo.

Lugares de Trabajo Libres de Alcohol y Drogas

Nuestros Colaboradores en ningún momento podrán poseer, comprar, vender, repartir, manufacturar, transportar o estar bajo la influencia de ninguna droga ilegal mientras estén trabajando o se encuentre en las instalaciones de Volant Alt Bar Restaurante Ecológico por ninguna razón. Nuestros Colaboradores no pueden estar bajo la influencia del alcohol o consumirlo cuando se encuentre trabajando, a excepción que el restaurante se encuentre en algún evento y se tengan previa autorización. Ninguno de nuestros Colaboradores podrán, bajo ninguna circunstancia, operar ningún equipo que pueda poner en peligro a sí mismo o a cualquier otra persona, mientras se encuentre bajo la influencia del alcohol, cualquier droga ilegal o cualquier sustancia que afecte la habilidad de nuestro Colaborador para operar de manera segura el equipo.

Donde lo permita la ley, las regulaciones de la licencia de bebidas alcohólicas y las normas culturales, nuestros Colaboradores pueden comprar, vender, distribuir o transportar bebidas alcohólicas mientras estén trabajando o en propiedad del Bar Restaurante Ecológico Volant Alt Hilton como parte de las responsabilidades de trabajo asignadas, o si así lo autoriza la administración del Restaurante.

Conducta Inaceptable

Todos nuestros Colaboradores deben usar su buen juicio para asegurar las normas éticas más altas.

A continuación, se detalla un listado como ejemplo de conductas que no serán permitidas mientras se trabaje para Volant Alt Bar Restaurante Ecológico:

- Usar lenguaje ofensivo u obsceno;
- Ver o descargar pornografía;
- Hurtar o hacer mal uso de cualquier propiedad del Restaurante o propiedad de otros;
- Revelar información protegida por ley, confidencial o personal;
- Trastornar o perturbar de manera no profesional el lugar de trabajo;
- Falsificar registros que contengan información de empleados, reportes de tiempo, reportes de gastos, etc.;
- Usar el puesto para obtener beneficio inapropiado para uno mismo, para amigos o para familiares;
- Faltar a trabajar de manera excesiva;
- Apostar u organizar juegos de azar en el lugar de trabajo;
- Dormir en el trabajo;

- Usar o compartir sin autorización cuentas o claves de acceso a sistemas; o

3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1 Para Empleados

Son de una gran importancia y muy necesarias las políticas para empleados del Bar Restaurante Volant Alt, ya que nos dan una guía de comportamiento para poder trabajar y convivir de la mejor manera, así evitaremos todo tipo de conflictos entre nuestros colaboradores. Con estas políticas también se tendrá más claro la posición del restaurante con respecto a conductas que no estén de acuerdo con los valores del Restaurante y a los cuales se debe de apegar nuestros colaboradores.

Todas estas políticas son aplicadas por el bien del equipo y no hay razón que justifique el descatamiento de las mismas ya que todas ellas son de carácter **OBLIGATORIO PARA TODO EL PERSONAL.**

A continuación se detallan las Políticas para Empleados:

Horarios:

- El horario de trabajo en el Bar Restaurante Volant Alt consta de 2 turnos.

Tabla 20: Horario personal operativo

Día	Turno	Horario entrada	Horario salida
Lunes	1	9:00	15:10
	2	15:00	22:00
Martes	1	9:00	15:10
	2	15:00	22:00
Miércoles	1	9:00	17:10
	2	17:00	1:30
Jueves	1	9:00	17:10
	2	17:00	1:30
Viernes	1	9:00	17:10
	2	17:00	1:30
Sábado	1	9:00	17:10
	2	17:00	1:30
Domingo	1	9:00	17:10
	2	17:00	19:00

Tabla 21: Horario personal operativo

Día	Horario entrada	Horario salida	Horario entrada	Horario salida
Lunes	9:00	13:00	16:00	21:00
Martes	9:00	13:00	16:00	21:00
Miércoles	9:00	13:00	16:00	21:00
Jueves	9:00	13:00	16:00	21:00
Viernes	9:00	13:00	16:00	21:00
Sábado	-	-	-	-
Domingo	-	-	-	-

- Se labora de lunes a domingo con un día de descanso entre semana. (Personal de restaurante), el personal administrativo laborará de lunes a viernes.
- El horario de almuerzo de nuestros Colaboradores será a las 12h00 o a partir de las 15h00 y el lugar de consumo de los alimentos será en el área prevista para ello. Queda estrictamente prohibido ingerir cualquier tipo de alimento o bebida fuera del área autorizada. Nuestros Colaboradores

tendrán un tiempo de 30 a 45 minutos para realizar esta actividad, el horario lo podrá tomar dependiendo el flujo de clientes que llegue al restaurante. Para el personal administrativo, este cuenta con una hora para comer, y esta será de las 14h00 a 15h00.

Comienzo de Labores:

- Al llegar al Bar Restaurante y comenzar la jornada laboral se prohíbe estar fuera de sus lugares de trabajo perdiendo el tiempo, platicando u otra cosa que no sea relacionado a su actividad de trabajo.
- Será considerado como retraso cuando cualquiera de nuestros colaboradores llegue 10 minutos tarde de la hora de entrada, en el caso de existir algún evento extraordinario, nuestro Colaborador tendrá que informar al Chef, en caso de pertenecer al área de cocina, mientras que si es algún colaborador de otra área tendrá que informar directo a su superior o al Gerente General.
- Todos nuestros colaboradores están en la obligación de registrar su asistencia, el colaborador que no firme se le tomara como falta.

Limpieza y Mantenimiento:

- La limpieza general de las áreas se realizará antes y después del horario de servicio de restaurante, es indispensable que todos nuestros colaboradores mantengan limpia y en total orden su espacio de trabajo en todo momento.

- La higiene y mantenimiento del restaurante así como el aseo de los implementos de cocina, serán supervisados por el jefe de cocina y se deberán cumplir según los turnos establecidos.
- En lo que respecta al aseo del restaurante será supervisado por el administrador y será ejecutado por cada uno de los meseros y en los horarios establecidos.

Pago de Nómina:

- El pago de la nómina será realizado en las cuentas que fueron proporcionadas por cada empleado.
- El pago se realizará mensualmente, se tomará en cuenta los atrasos y que por cada tres atrasos se les será descontado como un día de trabajo. En lo que respecta al empleado del mes, también se tomará en cuenta a los que no posean atrasos así como faltas sin su justificativo, ya que por cumplir a cabalidad con su trabajo se le reconocerá el 1% de su remuneración adicional.

Riesgos de trabajo:

- Cuando se haya cumplido ya con la jornada laboral, el administrador del restaurante tendrá la responsabilidad y la obligación de revisar que todo se encuentre en orden y así como el activar el sistema de seguridad.

- Los empleados solo podrán disponer del área ya establecida para cambiarse de ropa, así como para guardar sus cosas.
- En el área de caja, se deberá informar al administrador el momento que se complete la suma de \$200 para que se realice el débito requerido, ya que por seguridad no se podrá contar con un valor superior para la atención a los clientes.
- Cada empleado se le proporcionará su uniforme respectivo para cumplir con normas propias de aseo y así poder evitar accidentes.
- De suscitarse un algún tipo de accidente, se deberá cumplir con los planes de contingencia ya establecidos.

Labores Especiales:

(Sras. En embarazo)

- El personal femenino que resultase embarazado, se les asignará labores las cuales puedan ser cumplidas y no afecten su estado.

Exámenes Médicos:

- Es disposición de la gerencia para sus empleados el realizarse chequeos generales cada seis meses ya que es pertinente por el manejo de alimentos y productos, y si de presentar alguna anomalía y/o padecimiento el

empleado no podrá cumplir con su jornada. Los resultados de cada empleado se deberá adjuntar con sus respectivos sellos y firmas de los médicos pertinentes.

Permisos y Licencias:

- En el ámbito sobre permisos y licencias, los empleados tienen derecho a lo siguiente:
- Permiso de tres días con goce de sueldo por defunción de un familiar de primer grado (Papá, Mamá, esposa, hermano o hijo) presentando los justificativos pertinentes.

Vacaciones:

- Las vacaciones se deberán gozar dentro del año correspondiente. Para evitar se han anuladas. Ya que no se podrán acumular y no se podrá vender estas.
- Para acceder a las vacaciones, se deberá informar a la gerencia con 15 días de anticipación el querer hacer uso de estas, puesto que su área de trabajo debe ser cubierta, así como contar con la debida autorización. De acuerdo con el código del trabajo cada empleado gozará por año trabajado con 15 días de vacaciones, los cuales podrán ser utilizados en el año, más no de manera corrida y en temporada de alta demanda.

Contrataciones:

- Las personas que ingresen a laborar en el restaurante “Volant Alt” deberán firmar un contrato en el cual rigiéndose a las leyes Ecuatorianas, constará de un periodo de 90 días de prueba y del cual, de ser superado, se volverá en un contrato indefinido.
- En el contrato que se realizará entre ambas partes, se especificara las cláusulas por las cuales se puede dar por terminado la relación de dependencia y quitando responsabilidad al empleador.
- Todo empleado, previa su contratación será informado claramente de las funciones que tendrá que realizar, así como sus derechos y obligaciones. De no estar claro este deberá acudir a la administración para que sus dudas sean despejadas.

