



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN
RESTAURANTE DIRIGIDO A PERSONAS QUE PADECEN
DIABETES EN LA CIUDAD DE QUITO**

MAITE CAROLINA RIVERA PINCAY

**DIRECTOR
ECO. JAIME CABEZAS MALDONADO**

Octubre 2016

QUITO – ECUADOR

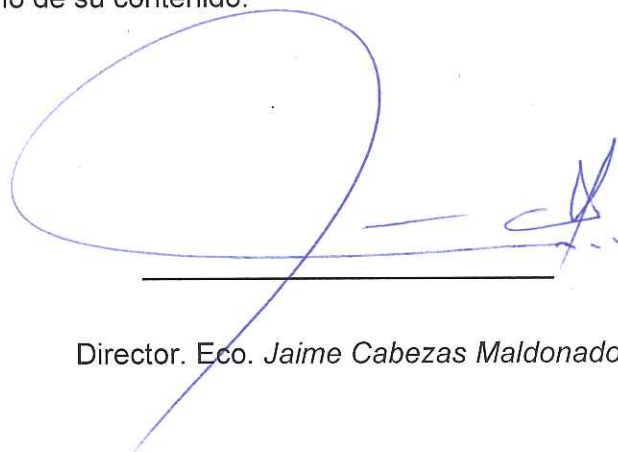
Yo, *Maite Carolina Rivera Pincay*, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, de manera que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo contempla la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Maite Carolina Rivera Pincay

Yo, *Jaime Cabezas Maldonado*, certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Director. Eco. *Jaime Cabezas Maldonado*

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, que solo él puede comprender y vivir conmigo el día a día sin dejarme caer.

Tomada de sus manos inicie mi aprendizaje en la vida, ahora lo que soy se lo debo a sus

Ejemplos de tenacidad y valor. Por haber sido siempre mi más orgullo y respetables amigos, aunque la distancia nos separe este esfuerzo mío es de ustedes.

A Dios.

Porque con su infinito amor, me ha dado la fortaleza y guía para lograr mis objetivos y no desmayar en el caminar, a quien le debo todo lo que soy.

Agradezco a mi madre, Yanina Pincay, gracias por tu fantástico apoyo en este trabajo, por devolver siempre la sonrisa a mi cara, y por ser la isla segura en la tormenta. El valor que tú has añadido en mi vida es incalculable.

Agradezco a mi padre, Boris Rivera, cuando una vez me dijo que la clave para estar satisfecha en la vida está en comprender que el fruto más importante de la vida está siempre en el extremo de la rama, y que para conseguirlo uno tiene que estar dispuesto a caer del árbol. Gracias papa porque sin su ayuda nada de esto hubiese sido posible.

A las personas que amo que están presentes el día de hoy por sus consejos, apoyo, compañía y confianza en mí.

Agradezco a todos mis profesores por su valioso apoyo y motivación para la culminación de mis metas profesionales.

Agradezco a mis amigas quienes por su cariño, lealtad, compañía y apoyo han demostrado el valor de una verdadera y eterna amistad.

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo principal determinar la factibilidad de emprender un restaurante dirigido a personas con diabetes en el sector centro norte de la ciudad de Quito. El mencionado grupo poblacional, se constituye en un importante mercado objetivo en crecimiento, debido a cuestiones sanitarias y de alimentación que deben cumplir los diabéticos con el fin de mantener un nivel de vida saludable. En este aspecto, se concentra la propuesta comercial de crear un restaurante, que contenga en su menú alimentos que puedan ser consumidos por personas con diabetes, sin dejar de lado, a las personas que buscan una alimentación saludable, baja en calorías y sin la presencia de grasas saturadas. La viabilidad del proyecto se determina en base a criterios de mercado, operativos y financieros. En el aspecto de mercado, el proyecto tiene apetencia comercial por parte del mercado objetivo, ya que, el 81% de los encuestados manifiesta que no encuentra con facilidad un restaurante especializado en alimentación para personas con diabetes. En el aspecto operativo, el proyecto cuenta con información concerniente a los permisos sanitarios y de operación necesarios para su apertura, así como, la planificación de necesidades de talento humano en base a su capacidad de operación. La localización se ubica en el sector de La Carolina, por ser un lugar de alto tráfico en el centro norte de la ciudad. En el aspecto financiero, la inversión inicial corresponde a un valor total de \$ 63.841,96, el cual debe ser financiado por los inversionistas en el 70% y préstamo bancario de 30%. Este tipo de financiamiento, determina un mejor escenario en los indicadores de evaluación financiero, con el Valor Actual Neto de \$ 18.999,25, Tasa Interna de Retorno de 39,77% y Periodo de Recuperación de la Inversión en tres años. Esto indica que el proyecto es viable y se recomienda su ejecución.

ABSTRACT

This document main objective is to determine the feasibility of undertaking a restaurant aimed at people with diabetes in north central area of the city of Quito.

This particular group of people is a growing market target due to specific food diet they require to maintain a healthy lifestyle.

For this purpose I have developed this commercial proposal of creating a restaurant with a menu directed at people suffering diabetes that can also be an alternative for people that are simply looking for healthy food, low in calories and without the presence of saturated fats.

The feasibility of this project has been determined based on market criteria, both operational and financial.

With regards to the market aspect, the project has high probability to succeed based on the targeted market, due to the fact that 81% of people interviewed say it's not easy to find a restaurant that is specialized in food for people suffering diabetes.

With regards to the operational aspect, the project has information on the sanitary and operational permits required to be in business as well as the requirements of the staff based on the operational capacity. The location is set for the area of "La Carolina" (Quito), due to its high amount of people in the center of the city.

On the financial aspect, the initial investment is calculated at \$63.841,91, which has to be financed by investors in a 70% and the remaining 30% by a bank loan. This type of financing allows a better scenario with regards to the indicators of financial evaluation, with the Net Present Value of \$ 18,999.25, internal rate of return at 39.77% and Recovery Period of Investment in three years. This shows that the project is feasible and its execution is highly recommended.

INDICE

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE
DIRIGIDO A PERSONAS QUE PADECEN DIABETES EN LA CIUDAD DE QUITO

INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE ANEXOS	<u>1xiv</u>
CAPÍTULO I.	2
ANÁLISIS DEL MEDIO.....	2
1.1 Objetivos	2
1.2 Estructuración del problema.....	3
1.3 Justificación	5
1.4 Concepto del negocio.....	6
1.5 Marco teórico.....	8
1.5.1 Emprendimiento	8
1.5.2 Plan de negocios.....	9
1.6 Análisis situacional	11
1.6.1 Entorno Político.....	12
1.6.2 Entorno Económico	12
1.6.3 Entorno social.....	14
1.6.4 Entorno tecnológico	15
1.7 Análisis competitivo	16
1.7.1 Poder de negociación de los proveedores	17
1.7.2 Poder de negociación de los consumidores.....	19
1.7.3 Entrada potencial de nuevos competidores	19
1.7.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	21
1.7.5 Rivalidad entre las empresas que compiten	21
CAPÍTULO II.	23
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
2.1 Segmentación de mercado.....	23
2.2 Análisis cualitativo.....	24
2.3 Análisis cuantitativo	28

2.3.1 Proceso de recolección de datos.....	28
2.3.2 Diseño de la muestra.....	29
2.3.3 Diseño de la encuesta	30
2.3.4 Presentación de los resultados	33
CAPÍTULO III.	45
PLAN DE MARKETING	45
3.1 Establecimiento de objetivos de marketing.....	45
3.2 Estrategia de marketing	46
3.3 Marketing mix	47
3.3.1 Producto.....	47
3.3.2 Precio.....	49
3.3.3 Plaza	50
3.3.4 Promoción	52
3.3.5 Publicidad en medios digitales.....	58
3.4 Plan de acción del marketing mix	59
CAPITULO IV.	62
ESTUDIO TECNICO	62
4.1 Localización del proyecto	62
4.1.1 Macrolocalización.....	63
4.1.2 Microlocalización.....	63
4.2 Ingeniería del proyecto	66
4.3 Descripción de la tecnología del negocio.....	67
4.4 Requerimiento de Equipo y Maquinaria	67
CAPÍTULO V	68
ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	68
5.1 Estructura orgánica de la empresa.....	68
5.1.1 Organigrama estructural	68
5.1.2 Organigrama Funcional	71
5.1.3 Requerimiento de Recurso Humano.....	71
5.1.4 Descripción y análisis de cargos	72
5.1.5 Estructura legal	80
5.1.6 Permisos de funcionamiento	82
CAPÍTULO VI	92
DETERMINACIÓN DE COSTOS	92
6.1 Costos de inversión	92
6.1.1 Activos fijos	92

6.1.2 Activos intangibles	96
6.1.3 Depreciaciones y amortizaciones.....	97
6.2 Cálculo demostrativo del capital de trabajo	98
6.3 Costos de operación y mantenimiento	98
6.3.1 Gastos de personal	98
6.3.2 Costo de materia prima.....	99
6.3.3 Gastos de operación.....	100
6.4 Punto de equilibrio.....	102
CAPÍTULO VII	104
EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	104
7.1 Análisis y determinación tasa de descuento	104
7.1.1 Financiamiento.....	104
El monto de la inversión inicial de \$ 63.841,95 será financiado de la siguiente manera entre capital propio y externo:	104
7.1.2 Tasa de descuento con financiamiento.....	107
7.1.3 Tasa de descuento sin financiamiento	108
7.2 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad con financiamiento	109
7.2.1 Flujo de caja neto proyectado con financiamiento.....	109
7.2.2 Valor actual neto con financiamiento	110
7.2.3 Tasa interna de retorno con financiamiento	111
7.2.4 Período de recuperación de la inversión con financiamiento	112
7.3 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad sin financiamiento.....	113
7.3.1 Flujo de caja neto proyectado sin financiamiento	113
7.3.2 Valor actual neto sin financiamiento	114
7.3.3 Tasa interna de retorno sin financiamiento.....	115
7.3.4 Período de recuperación de la inversión sin financiamiento.....	115
7.4 Análisis comparativo entre los escenarios	116
7.5 Análisis de sensibilidad.....	117
7.5.1 Análisis de sensibilidad con financiamiento.....	118
7.5.2 Análisis de sensibilidad sin financiamiento	119
7.6 Balance del proyecto.....	120
7.6.1 Balance del proyecto con financiamiento.....	120
7.6.2 Balance del proyecto sin financiamiento	123
CAPÍTULO VIII	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
8.1 Conclusiones.....	126

8.2 Recomendaciones	129
BIBLIOGRAFIA	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proveedores de la industria de restaurantes	18
Tabla 2. Segmentación de mercado	24
Tabla 3. Pregunta N°1	33
Tabla 4. Pregunta N° 2	34
Tabla 5. Pregunta N° 3	35
Tabla 6. Pregunta N° 4	37
Tabla 7. Pregunta N° 5	38
Tabla 8. Pregunta N° 6	39
Tabla 9. Pregunta N° 7	40
Tabla 10. Pregunta N° 8	41
Tabla 11. Pregunta N° 9	42
Tabla 12. Pregunta N° 10	43
Tabla 13. Estrategia de promoción basada en neuromarketing	54
Tabla 14. Estrategias y proyectos	60
Tabla 15. Microlocalización	64
Tabla 16. Distribución del local	66
Tabla 17. Equipamiento oficina	67
Tabla 18. Recurso Humano	71
Tabla 19. Perfil laboral para Administrador	73
Tabla 20. Perfil laboral para Asistente - Cajero	74
Tabla 21. Perfil laboral para Jefe de cocina	75
Tabla 22. Perfil laboral para Ayudante de cocina	76
Tabla 23. Perfil laboral para Meseros	77
Tabla 24. Perfil laboral para Ayudantes de limpieza	78
Tabla 25. Perfil laboral para Asistente de Compras	79
Tabla 26. Costos de inversión	92
Tabla 27. Maquinaria y equipos	93
Tabla 28. Utensilios de cocina	94
Tabla 29. Muebles y enseres	95
Tabla 30. Equipos de computación	95
Tabla 31. Activos fijos	96
Tabla 32. Activos intangibles	97
Tabla 33. Depreciaciones y amortizaciones	97

Tabla 34. Capital de trabajo	98
Tabla 35. Gastos de personal	99
Tabla 36. Proyección de gastos de personal.....	99
Tabla 37. Costo de materia prima.....	100
Tabla 38. Gastos de operación y mantenimiento	101
Tabla 39. Proyección gastos de operación y mantenimiento	101
Tabla 40. Fórmula punto de equilibrio:	102
Tabla 41. Punto de equilibrio	102
Tabla 42. Financiamiento.....	104
Tabla 43. Características del crédito.....	104
Tabla 44. Capital e intereses	105
Tabla 45. Tabla de amortización.....	106
Tabla 46. Tasa de descuento.....	107
Tabla 47. Tasa de descuento sin financiamiento.....	108
Tabla 48. Flujo de caja neto proyectado con financiamiento	109
Tabla 49. Cálculo del valor actual neto.....	110
Tabla 50. Tasa interna de retorno con financiamiento	111
Tabla 51. Período de recuperación de la inversión con financiamiento	112
Tabla 52. Flujo de caja neto proyectado con financiamiento	113
Tabla 53. Cálculo de valor actual neto.....	114
Tabla 54. Tasa interna de retorno con financiamiento	115
Tabla 55. Período de recuperación de la inversión con financiamiento	116
Tabla 56. Escenarios del proyecto.....	117
Tabla 57. Análisis de sensibilidad con financiamiento.....	118
Tabla 58. Análisis de sensibilidad sin financiamiento.....	119
Tabla 59. Balance proyectado con financiamiento	120
Tabla 60. Indicadores del balance del proyecto	122
Tabla 61. Balance proyectado sin financiamiento	123
Tabla 62. Indicadores del balance del proyecto sin financiamiento	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Prevalencias de diabetes ciudad de Quito	7
Figura 2. Producto Interno Bruto.....	13
Figura 3. Inflación.....	14
Figura 4. Composición poblacional Ciudad Quito.....	15
Figura 5. Fuerzas de Porter	17
Figura 6. Administración Zona Norte	28
Figura 7. Pregunta N° 1.....	34
Figura 8. Pregunta N° 2.....	35
Figura 9. Pregunta N° 3.....	36
Figura 10. Pregunta N° 4.....	37
Figura 11. Pregunta N° 5.....	38
Figura 12. Pregunta N° 6.....	39
Figura 13. Pregunta N° 7.....	40
Figura 14. Pregunta N° 8.....	41
Figura 15. Pregunta N° 9.....	42
Figura 16. Pregunta N° 10.....	43
Figura 17. Cadena de abastecimiento de productos perecibles	51
Figura 18. Cadena de abastecimiento de productos no perecibles	52
Figura 19. Logotipo restaurante.....	55
Figura 20. Platos que se ofrecen en Consalud.....	56
Figura 21. Menú Restaurante Consalud	56
Figura 22. Mapa provincia Pichincha	63
Figura 23. Organigrama estructural del restaurante.....	69
Figura 24. Organigrama funcional de la empresa.....	71
Figura 25. Balance del proyecto con financiamiento	121
Figura 26. Balance del proyecto sin financiamiento	124

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.....136

ANEXO 2.....137

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL MEDIO

1.1 Objetivos

Objetivo general

Determinar la factibilidad de emprender un restaurante dirigido a personas diabéticas en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Investigar el entorno de mercado en la ciudad de Quito para el emprendimiento de un restaurante dirigido a personas que padecen diabetes.
- Determinar los aspectos técnicos necesarios para el emprendimiento de un negocio de servicios de alimentos fundamentado en la dieta de personas que padecen diabetes.
- Describir los requerimientos operacionales y de talento humano que permitan el funcionamiento de un restaurante dirigido a personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.

- Evaluar las condiciones financieras que permitan la ejecución y rentabilidad de un restaurante dirigido a personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.

1.2 Estructuración del problema

Es importante iniciar la descripción de la propuesta, definiendo la diabetes, se menciona que “la diabetes es un desorden metabólico que responde a múltiples etiologías y afecta varios órganos del cuerpo humano. La presencia de diabetes se mide a través de la medición de la glucosa en la sangre” (Organización Panamericana de Salud OPS, 2015).

Los principales síntomas de la diabetes según la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología son sed intensa, gran cantidad de orina, hambre, pérdida de peso, fatiga y cansancio. La diabetes tiene cuatro clasificaciones, estas son: diabetes mellitus tipo 1, diabetes mellitus tipo 2 y diabetes gestacional.