Imagen, Vestimenta y Uniformes:

- Los empleados del restaurante “Volant Alt” deben prestar mucha atención al aseo e imagen personal debido a que se muestran directamente al cliente y al manipular alimentos, se debe mostrar pulcritud. Los hombres deberán presentarse bien rasurados y el cabello corto, mujeres se les proporcionara mallas para su cabello el cual siempre debe permanecer recogido, así como para hombres y mujeres deberán llevar las uñas cortas. En el caso del uniforme, el empleado siempre debe portar su uniforme de la manera

correcta y limpia y de no hacerlo, no podrán cumplir con su jornada laboral y será descontado como un día de salario y un llamado de atención verbal.

Disposiciones y Disciplina:

- Queda estrictamente prohibido masticar chicle durante horas laborales.
- Dentro de cualquier área de restaurante queda prohibido: silbar, jugar, escupir, gritar, decir groserías, hacer bromas pesadas o que atenten a la moral de otro compañero, así como las relaciones entre empleados quedan prohibidas debido a que afectan en el rendimiento del personal.

Área de Administración

- El uso de teléfono será utilizado propiamente para efectos del restaurante mas no para índole personal.
- Se tomarán recados de familiares si estos son de suma importancia.
- Música ambiental: la música que será trasmitida en el restaurante, será específicamente la que la administración programe, debido a que debe ser según la hora y el tipo de evento que se esté manejando, de ser un día normal se programará música que vaya de acuerdo al entorno de lo que es la idea del lugar.

Observación

- La persona que atente con nuestro código de ética, será sancionado con una amonestación escrita directa a la hoja de vida, y se negociará su permanencia en el establecimiento.

3.3.2 Para Clientes

El cliente es la base de nuestro negocio y giramos entorno a él, por eso “Volant Ant” Bar Restaurante Ecológico está orientado a realizar que nuestro cliente tenga una gran experiencia en base a sus gustos y preferencias.

Políticas de Servicio

Solicitud de Reserva.

- El cliente de solicitar una reserva deberá realizarla con 48 horas de anticipación indicando la hora en la cual llegará al restaurante.
- Una vez confirmada la reserva se le hará llegar a su correo la confirmación donde se le indique la hora y fecha y si es el caso de alguna solicitud especial, también contará con el valor de la solicitud.

Facturación.

- La facturación se realizará siempre, y cumpliendo las normas que solicita el Servicio de Rentas Internas.

Condiciones de Pago.

- El cliente podrá cancelar siempre mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito o en efectivo, quedando restringida la aceptación de billetes de \$50 o \$100 debido a su alto riesgo de falsificación. Así como, queda prohibido el uso de cheques para pagos.

3.3.3 Para Proveedores

El objetivo de nuestra política para proveedores se basa en los lineamientos para poder cumplir con la calidad que queremos establecer para nuestros clientes, por lo tanto es necesario contar con los mejores proveedores y que estos nos ayuden con el propósito establecido para nuestro Bar Restaurante.

Los parámetros establecidos que se solicita de manera clara y obligatoria son:

- Tiempo de entrega menor a 24 horas.
- Responsabilidad.
- Variedad de productos que nos permita incluir sustitutos.
- Calidad.

- Fechas de caducidad no menores a tres meses.
- Abastecimiento suficiente para cumplir completamente los pedidos.
- Crédito apropiado a 60 días para realizar pagos.
- Poseer una lista de precios para restaurantes.
- Informar con un mes de anticipación cambios en lo que respecta a productos.
- Manejar código de ética.
- Contar con profesionales para el manejo de los productos.

De estos puntos citados anteriormente, cabe recalcar que se pueden ajustar mas no cambiar debido a que al regirnos completamente a estos campos nos permitirá cumplir con la experiencia deseada por los clientes. Ya que ellos son nuestra primera razón de ser y siempre debemos estar orientados a agradecerlo y facilitarle sus gustos y preferencias, y de esta manera nuestra cadena empieza con nuestros proveedores.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Posicionar a “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico a nivel nacional como un restaurante que ofrece una gran opción en alimentos orgánicos rodeado de un ambiente único.
- Hacer que nuestra marca sea reconocida en el país a tal punto de jugar un papel primordial en la demanda del consumidor nacional y extranjero.

- Ser una franquicia con un alto reconocimiento a nivel nacional en el sector gastronómico.

3.4.2 Objetivos o Corto y Mediano Plazo

Gerencia Financiera:

- Generar una rentabilidad de un 20% sobre el capital invertido.
- Disminuir costos en un 10% anual.
- Buscar fuentes de financiamiento para un crecimiento acelerado.
- Crear fuentes de ingreso no operativo de un 5% a través de inversiones en bolsa de valores o en fondos de inversión.

Gerencia de compras y ventas:

- Crecer un 5% trimestralmente en el volumen de ventas.
- Crecer un 20% durante el primer año de funcionamiento.
- Realizar alianzas estratégicas con pequeños proveedores de alimentos orgánicos con el fin de disminuir un 10% el costo de adquisición.

- Alcanzar un Top of Mind (TOM) del 35% en nuestro mercado meta durante el primer año

Chef Ejecutivo:

- Incrementar cada semestre por lo menos 2 platos nuevos en la carta.
- Estandarizar las recetas para su elaboración.
- Reducir costos en un 5% mediante la estandarización y medición de las porciones de los platillos.
- Incrementar la demanda del Bar Restaurante Ecológico Volant Alt en un 3% mensual por medio de la preparación de platillos de calidad.

3.4.3 FODA

Tabla 22: FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	1.-Precios competitivos. 2.-Materia prima de alta calidad. 3.-Ubicación estratégica. 4.-Servicio de calidad y buen ambiente. 5.-Se mantiene una administración estratégica confiable. 6.-Producto nuevo e innovador.	1.-Presupuesto limitado. 2.-Grandes costes del local. 3.-Poca experiencia en el mercado. 4.-Por ser nuevo no es conocido por los posibles consumidores.
OPORTUNIDADES 1.-Mejores acuerdos con proveedores. 2.-Desarrollo de nuevos productos. 3.-Crecimiento rápido de los consumidores. 4.-Expansión del local. 5.-Buen manejo de campañas de marketing. 6.-Tendencia a consumir productos orgánicos.	1.-Mejorar las negociaciones con nuestro proveedores para alcanzar precios atractivos al consumidor. (F1;O1) 2.-Ofrecer productos innovadores y con calidad para captar nuevos y potenciales clientes. (F6;O2) 3.-Proveernos de la mejor materia prima para el abastecimiento de nuestros consumidores y posibles clientes (F2;O3)	1.-Realizar proyecciones de ventas para evaluar presupuestos de inversión y poder ampliar el negocio (D1;O4) 2.-Desarrollar campañas de marketing agresivas en redes sociales que ayude a dar a conocer el restaurante (D3;O5) 3.-Crecer rápidamente en la demanda para obtener más ingresos, reducir costos y poder financiarnos de manera propia. (D2;O3)
AMENAZAS 1.-Entrada de nuevos competidores. 2.-Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. 3.-Preferencia a lo conocido. 4.-Baja demanda debido a problemas económicos del país. 5.-Competidores muchas más estratégicos.	1.-Optimizar nuestros recursos para ofrecer precios más competitivos y que la entrada de nuevos competidores no tenga mayor efecto en nosotros (F1;A1) 2.-Realizar un plan de marketing en base a los panes estratégicos de la empresa para satisfacer las necesidades y gustos del cliente (F5;O2) 3.-Desarrollar planes estratégicos que ayuden a ser competitivo dentro del mercado (F5;O5)	1.-Promocionar nuestros productos con degustaciones en ferias gastronómicas y temáticas en las diferentes plazas de la ciudad (D3;A3) 2.-Hacer benchmarking de nuestros principales competidores dándole un plus a nuestro producto y servicio (D4;A1)

3.4.4 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica de “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico se la realizó con el objetivo de trazar un camino para alcanzar todos los objetivos y metas planteadas por la administración del Restaurante.