La mayor concentración de personas con diabetes se presenta en la de tipo 2, donde afecta generalmente a personas mayores de 40 años y generalmente tienen síntomas de sobrepeso, sus manifestaciones clínicas tienen un lento proceso en aparecer. Para estos pacientes el tratamiento consiste en medicina para controlar el proceso metabólico, bajar de peso, ejercicio físico y dieta adecuada.

La disciplina alimentaria dependerá de la participación del paciente, la dieta deberá ser balanceada, variada y sobretodo en cantidad moderadas, evitando

los azúcares simples y fomentando la ingesta de frutas frescas, verduras y legumbres.

La dieta debe contener: hidratos de carbono del 50 al 60%, proteínas del 10 al 20% y menos de 30% de grasa. Menos del 10% del total de grasas deben corresponder a grasas saturadas, se deberá restringir los azúcares simples: azúcar de mesa, panela, miel de abeja y se debe evitar el exceso de sal.

La diabetes es una enfermedad que no puede curarse definitivamente, pero un buen tratamiento permite al diabético disfrutar de la vida y desarrollar su existencia sin grandes diferencias con la población no diabética. Podemos ver que el tratamiento depende del tipo y la gravedad de la diabetes, pero todos incluyen la prescripción de una dieta.

Es precisamente en este punto donde se concentra la propuesta, ya que la intención es crear un restaurante donde la descripción del menú tenga en cuenta los alimentos que pueden consumir las personas que padecen diabetes.

El proyecto tiene la finalidad de ayudar a mejorar la calidad de vida de los habitantes la ciudad. Se puede señalar que este es un segmento del mercado que no ha sido satisfecho y que ha esperado mucho tiempo por ser atendido. Esto lo conozco como experiencia personal ya que al padecer de diabetes es muy difícil encontrar un lugar que satisfaga mis necesidades de alimentación bajo la dieta sugerida por el médico.

1.3 Justificación

La diabetes es uno de los problemas de salud de mayor importancia en el mundo, con cerca de 180 millones de diabéticos en el planeta, según cifras de la Organización Mundial de la Salud. Se estima, además, que la mitad de los afectados desconocen su situación por padecerla en grado leve y que cerca del 40 % de las personas obesas sufre diabetes, sin tener conocimiento de su condición de salud.

Esta enfermedad se ha convertido en una epidemia silenciosa de proporciones alarmantes en todo el territorio nacional, esto pese a los esfuerzos que se han realizado para prevenirla las autoridades públicas con campañas de prevención e incentivando el ejercicio constante.

Las cifras hablan por sí mismas: la diabetes es el problema endocrino más grave del siglo XX. En definitiva, una enfermedad en la que el control de la dieta es la piedra angular de los tratamientos y en la que la alimentación está directamente implicada.

A pesar de las estadísticas el paciente diabético aún no se concientiza del nivel de importancia de su padecimiento, lo que provoca que no lleve un adecuado control médico y estrategias de autocuidado lo cual genera la predisposición y aparición de síntomas somáticos y psicológicos, lo que lleva a una disminución de su calidad de vida.

Ante estos aspectos, es significativo que los emprendedores busquen satisfacer a este importante grupo de personas, que está en aumento, con el fin

de ofrecer una alternativa de alimentación que cumpla con sus expectativas de salud y por la dieta sugerida por los profesionales médicos.

Por el ritmo de vida acelerado de las poblaciones urbanas no existe el tiempo suficiente para preparar un alimento en base a una dieta estricta, por lo que, se tiende a consumir lo que esté al alcance; esto sucede, a pesar que se pueda poner en riesgo la salud para las personas que padecen diabetes. Es por ello, que es importante emprender un proyecto de provisión de alimentos enfocado en las personas que padecen diabetes.

En el aspecto personal, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad obtener el Título de Ingeniería en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador, a través de una propuesta de creación de un restaurante enfocado en personas que padecen diabetes, dado que la padezco personalmente y busco aportar con mis conocimientos adquiridos a que otras personas mantengan una condición de salud estable y puedan tener una buena calidad de vida.

El aporte académico se enmarca en la innovación culinaria a través de la creación de una nueva propuesta de alimentación para un grupo importante de personas que padecen diabetes y deben mantener un sistema estricto de alimentación.

1.4 Concepto del negocio

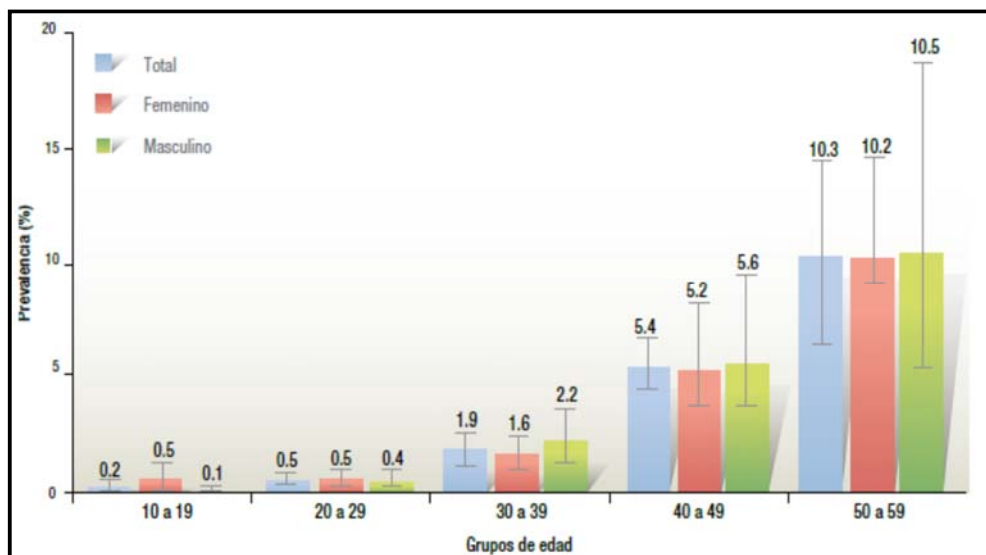
El emprendimiento se desarrolla en el norte de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de La Carolina, donde existe una alta afluencia de

personas que laboran o visitan el sector por gestiones administrativas en instituciones públicas y privadas, los cuales tienen la necesidad de alimentación, especialmente en las horas de almuerzo. Este sector tiene una alta concentración de personas y es de fácil acceso desde distintos puntos del norte de la ciudad de Quito.

La propuesta se enfoca en las personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito. En la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2014), la prevalencia de la diabetes está entre 0,2% y 10,3% en la edad comprendida entre 10 y 59 años respectivamente, (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2014).

Como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1. Prevalencias de diabetes ciudad de Quito



Fuente: ENSANUT (2014)
Elaborado: Autora

Como se aprecia en el gráfico anterior, la diabetes tiene mayor porcentaje de prevalencia conforme avanza la edad de las personas. El proyecto se enfoca en las personas entre 30 – 59 años, donde existe mayor porcentaje de

prevalencia. Información de la Organización Panamericana de la Salud, indican que la población en riesgo de diabetes crecerá a un promedio de 7,7% anual hasta el año 2030, como resultado de la inactividad física y hábitos alimenticios de las personas.

En base a esta información y tomando en cuenta la población de la ciudad de Quito registrada en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la propuesta se enfoca en un mercado potencial de 54.778 personas que sufren diabetes según la prevalencia por el rango de edad.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Emprendimiento

El emprendimiento es una actividad innata al ser humano, en su búsqueda por crecer como persona y alcanzar un nivel de bienestar que le permita satisfacer sus necesidades y actuar como un agente de cambio positivo para la sociedad con la generación de empleo y pago de tributos.(Saieh 2011).

El emprendimiento consiste en la generación de un nuevo proyecto con acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la sociedad y el desarrollo del emprendedor. En un aspecto mercantilista, se define al emprendimiento como “el inicio de un proyecto que lleva en sí el germen o la posibilidad de una futura empresa” (Rodríguez & Fernández 2002).

1.5.2 Plan de negocios

El Plan de Negocios es la planificación de la empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y la interacción de cada una de estas con los demás. (Viniegra 2007, pág. 13).

Considerando lo expuesto por Viniegra, un plan de negocios constituye un documento guía, que es establecido por sub-planes de áreas claves, mismas que contemplan las capacidades directivas, competitivas, de recursos humanos (talento humano), tecnológicas, financieras y la cultura organizacional; de una idea de negocio.

El Plan de Negocios es una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que sea esta. (Santos 2010 pág. 12).

Un plan es un proceso sistemático e imbrico que permite mediante el diagnóstico de la situación actual definir el direccionamiento futuro de una organización y las estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Por lo tanto, un plan de negocios es un sistema formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, que permiten a partir del análisis del entorno determinar estrategias en áreas claves.

Podemos ver en La revista investigativa “un plan de negocios es una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de este negocio” (Harvard Business School 2009 pág. 9)

Al igual que Viniegra y Santos, Harvard Business School, se centra en la importancia de contar con una guía documentada que le permita a un proyecto o idea de negocio ser exitoso; sin embargo, no solo es importante contar con un plan documentado, sino gestionar el mismo de tal manera que los objetivos y metas definidas sean alcanzadas de forma efectiva.

El contar con un plan de negocios coadyuva a que la ejecución y puesta en marcha de un proyecto tenga una directriz técnica sobre la cual gestionar el desarrollo de sus actividades, sin embargo, la clave es que este plan sea real, es decir, esté formulado sobre datos e información veraz y oportuna.

De acuerdo con lo expuesto en este punto, se concluye que un plan de negocios es una guía sistemática y documentada que orienta al emprendedor, en la puesta en marcha de un proyecto. El plan de negocios contempla en su estructura todas y cada una de las áreas claves de una organización, y presenta planes interrelacionados, que interactúan sinérgicamente a corto, mediano y largo plazo. El seguimiento y la retroalimentación de dichos planes es la clave de una gestión y puesta en marcha efectiva.

El plan de negocios debe tener las siguientes características:

- Ser claro concreto y conciso.
- Orientar a la organización hacia un futuro deseado.

- Guardar coherencia con la realidad económica, política, social, tecnológica, competitiva, geográfica, ambiental y cultural del entorno, ciudad, país y/o región en la que se va a invertir.
- Debe ser amplia e integral, y abarca cada una de las áreas de una organización y sus capacidades (capacidad directiva, competitiva, de talento humano, financiera, tecnológica y la cultura organizacional).
- Debe ser inclusiva y fomentar la participación de todos los involucrados en la gestión y puesta en marcha de un proyecto o idea de negocio.
- Constituirse en un documento guía y fuente de aprendizaje para los colaboradores internos y externo de la organización.
- Permitir la adaptación de la organización a un ambiente complejo, competitivo y variable.
- Ser flexible y permitir al emprendedor efectuar ajustes y retroalimentar el plan de negocios cuando sea necesario, esto de acuerdo a las condiciones y circunstancias por las que se encuentre atravesando la organización.

1.6 Análisis situacional

Para ejecutar el análisis situacional se emplea la metodología de factores externos conocida como PEST, que contiene información del entorno político, económico, social y tecnológico.

1.6.1 Entorno Político

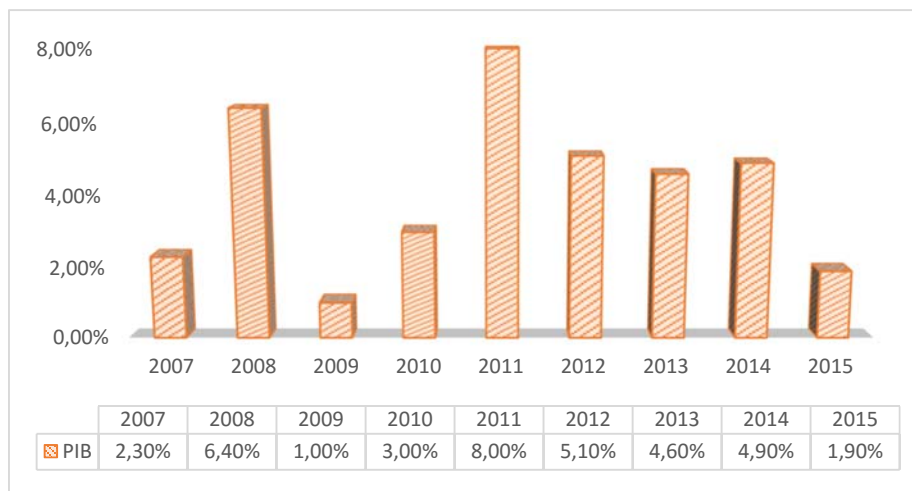
En lo que respecta a este entorno, el movimiento político gobernante en el país inicio sus labores en el año 2007 y ha sido reelegido en sucesivas ocasiones, su mandato concluye en el mes de mayo de 2017. Lo que indica que existe estabilidad en lo referente a la ejecución de políticas públicas amparadas bajo un modelo económico financiado por el gasto público proveniente del alto precio del petróleo, el cual ha tenido un descenso significativo desde el segundo semestre del año anterior. Esto ha provocado desbalances en las cuentas fiscales y por ende una situación de descontento social debido a las medidas tributarias que emanan de la Asamblea Nacional, la cual se constituye en un brazo político del Gobierno Central.

1.6.2 Entorno Económico

En este entorno se analizan dos variables, estas son: Producto Interno Bruto e Inflación.

- Producto Interno Bruto

Figura 2. Producto Interno Bruto

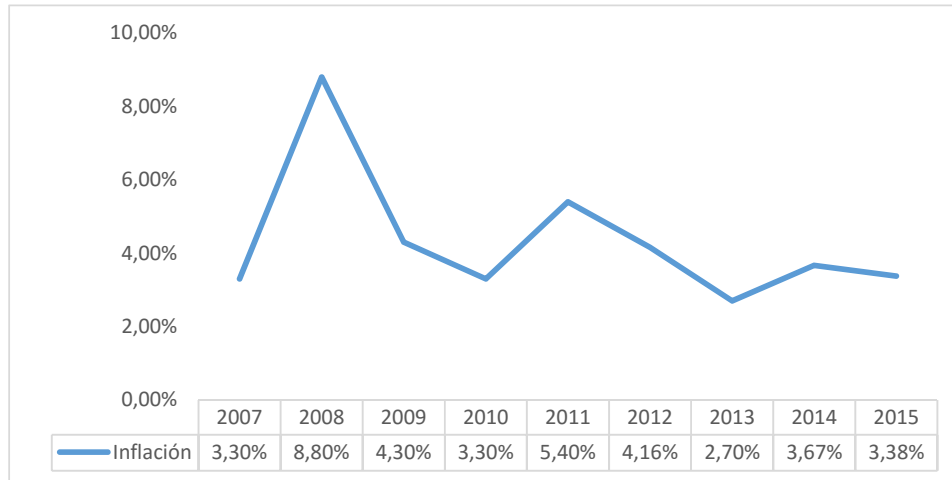


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autora

El Producto Interno Bruto del país ha experimentado en el período 2007 – 2015, años de crecimiento y decrecimiento, según las tasas de crecimiento presentadas en la figura anterior; los años de mayor actividad económica fueron 2008 y 2011, este hecho se produce principalmente por el alto precio del petróleo en mercado internacionales. Desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en este indicador, lo que desencadena una contracción del gasto público y por ende una reducción de la velocidad que crece la economía nacional. El decrecimiento continuara en el año 2016, según lo establece la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, “la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,3% debido a la contracción del precio del petróleo y su influencia en el presupuesto del estado” (Andes, 2015).