A continuación se presenta la planificación estratégica:

Tabla 23: Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Financiero

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
						FIN*	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%				100%
1	Posicionar a "Volant Alt" Bar Restaurante Ecológico a nivel nacional como un restaurante que ofrece una gran opción en alimentos orgánicos rodeado de un ambiente único.	1	Realizar marketing digital a través de las redes sociales.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17		X					X				0%	Recurso Propio		
		2	Proporcionar a los clientes recurrentes cupones que lo atraigan a regresar.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17		X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Apoyar a ferias y festivales artísticos.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17		X					X					0%	Recurso Externo	
		4	Elaboración y distribución de material POP.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17		X					X					0%	Recurso Externo	
		5	Generar ofertas especiales que sean atractivas para los clientes.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17		X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		5				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Hacer que nuestra marca sea reconocida en el país a tal punto de jugar un papel primordial en la demanda del consumidor nacional y extranjero.	5	Renovar logos para dar una frescura a la marca.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-20	feb.-20	X					X				0%	Recurso Externo		
		6	Incrementar publicidad a medida que se vaya creciendo.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-18		X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar eventos temáticos y eventos benéficos.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17		X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Motivar a los empleados para que haya un alto grado de pertenencia.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-18		X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Ser una franquicia con un alto reconocimiento a nivel nacional en el sector gastronómico.	9	Investigar sobre certificaciones de gestión de calidad para restaurantes.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	jun.-17	X					X				0%	Recurso Propio		
		10	Implementar sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud del trabajo.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	jun.-17	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Investigar sobre requisitos legales para poder operar bajo esta modalidad.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-18	mar.-18	X					X					0%	Recurso Externo	
		12	Adoptar un modelo de franquicia exitoso.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	may.-18	jul.-18	X					X					0%	Recurso Externo	
		13	Asesorar a las franquicias.	Gerente Financiero / Gerente de Compras y Ventas	ene.-19		X					X					0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:										0%			

* Fecha de finalización son indefinidas ya que son actividades que deben ser recurrentes para un crecimiento acelerado y cumplimiento de los objetivos.

Elaborado por:
Gerente General

Revisado por:
Gerente de Finanzas
Gerente de Compras y Ventas

Aprobado por:
Gerente de Finanzas
Gerente de Compras y Ventas

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

Los encargados de la elaboración del POA son las cabezas de cada área con la debida supervisión del Gerente General, esta planificación se la hace para poder determinar los caminos que nos lleven a alcanzar los objetivos y actividades, tanto de mediano como de largo plazo, propuestos por la administración del Restaurante.

A continuación se presentan los POA´s propuestos por cada departamento:

3.4.5.1 Departamento de Finanzas

Tabla 24: POA. Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente Financiero
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente General

ÁMBITO:	Finanzas
----------------	----------

ESTRATEGIAS:	4
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	Generar una rentabilidad de un 20% sobre el capital invertido	1	Estricto control de gastos para optimizar los ingresos.	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Mejorar márgenes por producto	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Medir y analizar la rentabilidad por medio de indicadores como ROE,ROI y ROA	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Disminuir costos en un 10% anual	5	Planificar costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Detectar y eliminar el uso excesivo de recursos	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		7	Optimización del ciclo logístico de la empresa	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Aprovechar las redes sociales para disminuir costos por otro tipo de publicidad	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Buscar fuentes de financiamiento para un crecimiento acelerado	9	Buscar Inversionistas	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo		
		10	Llegar a acuerdos con instituciones financiera privadas o publicas para tener un tasa	Gerente Financiero	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo		
	Número de actividades en la estrategia:	2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
4	Crear fuentes de ingreso no operativo de un 5% a través de inversiones en bolsa de valores o en fondos de inversión.	13	Realizar inversiones en fiduciarias	Gerente Financiero	ene.-18	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Realizar compra de acciones cotizadas en bolsa	Gerente Financiero	ene.-18	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE TOTAL:										0%			
4	Número total de actividades:	13					% DE AVANCE TOTAL:										0%			

Elaborado por:

Gerente de Finanzas

Revisado por:

Gerente General

Gerente de Compras y Ventas

Aprobado por:

Gerente General

Gerente de Compras y Ventas

3.4.5.2 Departamento de Compras y Ventas

Tabla 25: POA. Compras y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Compras y Ventas
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente General

ÁMBITO:	Compras y Ventas
----------------	------------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

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	Crecer un 5% trimestralmente en el volumen de ventas.	1	Aumentar el número de clientes efectivos	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Comunicación efectiva sobre ofertas y descuentos	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Brindar un excelente servicio al cliente	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Crear diferenciación por calidad del producto	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Crecer un 20% durante el primer año de funcionamiento	5	Mejorar el branding	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Entender y cumplir con las expectativas y necesidades de la demanda	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Crear aumentando la cuota en el mercado	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Tener un manejo óptimo de los recursos financieros	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Realizar alianzas estratégicas con pequeños proveedores de alimentos orgánicos con el fin de disminuir un 10% el costo de adquisición.	9	Realizar la selección del mejor proveedor utilizando el método multicriterio.	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		1				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
4	Alcanzar un Top of Mind (TOM) del 35% en nuestro mercado meta durante el primer año.	10	Enfocarse en las estrategias de posicionamiento de marca	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Fidelizar la marca en el consumidor	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Gerente de Compras y Ventas	ene.-17	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:
Gerente de Compras y Ventas

Revisado por:
Gerente General
Gerente de Finanzas

Aprobado por:
Gerente General
Gerente de Finanzas

3.4.5.3 Departamento de Producción

Tabla 26: POA. Producción

LÍDER DE PROYECTO:	Chef Ejecutivo
APOYO DEL PROYECTO:	Cocinero

ÁMBITO:	Producción
----------------	------------

ESTRATEGIAS:	4
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	Incrementar cada semestre por lo menos 2 platos	1	Estigar en el mercado que platillos que no estén en la carta son los mas vendi	Chef Ejecutivo	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	Este proceso se lo llevará a cargo con la Gerencia de Compras y Ve
	Número de actividades en la estrategia:	1					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Estandarizar las recetas para su elaboración .	2	Manejar un manual de procesos de producción para la elaboración de platillos	Chef Ejecutivo	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	1					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Reducir costos en un 5% mediante la estandarización y medición de las porciones de los platillos	3	Realizar las mediciones necesarias según el manual de procedimientos de producción de los platillos.	Chef Ejecutivo	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
	Número de actividades en la estrategia:	1					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Incrementar la demanda del Bar Restaurante Ecológico Volant Alt en un 3% mensual por medio de la preparación de platillos de calidad.	4	Realizar muestras gratis para dar a conocer el producto	Chef Ejecutivo	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Crear estrategias promocionales innovadoras	Chef Ejecutivo	ene.-17	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Número total de actividades:	5					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:

 Chef Ejecutivo

Revisado por:

 Gerente General
 Gerente de Finanzas

Aprobado por:

 Gerente General
 Gerente de Finanzas

3.4.6 Planificación de Contingencia

El plan de contingencia es un conjunto de pasos o procedimientos alternativos a la operación normal del restaurante, su implementación permite el funcionamiento continuo, aun cuando exista algún factor, tanto interno como externo, que pueda paralizar las operaciones del negocio.

A continuación se presenta el plan de contingencia del Restaurante:

Tabla 27: Planificación de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente Financiero

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	2
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

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	Mantener fondos económicos para cubrir cualquier eventualidad en las operaciones del Restaurante.	1	Determinar un fondo o caja chica para cada departamento.	Gerente Financiero			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Mantener en cuentas bancarias los fondos y un % como caja chica del departamento.	Gerente Financiero			X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo o caja chica en caso de que ocurra la eventualidad.	Gerente Financiero			X					X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
2	Contar con un seguro para todos los activos del Restaurante	4	Considerar el presupuesto asignado para seguros.	Gerente Financiero			X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Cotizar precios con varias aseguradoras.	Gerente Financiero			X					X					0%	Recurso Externo		
		6	Determinar el mejor proveedor tomando en cuenta el método multicriterio.	Gerente Financiero			X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
2	Número total de actividades:	6				% DE AVANCE TOTAL:										0%				

* Fecha de inicio y finalización se determinarán en caso de que ocurra la contingencia.

Elaborado por:
Gerente Financiero

Revisado por:
Gerente General

Aprobado por:
Gerente General

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Organigrama Estructural

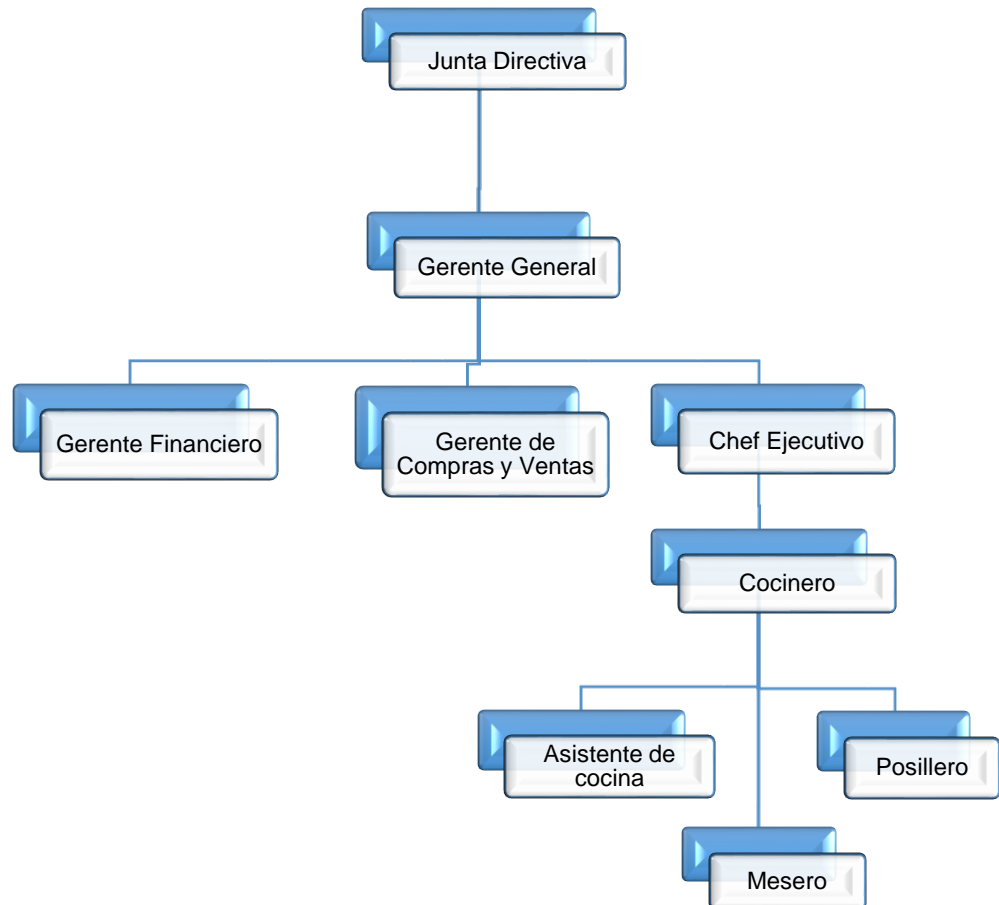


Figura 14: Organigrama Estructural

3.5.2 Descripción de Puestos y Funciones

Tabla 28: Descripción de puesto Gerente General

Puesto:	Gerente General	
Depende de:	Junta Directiva	
Subordinados:	Gerente de Finanzas y Administración, Chef Ejecutivo	
Función básica:	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades del Bar Restaurante y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación del mismo.	
Responsabilidades:	1.-	Informar a la Junta Directiva de la situación actual del Bar Restaurante.
	2.-	Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos del Bar Restaurante con visión, estrategias e innovando.
	3.-	Tomar decisiones pronta e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.
	4.-	Debe estar al día en noticias sobre la competencia y de nuevas tecnologías para elaborar planes de acción y no perder ante la competencia.
	5.-	Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
	6.-	Hacer del Bar Restaurante un empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.
	7.-	Lograr ventajas competitivas para la empresa.
Características requeridas:	Tiene que ser una persona con valores y principios que no revel información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Como mínimo debe contar con una Licenciatura, ya sea en Administración de empresas o afines.	

Tabla 29: Descripción de puesto Gerente Financiero

Puesto:	Gerente Financiero												
Depende de:	Gerente General												
Subordinados:	Ninguno												
Función básica:	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros del Bar Restaurante.												
Responsabilidades:	<table border="1"> <tr> <td>1.-</td> <td>Responsable de planificar, organizar, coordinar y controlar adecuadamente los ingresos, registros, actualización, análisis y control contable de las transacciones efectuadas por el Bar Restaurante.</td> </tr> <tr> <td>2.-</td> <td>Realizar informes mensualizados a la Gerencia de los resultados económicos y financieros obtenidos en la gestión operacional del Bar Restaurante.</td> </tr> <tr> <td>3.-</td> <td>Elaborar los estados financieros y otros informes exigidos por los diversos organismos de control existentes.</td> </tr> <tr> <td>4.-</td> <td>Preparación de las declaraciones de impuestos manuales y anuales.</td> </tr> <tr> <td>5.-</td> <td>Realizar un labor de apoyo para la preparación del presupuesto anual de gastos y su ejecución mensual para el conocimiento de la Gerencia del Bar Restaurante.</td> </tr> <tr> <td>6.-</td> <td>Responsable del cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes establecidas tanto internamente como provenientes de organismos reguladores y fiscalizadores del sector.</td> </tr> </table>	1.-	Responsable de planificar, organizar, coordinar y controlar adecuadamente los ingresos, registros, actualización, análisis y control contable de las transacciones efectuadas por el Bar Restaurante.	2.-	Realizar informes mensualizados a la Gerencia de los resultados económicos y financieros obtenidos en la gestión operacional del Bar Restaurante.	3.-	Elaborar los estados financieros y otros informes exigidos por los diversos organismos de control existentes.	4.-	Preparación de las declaraciones de impuestos manuales y anuales.	5.-	Realizar un labor de apoyo para la preparación del presupuesto anual de gastos y su ejecución mensual para el conocimiento de la Gerencia del Bar Restaurante.	6.-	Responsable del cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes establecidas tanto internamente como provenientes de organismos reguladores y fiscalizadores del sector.
1.-	Responsable de planificar, organizar, coordinar y controlar adecuadamente los ingresos, registros, actualización, análisis y control contable de las transacciones efectuadas por el Bar Restaurante.												
2.-	Realizar informes mensualizados a la Gerencia de los resultados económicos y financieros obtenidos en la gestión operacional del Bar Restaurante.												
3.-	Elaborar los estados financieros y otros informes exigidos por los diversos organismos de control existentes.												
4.-	Preparación de las declaraciones de impuestos manuales y anuales.												
5.-	Realizar un labor de apoyo para la preparación del presupuesto anual de gastos y su ejecución mensual para el conocimiento de la Gerencia del Bar Restaurante.												
6.-	Responsable del cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes establecidas tanto internamente como provenientes de organismos reguladores y fiscalizadores del sector.												
Características requeridas:	Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.												

Tabla 30: Descripción de puesto Gerente Compras y Ventas

Puesto:	Gerente de Compras y Ventas
Depende de:	Gerente General
Subordinados:	Jefe de bodega
Función básica:	Realizar las compras y ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficiario de la empresa.
Responsabilidades:	<p>Compras:</p> <p>1.- Solicitar proformas a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.</p> <p>2.- Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quien se va a hacer negocio.</p> <p>Ventas:</p> <p>1.- Coordinar con el Gerente General para buscar los mejores nichos de mercado.</p> <p>2.- Establecer políticas de ventas.</p> <p>3.- Realizar estudios de satisfacción a los clientes con respecto a la infraestructura del Bar Restaurante al igual que de los productos que ofrece.</p> <p>4.- Coordinar con el Contador para llevar el control de Compras y Ventas necesarias para la contabilidad del Bar Restaurante.</p> <p>5.- Debe encargarse de las relaciones públicas junto al Gerente General para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.</p>
Características requeridas:	Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación, carisma, desinhibido, prudente, analítico y bien relacionado. Como requisito del puesto debe tener por lo menos una Licenciatura en Administración de Empresas o afines.

Tabla 31: Descripción de puesto Chef Ejecutivo

Puesto:	Chef Ejecutivo	
Depende de:	Gerente General	
Subordinados:	Cocinero, Asistente de cocina, Mesero, Posillero.	
Función básica:	Realizar los menús del restaurantes y dirigir el trabajo de sus subordinados para que la preparación de los platillos sea de la satisfacción total del cliente. Es el encargado de manejar de manera óptima la materia prima, insumos y mano de obra del restaurante llevándole a una escala de excelencia.	
Responsabilidades:	1.-	Responsable de elaborar los platillos de acuerdo a la receta establecida previamente
	2.-	Supervisar la higiene y buen orden de su cocina
	3.-	Realizar los pedidos de requisitos de materia prima
	4.-	Elaborar menús de acuerdo al tipo de restaurante
	5.-	Supervisar la mercadería que se recibe
	6.-	Establecer estándares de compra en coordinación con la administración
	7.-	Informar a la administración del correcto o mal funcionamiento de los instrumentos de cocina
	8.-	Limpieza y mantenimiento de todos los equipos de cocina
Características requeridas:	Persona responsable y proactiva encargada de organizar y supervisar y dirigir todas las operaciones de la cocina, siempre tomando en cuenta y cumpliendo la misión y visión del restaurante y siempre buscando la excelencia y la satisfacción total del cliente. Requisito mínimo del puesto Licenciado en gastronomía, Artes Culinarias o afines.	

Tabla 32: Descripción de puesto Cocinero

Puesto:	Cocinero
Depende de:	Chef Ejecutivo
Subordinados:	Asistente de cocina, Mesero y Posillero
Función básica:	Encargado de cocinar los platillos ya establecidos en los menús del restaurante cumpliendo con todas las normas de higiene para garantizar un servicio de alto nivel
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener un ambiente de trabajo limpio y seguro 2.- Organizar todos los materiales, insumos, utensillos para la producción del día 3.- Realizar un uso eficiente de todas las herramientas e insumos del restaurante 5.- Clasificar y separar los desechos de acuerdo a su composición, reutilización y reciclaje en cada caso 6.- Comprobar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad para la preparación de platillos 7.- Supervisar y revisar que el almacenamiento de los alimentos sea bajo los parámetros establecidos 8.- Verificar que el sabor y presentación de los platillos cumplan con los estándares establecidos
Características requeridas:	Persona proactiva que tenga un conocimiento sobre el manejo de alimentos y principios básicos de higiene, conocimiento de las normativas sanitarias para las cocinas comerciales. Tener una comunicación efectiva con el personal haciendo de la cocina un lugar bueno de trabajo. Requisito mínimo del puesto Técnico en gastronomía.