- Inflación

Figura 3. Inflación



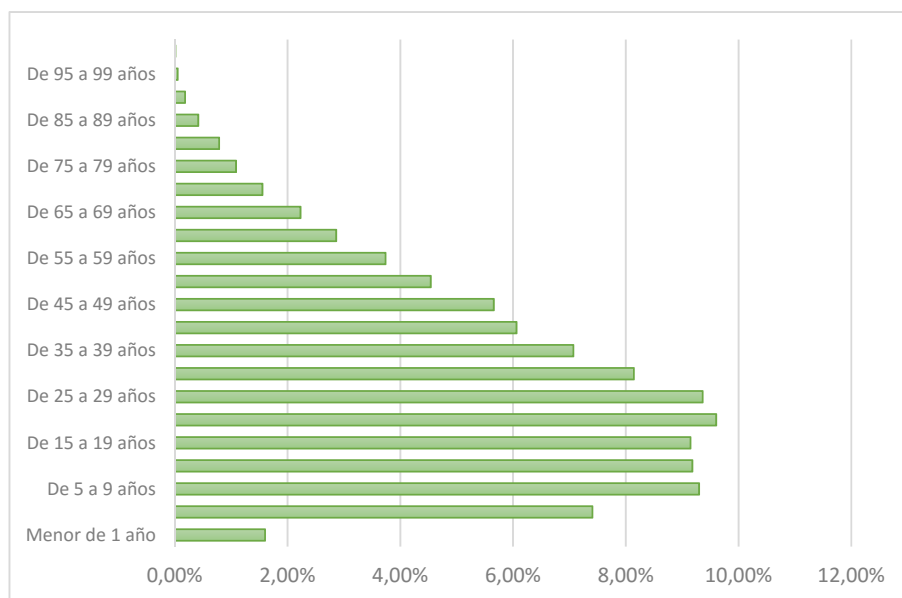
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autora

La inflación en el país ha tenido niveles de crecimiento estables, con excepción de dos períodos. En el año 2008 y 2011, existen dos picos de crecimiento de precios entre el 8,80% y 5,40% respectivamente. A partir del año 2012, se ha experimentado un descenso de la velocidad en la que crecen los precios en el país, este crecimiento no ha superado el 4% y su tendencia ha sido decreciente con efectos positivos para el consumo de los hogares ecuatorianos.

1.6.3 Entorno social

En este entorno se analiza la composición poblacional de la ciudad de Quito, de acuerdo a su estructura por edad, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 4. Composición poblacional Ciudad Quito



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autora

La mayor concentración de la población se establece entre el grupo poblacional joven, entre 5 y 29 años se encuentra el 46,59% de los habitantes de la ciudad de Quito, esto indica que este grupo poblacional en los próximos años se constituirá en una población madura que tendrá disposición a contraer problemas de salud como el caso de la diabetes.

1.6.4 Entorno tecnológico

La influencia del aspecto tecnológico en la sociedad actual es alta; el uso de dispositivos tecnológicos, especialmente los ligados a la telefonía móvil han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. El crecimiento de aparatos móviles ha crecido en el 141% entre el año 2011 y 2014. (INEC (2015).

El 40,4% de la población se ha conectado a internet en los últimos doce meses y el acceso a internet desde el hogar se incrementó de 11,8% en el año 2010 a 28,3% en el año 2014. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información 2015).

Estas cifras muestran que el ecuatoriano tiene mayor acceso a tecnologías de información y gasta mensualmente en este rubro un valor de \$ 118,37 en promedio en lo que corresponde a gastos en equipos celulares, alquiler de internet, tarjetas de prepago para servicio celular e internet, recargas electrónicas a celular, planes de celular y de internet de acuerdo a la Encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares del INEC (2015).

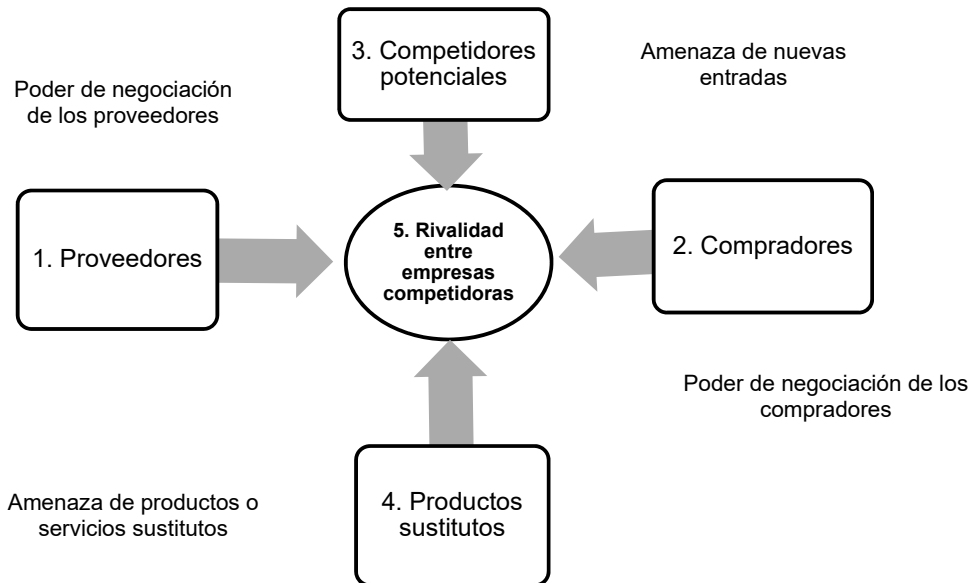
1.7 Análisis competitivo

El análisis competitivo comprende investigar los factores que inciden el éxito o fracaso del emprendimiento, esto son, proveedores, competidores y consumidores. En este apartado se emplea el análisis de las fuerzas competitivas del mercado establecido por Michael Porter.

“La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. La situación de la competencia depende de las cinco fuerzas del mercado y la forma de asumirla por parte de la gerencia de la empresa, de esto depende su éxito o fracaso comercial” (Porter, 2010, p. 25).

Las fuerzas del mercado descritas anteriormente por Porter son las siguientes:

Figura 5. Fuerzas de Porter



Fuente: Administración Estratégica, Fred R., David, 2007.
Elaborado: Autora

La aplicación del modelo se presenta en los siguientes puntos:

1.7.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores “afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores. Tanto los productores como los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos”. (David, 2008, p. 101)

El poder de negociación de los proveedores sobre la industria de servicios de alimentos es bajo porque en las materias primas son fáciles de conseguir en los mercados de la ciudad o a través de empresas que ofertan sus productos directamente en los restaurantes. La industria no tiene proveedores relacionados o que formen parte de algún tipo de asociación, por lo tanto, no pueden presionar para incrementar los precios o desabastecer a las empresas del sector. En un sondeo inicial se ha podido determinar los siguientes proveedores:

Tabla 1. Proveedores de la industria de restaurantes

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	Carne de pollo y cerdo
SILVA PARRALES FRANCISCO MEDARDO	Carnes
DATUGOURMET CIA LTDA	Especies
KYPROSS S.A	Papas congeladas
PADILLA LEMACHE OLGA BEATRIZ	Frutas
LEON MONCAYO JUAN BERNARDO	Lomo fino
PESCANDES PROCESADORA DE ALIMENTOS	Camarón
INDEXPMAR	Camarón y mariscos
JORGE HERNAN VASCONEZ SALAS	Pulpas
FEDERER CIA LTDA	Embutidos
DINADEC S.A	Cervecería
NESTLE ECUADOR S.A	Chocolate y te
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALIPECUADOR	Lácteos
DEL CAMPO	Quesos y cremas
FLORALP S.A	Lácteos
BONIFAZ CHAVEZ FABIAN PATRICIO	Legumbres
PAZ DAVALOS RAUL IVAN	Crema de coco
SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SIPIA S.A	Enlatados, sopia
ALIMENTOS ECUATORIANOS S.A. ALIMEC	Especies
INDUSTRIAL DANEC S.A	Aceite
CARMAGOURMET DEL ECUADOR S.A.	Importador de especies

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado:Autora

1.7.2 Poder de negociación de los consumidores

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse”. (Cepeda 2009 p. 68).

Para el sector industrial en análisis, el poder de negociación de los consumidores es bajo y por lo tanto el mercado es atractivo para las empresas que participan en el servicio de alimentos. Al igual que, en el caso de los proveedores, los consumidores de la industria no se encuentran relacionados y no ejercen una presión sobre las empresas que conforman la industria.

1.7.3 Entrada potencial de nuevos competidores

“Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes

preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados, entre otros". (Autor David 2008 p. 101)

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a las mínimas barreras de ingreso al sector de servicios de alimentación, por lo tanto, cualquier empresa que decida entrar en el sector debe entender que existe una constante amenaza de entrada de posibles nuevos propietarios de cualquier negocio con características similares, por lo que es importante es la innovación. El valor de inversión inicial, el acceso a diferentes canales de promoción y distribución de materia prima para la industria y el mejoramiento de la tecnología son barreras fáciles de romper a la hora de ingresar en el mercado alimenticio.