Tabla 33: Descripción de puesto Asistente de cocina

Puesto:	Asistente de cocina										
Depende de:	Chef Ejecutivo										
Subordinados:	Mesero y Posillero										
Función básica:	Debe realizar los adelantos para la elaboración de los platillos realizando a detalle las instrucciones del Chef Ejecutivo. Puede también realizar la preparación de algunos platos siguiendo todas los procedimientos y normas de higiene y calidad										
Responsabilidades:	<table border="1"> <tr> <td>1.-</td> <td>Desinfectar el puesto de trabajo</td> </tr> <tr> <td>2.-</td> <td>Lavar y desinfectar todos los insumos que se vana a ocupar en el proceso de elaboración de los platillos</td> </tr> <tr> <td>3.-</td> <td>Elaborar los adelantos de los platillos bajo la supervision y dirección de su superior</td> </tr> <tr> <td>4.-</td> <td>Utilizar de forma adecuada y correcta todos los utensillos y los insumos proporcionados por el restaurante</td> </tr> <tr> <td>5.-</td> <td>Mantener en perfecto estado y orden su área de trabajo y la cocina en general</td> </tr> </table>	1.-	Desinfectar el puesto de trabajo	2.-	Lavar y desinfectar todos los insumos que se vana a ocupar en el proceso de elaboración de los platillos	3.-	Elaborar los adelantos de los platillos bajo la supervision y dirección de su superior	4.-	Utilizar de forma adecuada y correcta todos los utensillos y los insumos proporcionados por el restaurante	5.-	Mantener en perfecto estado y orden su área de trabajo y la cocina en general
1.-	Desinfectar el puesto de trabajo										
2.-	Lavar y desinfectar todos los insumos que se vana a ocupar en el proceso de elaboración de los platillos										
3.-	Elaborar los adelantos de los platillos bajo la supervision y dirección de su superior										
4.-	Utilizar de forma adecuada y correcta todos los utensillos y los insumos proporcionados por el restaurante										
5.-	Mantener en perfecto estado y orden su área de trabajo y la cocina en general										
Características requeridas:	El trabajador debe ser capaz de adaptarse al de forma satisfactoria a las exigencias del puesto, debe reaccionar de manera adecuada a situaciones de presión. Debe tener conocimientos mínimos de cocina										

Tabla 34: Descripción de puesto Mesero

Puesto:	Mesero
Depende de:	Chef Ejecutivo y Asistente de cocina
Subordinados:	Posillero
Función básica:	Atender de manera correcta a los clientes brindandoles un servicio de alta calidad, proporcionandoles la asistencia necesaria durante su visita en el restaurante, de acuerdo a las políticas del negocio
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Tomar las ordenes de los comensales 2.- Dar una guía a los clientes con el menú del restaurante 3.- Responder a todas las preguntas que hicieran los clientes sobre el menú del restaurante 4.- Ayudar con el montaje y limpieza de las mesas 5.- Auxiliar al cliente durante su visita 6.- Retirar los platos sucios de la mesa del cliente 7.- Solicitar los platos pedidos por el cliente 8.- Llevar la cuenta al cliente 9.- Identificar las necesidades del cliente y brindandole lo necesario
Características requeridas:	Persona amable, proactiva y de buena comunicación que haya terminado el bachillerato y si es posible experiencia minima en este tipo de puestos y cercanos a servicio al cliente.

Tabla 35: Descripción de puesto Posillero

Puesto:	Posillero						
Depende de:	Chef Ejecutivo, Asistente de cocina y Mesero						
Subordinados:	-						
Función básica:	Realizar la limpieza, lavado y arreglo de loza, cubiertos, cristales, ollas, utensilios y equipos de cocina cumpliendo con los estándares de higiene y seguridad pertinentes						
Responsabilidades:	<table border="1"> <tr> <td>1.-</td> <td>Realizar la recolección y limpieza de los utensilios de cocina al igual que la maquinaria de la misma</td> </tr> <tr> <td>2.-</td> <td>Llevar un control del inventario de toda la vajilla, cristales, ollas y utensilios</td> </tr> <tr> <td>3.-</td> <td>Mantener su puesto y la cocina de manera adecuada y ordenada para poder realizar un trabajo óptimo</td> </tr> </table>	1.-	Realizar la recolección y limpieza de los utensilios de cocina al igual que la maquinaria de la misma	2.-	Llevar un control del inventario de toda la vajilla, cristales, ollas y utensilios	3.-	Mantener su puesto y la cocina de manera adecuada y ordenada para poder realizar un trabajo óptimo
1.-	Realizar la recolección y limpieza de los utensilios de cocina al igual que la maquinaria de la misma						
2.-	Llevar un control del inventario de toda la vajilla, cristales, ollas y utensilios						
3.-	Mantener su puesto y la cocina de manera adecuada y ordenada para poder realizar un trabajo óptimo						
Características requeridas:	Persona amable, proactiva y de buena comunicación que haya terminado el bachillerato y si es posible experiencia mínima en este tipo de puesto.						

4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 ACTIVOS FIJOS

4.1.1 Activos Fijos

Los Activos Fijos de “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico tienen un total de \$17.198,00 dólares, siendo la maquinaria y equipo la mayor inversión que se haya hecho. Los muebles tienen un costo bajo ya que la idea del restaurante es reciclar palets para la construcción de mesas sillas y la decoración del local.

Tabla 36: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 2.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 9.860,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 640,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.480,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.718,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 17.198,00

4.1.2 Activos Intangibles

Como Activos Intangibles con el que el Restaurante cuenta está el capital de trabajo con un monto de \$18.852,00 dólares el cual nos ayudará a cubrir las necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, etc. Por otro lado los

activos diferidos tienen un monto de \$1050,25 dólares los cuales son por concepto de gastos de constitución, marca, dominio de páginas web, etc.

Tabla 37: Activos Intangibles

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Diferidos	\$ 1.050,25
Capital de Trabajo	\$ 17.802,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 18.852,25

4.2 COSTOS Y GASTOS

4.2.1 Costos Directos e Indirectos

Los costos directos del Restaurante al primer año son de \$102.301,09 dólares, por otro lado los costos indirectos tienen un monto de \$9.651,30 dólares, sumado los dos costos nos da un total de \$ 111.952,39 dólares los cuales el Restaurante necesita para realizar su producción en el primer año.

Tabla 38 Costos Directos e Indirectos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 102.301,09	\$ 108.711,84	\$ 115.593,15	\$ 122.982,90	\$ 130.922,16
<i>RESTAURANTE</i>	<i>\$ 102.301,09</i>	<i>\$ 108.711,84</i>	<i>\$ 115.593,15</i>	<i>\$ 122.982,90</i>	<i>\$ 130.922,16</i>
Materia Prima (Preparación Plati	\$ 47.677,30	\$ 49.341,24	\$ 51.063,25	\$ 52.845,35	\$ 54.689,66
Mano de Obra Directa (cocinero	\$ 54.623,79	\$ 59.370,60	\$ 64.529,90	\$ 70.137,55	\$ 76.232,50
COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.651,30	\$ 4.435,73	\$ 9.055,96	\$ 4.657,77	\$ 9.678,27
Menaje	\$ 4.150,00	\$ -	\$ 4.511,11	\$ -	\$ 4.903,64
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 1.171,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Útiles de Aseo	\$ 1.337,00	\$ 1.383,66	\$ 1.431,95	\$ 1.481,93	\$ 1.533,65
Uniformes	\$ 736,00	\$ 761,69	\$ 788,27	\$ 815,78	\$ 844,25
Depreciaciones	\$ 1.309,30	\$ 1.309,30	\$ 1.309,30	\$ 1.309,30	\$ 1.309,30
Servicios Básicos	\$ 948,00	\$ 981,09	\$ 1.015,33	\$ 1.050,76	\$ 1.087,43
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 111.952,39	\$ 113.147,57	\$ 124.649,11	\$ 127.640,67	\$ 140.600,43

4.2.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos para el primer año de vida de “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico son por un total de \$41.276,32 dólares.

Tabla 39: Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 247,40	\$ 256,03	\$ 264,97	\$ 274,22	\$ 283,79
Sueldos y Salarios	\$ 27.274,50	\$ 29.644,65	\$ 32.220,77	\$ 35.020,76	\$ 38.064,06
Servicios Básicos	\$ 420,00	\$ 434,66	\$ 449,83	\$ 465,53	\$ 481,77
Depreciaciones	\$ 864,17	\$ 864,17	\$ 864,17	\$ 864,17	\$ 864,17
Gastos Constitución	\$ 1.050,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructur	\$ 600,00	\$ 620,94	\$ 642,61	\$ 665,04	\$ 688,25
Gasto arriendo	\$ 10.800,00	\$ 11.176,92	\$ 11.566,99	\$ 11.970,68	\$ 12.388,46
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 41.276,32	\$ 42.997,37	\$ 46.009,34	\$ 49.260,39	\$ 52.770,50

4.2.3 Gastos de Ventas

El gasto de ventas será dividido entre material POP (Point of Purchase) los cuales serán a base de materiales reciclados y que aparte de llevar un mensaje del Restaurante tendrán un impacto de conciencia ecológica en las personas; y publicidad en redes sociales. El valor para el primer año es de \$3.000,00 dólares.

Tabla 40: Gastos de Ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Material POP	\$ 1.800,00	\$ 1.876,68	\$ 1.956,63	\$ 2.039,98	\$ 2.126,88
Publicidad en redes sociales	\$ 1.200,00	\$ 1.251,12	\$ 1.304,42	\$ 1.359,99	\$ 1.417,92
TOTAL	\$ 3.000,00	\$ 3.127,80	\$ 3.261,04	\$ 3.399,96	\$ 3.544,80

4.3 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO PRIMER AÑO

Dentro del Estado de Situación Proyectado realizado para el Restaurante se puede apreciar que para el primer año de funcionamiento; El total de Activos asciende a \$35.000,00 dólares.

Tabla 41: Estado de Situación Proyecto Primer Año

DETALLE CUENTA	AÑO 0
ACTIVOS	
CORRIENTES	\$ 17.802,00
CAJA / BANCOS	\$ 17.802,00
NO CORRIENTES	
TANGIBLES	\$ 17.198,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 2.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 9.860,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 640,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.480,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.718,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
TOTAL ACTIVOS	\$ 35.000,00
PASIVOS	
Amortización del Préstamo	\$ 20.000,00
TOTAL PASIVOS	\$ 20.000,00
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 15.000,00
Utilidad Neta	\$ -
Utilidad Acumulada	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15.000,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 35.000,00

4.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AÑO 1

En el primer año de funcionamiento del Restaurante podemos apreciar que existe una pérdida de \$279,35 dólares, esto ocurre ya que se solicitó un préstamo y se incurrió en

una gran cantidad de gastos para la adecuación e instalación de equipo necesario para el funcionamiento del mismo.

Tabla 42: Estado de Resultados Integral Año 1

DETALLE	Año 1
Ingresos por Ventas	\$ 157.641,12
RESTAURANTE	\$ 157.641,12
Costo de Producción	\$ 111.952,39
COSTOS DIRECTOS	\$ 102.301,09
COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.651,30
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.688,73
GASTOS OPERACIONALES	\$ 44.276,32
Gastos Administrativos	\$ 41.276,32
Suministros de Oficina	\$ 247,40
Sueldos y Salarios	\$ 27.274,50
Servicios Básicos	\$ 420,00
Depreciaciones	\$ 864,17
Gastos Constitución	\$ 1.050,25
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	\$ 600,00
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 20,00
Gasto Arriendos	\$ 10.800,00
Gastos de Ventas	\$ 3.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.412,41
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 1.691,76
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ (279,35)
15% Partic. Trabajadores	\$ -
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (279,35)
22% Impuesto a la Renta	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ (279,35)

4.5 PRESUPUESTO

4.5.1 Ingresos

Para el primer año del Restaurante se prevé un ingreso de \$157.641,12 dólares, el cual año a año se pronostica un crecimiento del 10% en ingresos para el restaurante.

Tabla 43: Ingresos por Ventas

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESTAURANTE	10%	\$ 157.641,12	\$ 173.405,23	\$ 190.745,76	\$ 209.820,33	\$ 230.802,36
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		\$ 157.641,12	\$ 173.405,23	\$ 190.745,76	\$ 209.820,33	\$ 230.802,36

4.5.2 Egresos

Como se puede observar los egresos del primer año ascienden a \$44.276,32 dólares, mientras que los egresos proyectados de los siguientes años se puede ver un aumento mínimo.

Tabla 44: Egresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Ventas	\$ 3.000,00	\$ 3.127,80	\$ 3.261,04	\$ 3.399,96	\$ 3.544,80
Gastos Administrativos	\$ 41.276,32	\$ 42.997,37	\$ 46.009,34	\$ 49.260,39	\$ 52.770,50
TOTAL GASTOS	\$ 44.276,32	\$ 46.125,17	\$ 49.270,39	\$ 52.660,36	\$ 56.315,30

4.6 ESTADOS FINANCIEROS

4.6.1 Estado de Situación Financiera Proyectado

El Estado de Situación Financiera Proyectado del Restaurante nos muestra que los activos de la empresa anualmente van aumentando mientras que el pasivo va disminuyendo gracias a la amortización del préstamo.

Tabla 45: Estado de Situación Financiera Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 17.802,00	\$ 16.389,55	\$ 27.697,18	\$ 36.375,68	\$ 53.342,22	\$ 73.064,70
CAJA / BANCOS	\$ 17.802,00	\$ 16.389,55	\$ 27.697,18	\$ 36.375,68	\$ 53.342,22	\$ 73.064,70
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 17.198,00	\$ 15.024,53	\$ 12.851,07	\$ 10.677,60	\$ 8.504,13	\$ 6.330,67
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 9.860,00	\$ 9.860,00	\$ 9.860,00	\$ 9.860,00	\$ 9.860,00	\$ 9.860,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.480,00	\$ 2.480,00	\$ 2.480,00	\$ 2.480,00	\$ 2.480,00	\$ 2.480,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.718,00	\$ 1.718,00	\$ 1.718,00	\$ 1.718,00	\$ 1.718,00	\$ 1.718,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (2.173,47)	\$ (4.346,93)	\$ (6.520,40)	\$ (8.693,87)	\$ (10.867,33)
TOTAL ACTIVOS	\$ 35.000,00	\$ 31.414,09	\$ 40.548,25	\$ 47.053,28	\$ 61.846,35	\$ 79.395,37
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 20.000,00	\$ 16.693,43	\$ 13.071,65	\$ 9.104,62	\$ 4.759,42	\$ -0,00
TOTAL PASIVOS	\$ 20.000,00	\$ 16.693,43	\$ 13.071,65	\$ 9.104,62	\$ 4.759,42	\$ -0,00
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (279,35)	\$ 8.457,19	\$ 10.472,06	\$ 19.138,28	\$ 22.308,44
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (279,35)	\$ 8.177,84	\$ 18.649,90	\$ 37.788,18
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15.000,00	\$ 14.720,65	\$ 23.177,84	\$ 33.649,90	\$ 52.788,18	\$ 75.096,62
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 35.000,00	\$ 31.414,09	\$ 40.548,25	\$ 47.053,28	\$ 61.846,35	\$ 79.395,37

4.6.2 Estado de Resultados Integral

Para el segundo año del Estado de Resultados Integral del Restaurante se puede evidenciar una utilidad considerable, y la cual se va incrementando anualmente; esto se debe a que la deuda se ha ido amortizando con el paso del tiempo y los ingresos han ido creciendo en un 10%.

Tabla 46: Estado de Resultados Integral

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 157.641,12	\$ 173.405,23	\$ 190.745,76	\$ 209.820,33	\$ 230.802,36
RESTAURANTE	\$ 157.641,12	\$ 173.405,23	\$ 190.745,76	\$ 209.820,33	\$ 230.802,36
Costo de Producción	\$ 111.952,39	\$ 113.147,57	\$ 124.649,11	\$ 127.640,67	\$ 140.600,43
COSTOS DIRECTOS	\$ 102.301,09	\$ 108.711,84	\$ 115.593,15	\$ 122.982,90	\$ 130.922,16
COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.651,30	\$ 4.435,73	\$ 9.055,96	\$ 4.657,77	\$ 9.678,27
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.688,73	\$ 60.257,66	\$ 66.096,65	\$ 82.179,66	\$ 90.201,93
GASTOS OPERACIONALES	\$ 44.276,32	\$ 46.125,17	\$ 49.270,39	\$ 52.660,36	\$ 56.315,30
Gastos Administrativos	\$ 41.276,32	\$ 42.997,37	\$ 46.009,34	\$ 49.260,39	\$ 52.770,50
Suministros de Oficina	\$ 247,40	\$ 256,03	\$ 264,97	\$ 274,22	\$ 283,79
Sueldos y Salarios	\$ 27.274,50	\$ 29.644,65	\$ 32.220,77	\$ 35.020,76	\$ 38.064,06
Servicios Básicos	\$ 420,00	\$ 434,66	\$ 449,83	\$ 465,53	\$ 481,77
Depreciaciones	\$ 864,17	\$ 864,17	\$ 864,17	\$ 864,17	\$ 864,17
Gastos Constitución	\$ 1.050,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	\$ 600,00	\$ 620,94	\$ 642,61	\$ 665,04	\$ 688,25
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Arriendos	\$ 10.800,00	\$ 11.176,92	\$ 11.566,99	\$ 11.970,68	\$ 12.388,46
Gastos de Ventas	\$ 3.000,00	\$ 3.127,80	\$ 3.261,04	\$ 3.399,96	\$ 3.544,80
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.412,41	\$ 14.132,49	\$ 16.826,26	\$ 29.519,30	\$ 33.886,63
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 1.691,76	\$ 1.376,55	\$ 1.031,30	\$ 653,13	\$ 238,91
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ (279,35)	\$ 12.755,94	\$ 15.794,97	\$ 28.866,18	\$ 33.647,72
15% Partic. Trabajadores	\$ -	\$ 1.913,39	\$ 2.369,24	\$ 4.329,93	\$ 5.047,16
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (279,35)	\$ 10.842,55	\$ 13.425,72	\$ 24.536,25	\$ 28.600,56
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 2.385,36	\$ 2.953,66	\$ 5.397,98	\$ 6.292,12
UTILIDAD NETA	\$ (279,35)	\$ 8.457,19	\$ 10.472,06	\$ 19.138,28	\$ 22.308,44

4.6.3 Flujo de Efectivo

Es un estado financiero que muestra el efectivo utilizado y generado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. En este caso el restaurante cuenta con una inversión inicial de los Socios de \$15.000,00 dólares. Para los siguientes años se proyecta flujos positivos lo que genera utilidad para el Restaurante.