En el sector donde se ubicará el proyecto corresponde a las inmediaciones del Parque La Carolina, donde se han encontrado la siguiente competencia:

- Restaurantes de comida Italiana: Il Risoto, Ristreto, Spaguetti, La Bricola, entre otros.
- Enfoque en comida del Mar en la zona: Las Palmeras, Mar y Fuego
- Patios de Comidas en Centros Comerciales aledaños / Mall el Jardín / Quicentro / CCI.
- Restaurante de Carnes en la zona: La Tablita del Tártaro, Los Choris.

1.7.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

“Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado” (David, 2007, p. 101).

El proyecto piensa innovar en su oferta gastronómica a las personas que tienen dieta restringidas por sus ingredientes y forma de preparación; pero existen productos sustitutos que se ofrecen en diferentes lugares como cafeterías, restaurantes, panaderías y hasta en tiendas, entre los que se puede mencionar galletas, pasteles, sandwiches, postres y bocadillos de sal así también están los jugos envasados que se expenden en quioscos y tiendas que por ser más accesibles que los jugos naturales las personas optan por comprar este tipo de bebidas.

1.7.5 Rivalidad entre las empresas que compiten

“La rivalidad entre empresas competidoras, es sin duda la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales” (David, 2008, p.100).

La industria alimenticia tiene una considerable cantidad de competidores que día a día van reinventándose con el fin de mantenerse en el mercado de alimentos. La empresa que se asiente en esta industria tendrá competencia

constante, por lo que es importante factores críticos de éxito, como la localización, calidad del producto y atención al cliente.

CAPÍTULO II.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Segmentación de mercado

Dentro de la planificación de marketing se encuentra la segmentación de mercados, las empresas actuales son conscientes de que no pueden atraer a todos los compradores del mercado o al menos no a todos los compradores de la misma manera. Los compradores son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y tienen necesidades y comportamientos de compra demasiado distintas.

Además, las propias empresas son muy diferentes en cuanto a su capacidad de atender a los distintos segmentos del mercado (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011).

Esta se la puede hacer en función a la segmentación geográfica, demográfica, género, psicográfica y en función del comportamiento. (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011).

Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen a grandes mercados heterogéneos en segmentos más pequeños que se pueden alcanzar de forma más eficaz y eficiente con productos y servicios que satisfacen sus necesidades singulares. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

La segmentación de mercado para el caso del proyecto es la siguiente:

Tabla 2. Segmentación de mercado

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Sector	Norte
Ciudad	Quito
Criterios Demográficos	
Edad	De 25 a 65 años
Género	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Solteros y/o Casados con o sin hijos
Ingresos	Superiores a \$ 900 mensuales
Ocupación	Profesionales y ejecutivos del sector público y privado
Criterios Psicográficas	
Clase social	Media típica
Estilo de vida	Maduros con experiencia laboral
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia alta
Beneficios Esperados	Personas con restricción en su dieta por temas de salud (diabetes)
Lealtad de marca	Alta

Fuente: Investigación aplicada.

Elaborado: Autora

2.2 Análisis cualitativo

La investigación cualitativa se llevó a cabo a través de la metodología de entrevistas, la misma que se efectuaron en la ciudad de Quito con profesionales de la salud, de acuerdo al siguiente perfil:

Modelo de la entrevista Anexo 1.

Datos de la persona entrevistada:

Nombre completo: Rafael Cifuentes

Educación: Medico Endocrinólogo

Experiencia: 12 años

Lugar de trabajo: Hospital Metropolitano

Pregunta Nº 1

¿Cuáles son los cuidados que debe observar una persona diagnosticada con diabetes?

- Control de glucosa periódicamente para evitar consecuencias a largo plazo que deterioran la salud del paciente a corto y largo plazo.
- Emplear cambios terapéuticos en su estilo de vida como patrón acompañando el tratamiento medicamentoso dictado por el especialista, entre ellos es importante una buena alimentación acompañada de ejercicios.
- Visitas periódicas al especialista para control de la enfermedad, es importante seguir al pie de la letra las recomendaciones médicas.

Pregunta N° 2

¿Por qué es importante el cuidado de la alimentación para las personas diabéticas? ¿Explicar las razones?

Es importante el cuidado en la alimentación de un paciente diabético pues al ellos tener constantes cambios en su nivel de glucosa en sangre, debido a las hiperglicemias, hipoglicemias, o problemas al metabolizarla entre otros factores que la provocan, al consumir alimentos que provocan una sobrecarga de glucosa en el cuerpo se dificulta su metabolismo lastimando algunos órganos vitales como el páncreas que por ejemplo interviene en este proceso, constantes ingestas en cantidades excesivas solo agravan y dificultan la corrección de glucosa en los pacientes, y provocan consecuencias devastadoras en su salud.

Pregunta N° 3

¿Qué carencias o dificultades, tienen las personas con diabetes en relación a la alimentación?

Lo más difícil en los pacientes diabéticos es cambiar su estilo de vida, pues el sedentarismo es lo más común en pacientes con diabetes en nuestro medio junto con ingesta excesiva de alimentos que en grandes cantidades elevan la glicemia, y el consumo de bebidas alcohólicas.

Los pacientes diabéticos por lo general abandonan la dieta pues es difícil compartir la mesa con sus familiares y no poder comer lo mismo que ellos, se recomienda constantemente el apoyo de la familia en el control de la dieta del paciente pues no se trata de evitar la mayor parte de alimentos sino más bien de poder distribuirlos de manera correcta y bajo supervisión del especialista.

Pregunta N° 4

¿Cuáles son los alimentos recomendados y no recomendados para personas diabéticas?

Las dietas nunca son iguales, pues los pacientes tampoco lo son y la causa de la enfermedad tampoco lo es.

Primero es importante determinar la causa, aplicación del plan terapéutico y educar al paciente sobre su enfermedad. La dieta depende de cada paciente, pero por lo general están basadas en alimentos bajos en azúcares refinados, alimentos preservados, bebidas alcohólicas, altos en lípidos y glúcidos en general. Es importante aprender la distribución de ellos para no quitar la mayor parte de alimentos de la dieta, más bien poder comerlos en proporciones adecuadas, y así evitar que el paciente sienta que nada puede comer y pueda continuar con el plan alimentario correcto. Al contrario, se recomienda gran cantidad de frutas y verduras (semáforo de frutas y verduras), proteínas y fibra, divididas en tres comidas principales y dos refrigerios, que permiten evitar los picos hiper e hipoglicémicos en ellos.

2.3 Análisis cuantitativo

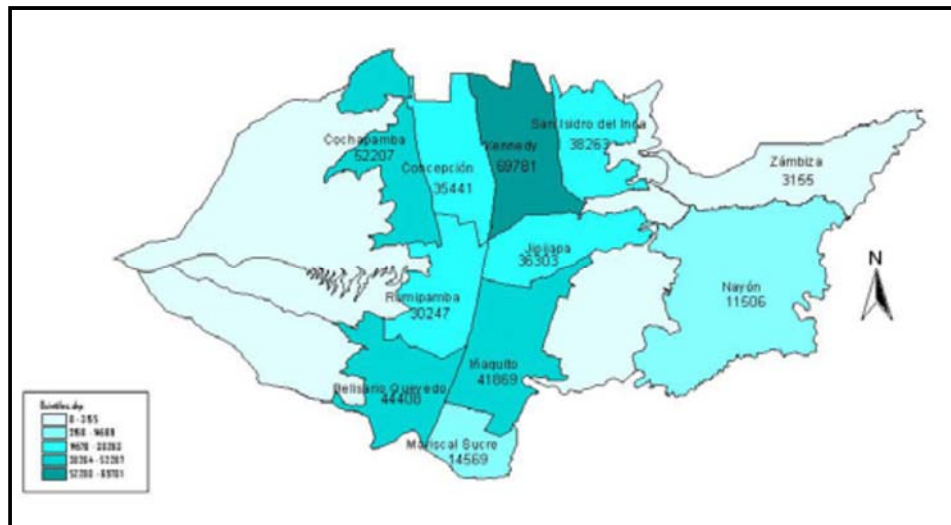
El análisis cuantitativo está compuesto por la investigación de campo que se realizó en la ciudad de Quito, en la zona donde se pretende ubicar al proyecto.

Para lo cual se determinó los siguientes puntos:

2.3.1 Proceso de recolección de datos

La recolección de información se realizó en la Administración Zonal Norte del Distrito Metropolitano de Quito, la cual se divide en las siguientes parroquias urbanas: Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, Concepción, Kennedy, San Isidro del Inca.