Tabla 47: Flujo de Efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 17.852,00	\$ 42.333,30	\$ 73.354,67	\$ 102.681,02	\$ 142.327,97
Venta de servicios		\$ 171.458,40	\$ 188.604,24	\$ 207.464,66	\$ 228.211,13	\$ 251.032,24
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 189.310,40	\$ 230.937,54	\$ 280.819,34	\$ 330.892,15	\$ 393.360,22
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 102.126,89	\$ 102.418,57	\$ 112.932,39	\$ 114.844,51	\$ 126.624,90
Gastos Administrativos		\$ 36.501,63	\$ 39.029,99	\$ 41.778,11	\$ 44.742,57	\$ 47.941,40
Gastos de Ventas		\$ 2.400,00	\$ 2.502,24	\$ 2.608,84	\$ 2.719,97	\$ 2.835,84
Gastos Financieros		\$ 1.691,76	\$ 1.376,55	\$ 1.031,30	\$ 653,13	\$ 238,91
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 2.148,00					
Gastos de constitución		\$ 950,25				
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 17.148,00	\$ 143.670,53	\$ 145.327,35	\$ 158.350,63	\$ 162.960,17	\$ 177.641,05
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓM	\$ -17.148,00	\$ 45.639,87	\$ 85.610,19	\$ 122.468,71	\$ 167.931,97	\$ 215.719,16
Préstamo	\$ 20.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 3.306,57	\$ 3.621,78	\$ 3.967,03	\$ 4.345,20	\$ 4.759,42
15% Participación Trabajadores			\$ 3.842,91	\$ 7.041,84	\$ 9.462,37	\$ 10.683,41
22% Impuesto a la Renta			\$ 4.790,83	\$ 8.778,82	\$ 11.796,43	\$ 13.318,65
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 17.852,00	\$ 42.333,30	\$ 73.354,67	\$ 102.681,02	\$ 142.327,97	\$ 186.957,69

4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.7.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Se calculó el Valor Actual Neto del Restaurante, arrojando un valor de \$323.079,41 dólares, el cual nos ayuda a evaluar el proyecto y su rendimiento.

Tabla 48: (VAN)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (15.000,00)	1,0000	\$ (15.000,00)
1	\$ 16.389,55	0,8726	\$ 14.301,01
2	\$ 27.697,18	0,7614	\$ 21.087,96
3	\$ 36.375,68	0,6644	\$ 24.166,27
4	\$ 53.342,22	0,5797	\$ 30.922,12
5	\$ 73.064,70	0,5058	\$ 36.957,73
VAN =			\$ 112.435,09

4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se obtuvo una TIR del 153,48% que es la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a cero, indicando la rentabilidad que producen los dineros que permanecen invertidos en el proyecto, demostrando así que el Restaurante sería factible financieramente.

Tabla 49: (TIR)

TIR	153,48%
------------	---------

La fórmula para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno que se utilizó es la siguiente:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

Figura 15: Formula TIR

4.7.3 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se la calculo en base al WACC, Tasa de Riesgo País y la Tasa de Inflación dando un resultado de 14,60%

Tabla 50: Tasa de Descuento

CPPC / WACC	5,82%
Tasa R. País	5,69%
Tasa Infl.	3,09%
TMAR / Tasa de descuento	14,60%

4.7.4 Período de Recuperación de Inversión (PRI)

El PRI nos permite medir en que tiempo se podrá recuperar la inversión inicial, para este proyecto el periodo de recuperación de la inversión será de 1 año y 1 día.

Tabla 51: Periodo de Recuperación de Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 15.000,00	
1	\$ 14.301,01	\$ 14.301,01
2	\$ 21.087,96	\$ 35.388,97
3	\$ 24.166,27	\$ 59.555,24
4	\$ 30.922,12	\$ 90.477,36
5	\$ 36.957,73	\$ 127.435,09

4.7.5 Relación Beneficio Costo

Este indicador nos permite saber la relación entre el valor presente de todos los ingresos sobre el valor presente de todos los egresos del proyecto, en este caso se puede apreciar que los beneficios son mayores que los costos del Restaurante. Con este resultado vemos que el proyecto es viable porque genera aportes económicos.

Tabla 52: Relación Beneficio Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 17.198,00	\$ 17.198,00
1	\$ 175.443,12	\$ 153.086,14	\$ 155.747,00	\$ 135.899,93
2	\$ 189.794,78	\$ 144.505,15	\$ 158.475,83	\$ 120.659,66
3	\$ 218.442,94	\$ 145.123,12	\$ 172.777,32	\$ 114.785,05
4	\$ 246.196,01	\$ 142.718,13	\$ 178.780,69	\$ 103.637,93
5	\$ 284.144,58	\$ 143.726,56	\$ 194.981,18	\$ 98.625,76
SUMA =		\$ 729.159,10		\$ 590.806,32
RELACIÓN B / C =			\$ 1,23	

4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

Los Indicadores Financieros dan una idea de la situación de económica de la empresa permitiendo tomar decisiones operativas, de inversión y financiamiento.

Tabla 53: Indicadores

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	52%	68%	77%	86%	92%
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	29%	35%	35%	39%	39%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	1%	8%	9%	14%	15%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	0%	5%	5%	9%	10%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-2%	36%	31%	36%	30%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-1%	21%	22%	31%	28%

El índice de liquidez muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuanto mayor sea el valor de este indicador, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

El margen de utilidad neta para el primer año es del 0% debido a la pérdida que sufrió el restaurante, pero se aprecia que en los años siguientes se va recuperando y que la empresa genera una utilidad neta con respecto al total de ventas del periodo.

4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio que se calculó para “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico en el primer año es de \$129.802,43 dólares lo cual nos indica que obteniendo estos ingresos no se generaría ni pérdida ni ganancia. Para este caso las ventas fueron mayores que el punto de equilibrio calculado, por lo tanto para el primer año si existiría una ganancia.

Tabla 54: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\frac{103.967,01}{1 - \frac{51.061,70}{157.641,12}}$
PE en dólares =	$\frac{103.967,01}{0,68}$
PE en dólares =	153.777,11 dólares

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio para el Restaurante es el siguiente:

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

Figura 16: Fórmula del Punto de Equilibrio

4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el Análisis de Sensibilidad se puede identificar claramente que el proyecto es viable y rentable ya que, tanto el VAN como la TIR son positivos por lo cual financieramente es factible el proyecto.

Tabla 55: Análisis de Sensibilidad

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 17.802,00	\$ 16.389,55	\$ 27.697,18	\$ 36.375,68	\$ 53.342,22
Venta de servicios		\$ 157.641,12	\$ 173.405,23	\$ 190.745,76	\$ 209.820,33	\$ 230.802,36
Valor residual Activos						
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 175.443,12	\$ 189.794,78	\$ 218.442,94	\$ 246.196,01	\$ 284.144,58
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 110.643,09	\$ 111.838,27	\$ 123.339,81	\$ 126.331,37	\$ 139.291,13
Gastos Administrativos		\$ 39.361,90	\$ 42.133,21	\$ 45.145,18	\$ 48.396,22	\$ 51.906,33
Gastos de Ventas		\$ 3.000,00	\$ 3.127,80	\$ 3.261,04	\$ 3.399,96	\$ 3.544,80
Gastos Financieros		\$ 1.691,76	\$ 1.376,55	\$ 1.031,30	\$ 653,13	\$ 238,91
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 2.198,00					
Gastos de constitución		\$ 1.050,25				
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 17.198,00	\$ 155.747,00	\$ 158.475,83	\$ 172.777,32	\$ 178.780,69	\$ 194.981,18
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -17.198,00	\$ 19.696,12	\$ 31.318,96	\$ 45.665,61	\$ 67.415,32	\$ 89.163,41
Préstamo	\$ 20.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 3.306,57	\$ 3.621,78	\$ 3.967,03	\$ 4.345,20	\$ 4.759,42
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 1.913,39	\$ 2.369,24	\$ 4.329,93	\$ 5.047,16
22% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 2.385,36	\$ 2.953,66	\$ 5.397,98	\$ 6.292,12
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 17.802,00	\$ 16.389,55	\$ 23.398,43	\$ 36.375,68	\$ 53.342,22	\$ 73.064,70

TASA DE DESCUENTO = 14,60%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (15.000,00)	\$ 16.389,55	\$ 23.398,43	\$ 36.375,68	\$ 53.342,22	\$ 73.064,70
TASA DE DESCUENTO =	14,60%					
VAN =	\$ 109.162,12					
TIR =	147,89%					

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El cambio climático en el mundo ha repercutido en la vida de cada ser humano, por lo cual se ha comenzado a tomar conciencia sobre la naturaleza y sus recursos. Con esto “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico se enfoca en la producción y comercialización de productos orgánicos haciendo de este Bar Restaurante un negocio sustentable con un mínimo de impacto ambiental y tratando de maximizar y reutilizar todos los recursos disponibles, brindando un espacio de distracción en un ambiente artístico e innovador.