Figura 6. Administración Zona Norte



Fuente: Distrito Metropolitano de Quito – DMQ (2015)
Elaborado: Autora

Los puntos de aplicación de las encuestas se ejecutaron en los siguientes sectores:

- Centro Comercial Iñaquito: Avenida Amazonas y Naciones Unidas
- Sector Mariana de Jesús: Avenida Amazonas y Mariana de Jesús
- Sector La Carolina: Avenida República y Avenida Eloy Alfaro
- Sector Empresa Eléctrica: Calle Italia y Avenida Mariana de Jesús

La recolección de la información se realizó en los lugares mencionados durante dos semanas del mes de abril, en el horario de mayor afluencia de personas, esto es entre las 08:00 y 10:00 – 16:00 y 20:00.

2.3.2 Diseño de la muestra

El tipo de muestreo empleado en la investigación corresponde al muestreo probabilístico, ya que, busca enfocarse en la información de personas que son diagnosticadas con diabetes y necesitan un régimen especial de alimentación. De acuerdo a la información anterior, el universo de población se delimito en 54.778 personas con diabetes, en base a este número se calculó el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{Z^2 p \cdot q + N e^2}$$

N= 54.778 habitantes

p= 0,5

q= 0,5

Z= 1,96 (95% confiabilidad)

e= 5% =0,05

n= ?

$$n = \frac{(3,84)(0,5)(0,5)(54.778)}{(3,84)(0,5)(0,5) + (54.778)(0,025)} ; \quad n = \frac{52.609}{138}$$

n= 381

El resultado obtenido es 381 encuestas que se deben aplicar en la zona mencionada.

2.3.3 Diseño de la encuesta

La encuesta propuesta es la siguiente:

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS DIABETICAS EN LA CIUDAD DE QUITO

OBJETIVO: Determinar la factibilidad de emprender un restaurante dirigido a personas diabéticas en la ciudad de Quito.

Modelo de la encuesta Anexo 2

Pregunta Nº 1: ¿Género del encuestado?

Masculino

Femenino

Pregunta Nº 2: ¿Edad del encuestado?

Entre 20 – 30 años

Entre 31 – 40 años

Entre 41 – 50 años

Entre 51 – 65 años

Mayor a 65 años

Pregunta N° 3: ¿Cuál es su ocupación?

Estudiante

Ama de casa

Empleado privado

Empleado público

Trabajador cuenta propia

Jubilado

Otro

Pregunta N° 4: ¿Usted padece diabetes?

Si

No

Pregunta N° 5: Si usted padece diabetes, le es fácil cumplir las recomendaciones de su médico en el tema de alimentación

Si

No

Pregunta N° 6: Razones para no cumplir con las recomendaciones médico

Falta de tiempo para preparar alimentos

Falta de restaurantes que ofrezcan dieta para diabéticos

No sabe cocinar

Otros

Pregunta N° 7: Conoce algún sitio en la ciudad donde puede almorzar una dieta especializada para diabéticos

Si

No

Pregunta N° 8: Con qué frecuencia almuerza fuera de casa

Diario

Cinco veces a la semana

Cuatro veces a la semana

Tres veces a la semana

Dos veces a la semana

Una vez a la semana

Pregunta N° 9:Cuál de los siguientes factores es el más importante al momento de escoger un restaurante

Precio

Menú

Sabor

Presentación

Saludable

Pregunta N° 10: ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos diariamente en un restaurante de comida especializada para diabéticos por un precio de \$4,00 cada almuerzo?

Si

No

2.3.4 Presentación de los resultados

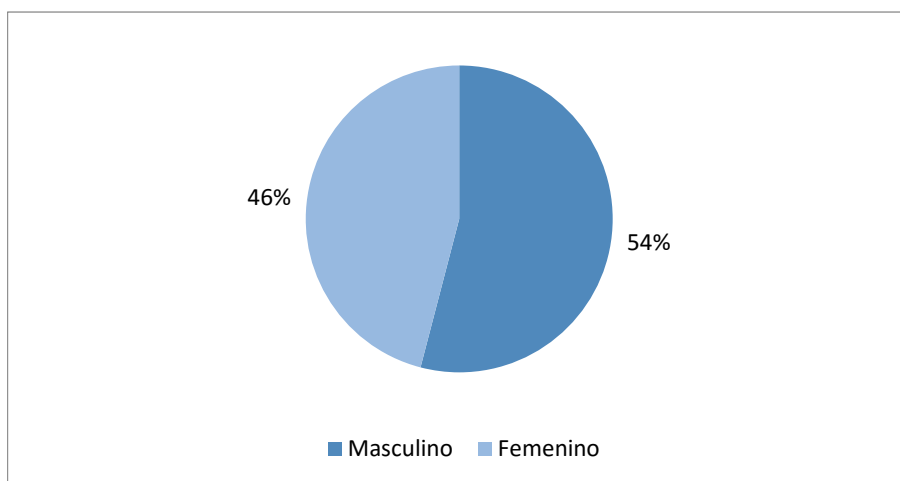
Pregunta N° 1: ¿Género del encuestado?

Tabla 3. Pregunta N°1

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Masculino	206	54%
Femenino	175	46%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 7. Pregunta N° 1



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

La disposición de género entre los encuestados, corresponde a los hombres con el 54%, mientras que el 46% de los participantes son mujeres. Esta distribución porcentual no afecta en la investigación, ya que se trata de un producto que lo consume por igual hombres y mujeres, como es el caso de los servicios de alimentación.

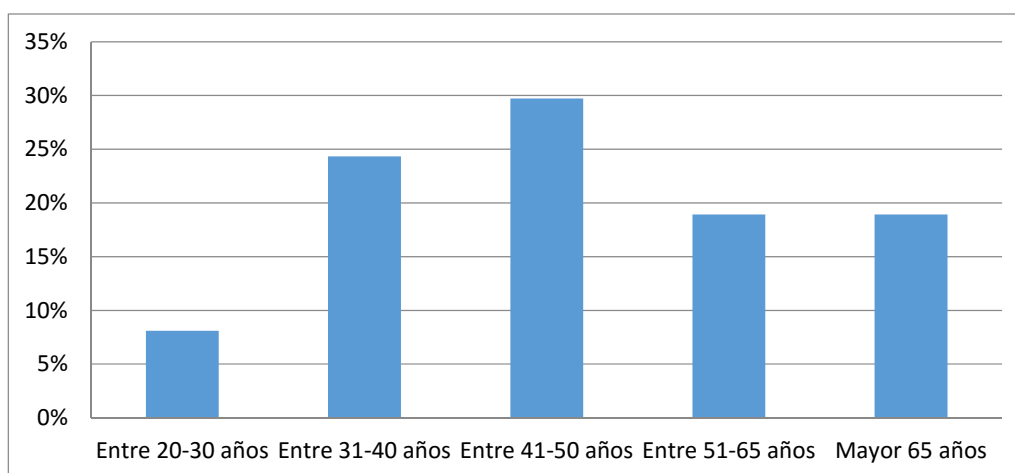
Pregunta N° 2: ¿Edad del encuestado?

Tabla 4. Pregunta N° 2

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Entre 20-30 años	31	8%
Entre 31-40 años	93	24%
Entre 41-50 años	113	30%
Entre 51-65 años	72	19%
Mayor 65 años	72	19%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 8. Pregunta N° 2



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

En cuanto a la edad de los encuestados, existe una mayor porción de personas que están en el rango entre 41 y 50 años con el 30%, seguido de las personas entre 31 y 40 años con el 24%. Esto determina que las personas que tienen problemas de salud relacionados con la diabetes se concentran en una edad superior a los 30 años. Este aspecto es importante para segmentar el mercado del proyecto.