Por otro lado la preparación de platillos con productos orgánicos ha ido creciendo en el Ecuador, las razones principales para este crecimiento es la salud del consumidor, el cual busca una alimentación variada pero a la vez saludable.

Este concepto de restaurantes no han sido explotados como en otros países. En la ciudad de Quito no se ofrece establecimientos con dichas características, por lo que es una buena oportunidad para ingresar a un mercado en desarrollo.

Los estudios de mercado arrojaron datos positivos para la aceptación del proyecto “Volant Alt” Bar Restaurante Ecológico, los mismos que se ven reflejados en los estados financieros proyectados, ya que con una proyección del crecimiento anual del

10% sin dejar a un lado el aumento de costos y gastos, se puede observar que para el segundo año se tendrá un aumento de la utilidad neta del 103,30% con respecto al año anterior, este porcentaje alto se da ya que el primer año se tuvo una pérdida. Para el tercer año de funcionamiento se tendrá una utilidad neta del 19%, y para el cuarto una de 45%. Con esto se puede ver que el restaurante a medida que pasa el tiempo va incrementando su utilidad y presencia en el mercado.

La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del restaurante es de \$35.000,00 dólares los cuales se divide en \$15.000,00 dólares como aportes de los socios y \$20.000,00 dólares como un crédito otorgado por la CFN, el cual nos brinda una tasa de interés cómoda y que se ajusta a las necesidades del proyecto, además cuenta con beneficios especiales para PYMES y emprendedores.

Los índices financieros calculados para el presente proyecto indican la factibilidad del mismo, en el caso la tasa interna de retorno tenemos un resultado del 153,48%. Por otro lado el beneficio /costo calculado es del \$1,23 dólares el cual por ser mayor a uno indica que la inversión inicial se recuperó satisfactoriamente después de haber sido evaluado a una tasa determinada.

Por último, con la presente investigación se puede concluir que el proyecto “Volant Alt” Bar Restaurante ecológico tendrá una buena acogida por el público, gracias a su estilo innovador, artístico y ecológico, también cuenta con una gastronomía variada y saludable a base de productos orgánicos, todo esto ayuda a que sea un proyecto rentable financieramente.

5.2 RECOMENDACIONES

Con los excedentes de flujo que reflejó la proyección de los balances generales se podría realizar inversiones con los cuales se tendrá un ingreso no operacional con los cuales se puede optar por mejoras en la infraestructura del restaurante y ampliación del mismo como una sucursal.

Se recomienda realizar constantemente estudios de mercado ya que el sector alimenticio es una industria muy competitiva y en la cual se debe tener ideas innovadoras y ofrecer a los clientes no solo un buen servicio si no una experiencia diferente.

Se propone implementar en la infraestructura del Restaurante energía renovable o energía verde por medio de paneles solares o molinos de viento que ayuden al Restaurante a ser autosustentable en este tipo de servicios ya que refuerza el tema del restaurante.

Como parte de la temática del Restaurante se podría considerar comprar un terreno con el propósito de tener un huerto propio, el objetivo del mismo será de abaratar costos y ser así productores y a su vez proveedores de parte de la materia prima que se necesita para la preparación de los platillos.

Para poder cumplir el objetivo planteado de ser una franquicia se debe realizar investigaciones e implementaciones de sistemas de calidad avalados internacionalmente, con esto se podrá mejorar la gestión del restaurante siendo un referente en el mercado atrayendo a inversionistas a la empresa.

REFERENCIAS

1. Ackoff. (1970). En Ackoff.
2. Alvarado, H. (2008). *Ventajas y desventajas de la planificación estratégica*. Obtenido de Sofa del Gerente: <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
3. Armijo. (2011). En Armijos.
4. Banco Central del Ecuador. (s.f.).
5. Banco Mundial. (15 de Septiembre de 2015). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
6. Bojincho. (04 de Septiembre de 2012). *Ecología*. Obtenido de Conceptos Ecológicos: <http://conceptosecologicos.blogspot.com/>
7. Briceño, C. (2004). *Poiética Educación, ética y valores*.
8. Buitrago, C. (2015). *Comida orgánica*. Obtenido de Conexión Verde: <http://www.conexionverde.com/comida-organica/>
9. Cámaras Aragón. (2003). *Análisis Interno/Externo*. Obtenido de http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403_HerramientasAnalisis.pdf
10. Campos, B. (1995). *Dirección Estratégica de la Empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
11. Côté. (1995). En Côté.
12. David. (1990). En David.
13. Diario El Telégrafo. (15 de Febrero de 2016). *Ecuador frente a la crisis del petróleo*. Obtenido de Diario El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/ALSur/semario/item/131-ecuador-frente-a-la-crisis-del-petroleo>
14. Díez de Castro, E. (2015). *Administración y Dirección*.

15. DuBrin, A. J. (2002). *Find great deals for Essentials of Management*.
16. Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Historia del Pensamiento Económico*. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/teoriaeconomica/historiadelpensamientoeconomico.htm>
17. Ferrel, O. C., & Hirt, G. (2013). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiente*.
18. Fleitman, J. (2004). *Negocios Exitosos*.
19. Franklin, E. (2013). *Organización de Empresas*.
20. Generación Googleinstein. (17 de Diciembre de 2013). *Concepto de depreciación*. Obtenido de Financierosudl: <http://financierosudl.blogspot.com/2009/04/concepto-de-depreciacion.html>
21. Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México.
22. Halten, K. J. (1987).
23. Hernández, L., & Coello, R. (2012).
24. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (04 de Diciembre de 2015). *Ecuador registra una inflación de 0,11% en noviembre*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-011-en-noviembre/>
25. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013).
26. Jaramillo Albuja, J. P. (Mayo de 2015). *La tendencia económica del Ecuador en el 2015*. Obtenido de IDE Business School: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/247-mayo-2015/1085-la-tendencia-economica-del-ecuador-en-el-2015>
27. Kotler. (1990). *Mercadeo de servicios profesionales*. En Kotler.
28. Linch, H. (1992).
29. Lumpkin, & Dess. (2003). *Dirección Estratégica*.
30. Maiolini, F. (2010). *Los tres tipos de estrategia empresarial*. Obtenido de Gestión.Org: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/42911/los-tres-tipos-de-estrategia-empresarial/>
31. Martínez Pedrós, & Milla Gutiérrez. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del cuadro de mando Integral*.

32. Mintzberg. (1994). En Mintzberg.
33. Morrissey, G. (1987). *Un concepto de estrategia*. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
34. Muniesa, J. (12 de Junio de 2009). *Restaurantes de comida sostenible y de temporada*. Obtenido de Gastronomía & Cia.: www.gastronomiaycia.com/2009/06/12/restaurantes-de-comida-sostenible-y-de-temporada/
35. Muñiz Gonzales, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*.
36. OCENET. (s.f.). Diccionarios de Administración de Empresas y Finanzas. En OCENET.
37. Porter, M. (1992). *Estrategias Competitivas*.
38. Quinn, R. E. (1991). *The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases*.
39. Revista Ekos. (27 de Marzo de 2014). *Zoom al sector alimenticio*. Obtenido de www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040
40. Rivadeneira, F. (2010). *Felipe Rivadeneira Recetas Ecuatorianas*. Obtenido de Ecuadorinmediato: <http://www.ecuadorinmediato.com/hoyenlacocina/index.html>
41. Rivadeneira, F. (2010). *Orígenes e historia del restaurante*. Obtenido de Ecuador Inmediato: <http://www.ecuadorinmediato.com/hoyenlacocina/Informacion/Origenesderestaurante.html>
42. Rivadeneira, F. (2010). *Recetas ecuatorianas*. Obtenido de Ecuadorinmediato: <http://www.ecuadorinmediato.com/hoyenlacocina/index.html>
43. Romero, L. (2015). Código de Ética Empresarial para PYMES. *Revista Espacios*.
44. Ronda Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2002). *Un concepto de estrategia*. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
45. Sainz De Vicuña. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*.
46. Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). RUC. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
47. Soria, G. (2007). *Ventajas y Desventajas de la Planeación*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/ventajas-y-desventajas-de-la-planeacion>
48. Stanton, W. J. (1996). *Fundamentos de Marketing*.

49. Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías, Codificación*.
50. Sweezy, P. (1982). *Teoría Desarrollo Capitalista* . México: Fondo de Cultura Económica.
51. Theatrum - Quito Restaurant & Wine Bar. (2004). *Restaurante con Historia*. Obtenido de http://www.theatrum.com.ec/Espanol/sobre_nosotros.html
52. Thompson, A. (2013). *Management: A Global, Innovative, and Entrepreneurial Perspective*.
53. Thompson, I. (2012). *Definición de Demanda*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
54. Weihrich, K. y. (1994). En K. y. Weihrich.