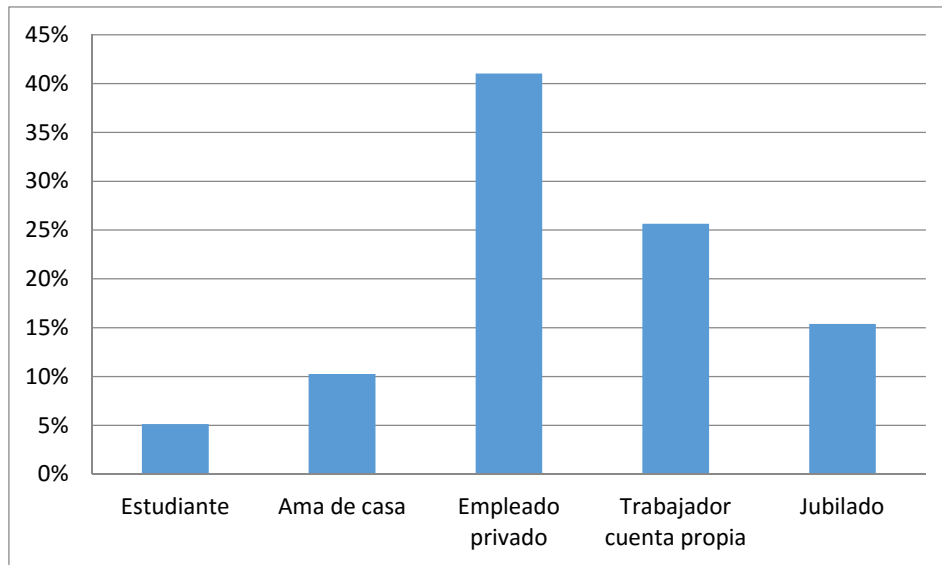
Pregunta N° 3: ¿Cuál es su ocupación?

Tabla 5. Pregunta N° 3

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	19	5%
Ama de casa	39	10%
Empleado privado	156	41%
Trabajador cuenta propia	97	26%
Jubilado	58	15%
Otro	12	3%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada.
Elaborado: Autora

Figura 9. Pregunta N° 3



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

La disposición de género entre los encuestados, corresponde a los hombres con el 54%, mientras que el 46% de los participantes son mujeres. Esta distribución porcentual no afecta en la investigación, ya que se trata de un producto que lo consume por igual hombres y mujeres, como es el caso de los servicios de alimentación.

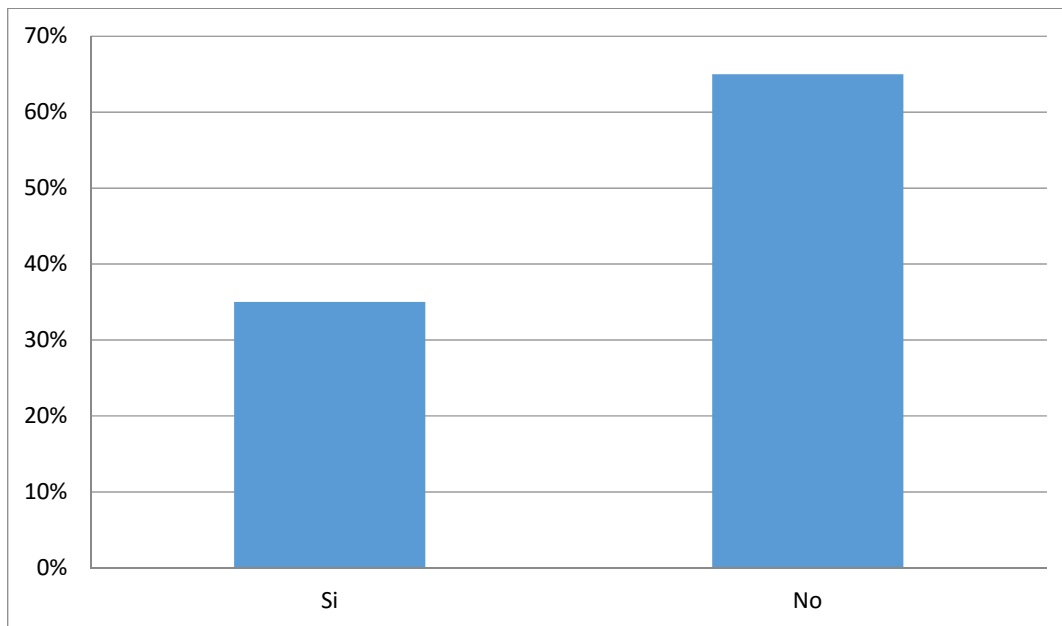
Pregunta N° 4: ¿Usted padece diabetes?

Tabla 6. Pregunta N° 4

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	133	35%
No	248	65%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 10. Pregunta N° 4



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

El 35% de personas encuestadas padecen diabetes, mientras que el 65% de personas encuestadas no padecen diabetes.

Pregunta N° 5: Para usted es fácil cumplir las recomendaciones de su médico en el tema de alimentación

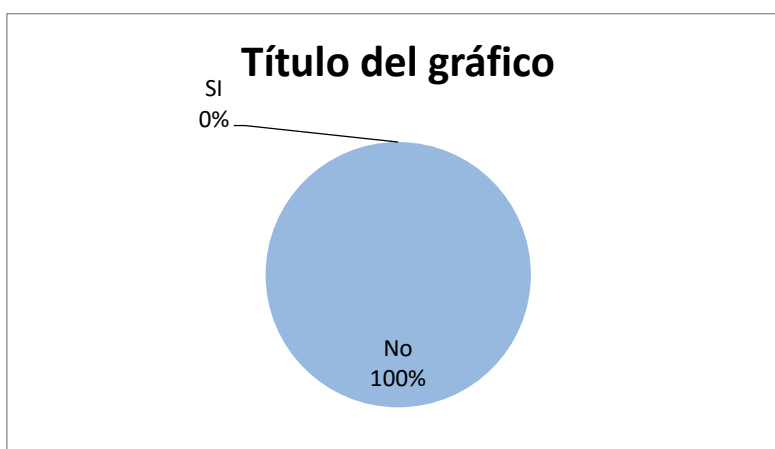
Tabla 7. Pregunta N° 5

<i>Cumplir recomendaciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	0	0%
No	381	100%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado: Autora

Figura 11. Pregunta N° 5



Fuente: Investigación aplicada

Elaborado: Autora

Al preguntar a los encuestados sobre la facilidad para cumplir con los consejos médicos en cuanto a la alimentación, la respuesta fue contundente, el 100% respondió que no puede seguir los consejos. Este aspecto es negativo para las personas con diabetes, ya que no pueden cuidar su nivel de vida. Para el proyecto es positivo porque existe la posibilidad de cubrir una necesidad insatisfecha en los diabéticos.

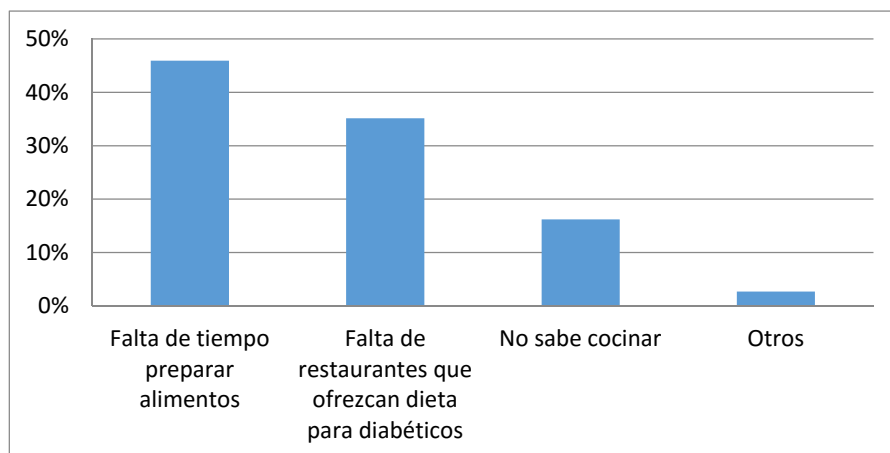
Pregunta N° 6: Razones para no cumplir con las recomendaciones del médico

Tabla 8. Pregunta N° 6

<i>Razones no cumplir recomendaciones médico</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Falta de tiempo preparar alimentos	175	46%
Falta de restaurantes que ofrezcan dieta para diabéticos	133	35%
No sabe cocinar	62	16%
Otros	11	3%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 12. Pregunta N° 6



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

La razón por la cual los encuestados no siguen las recomendaciones médicas en el aspecto de alimentación, es la falta de tiempo para preparar alimentos con el 46% de las respuestas y 35% no conoce lugares donde alimentarse. Estos porcentajes de respuestas son positivas para el proyecto, porque como se manifestó anteriormente, el restaurante que se pretende emprender satisfacer las necesidades de un importante grupo de personas con diabetes.

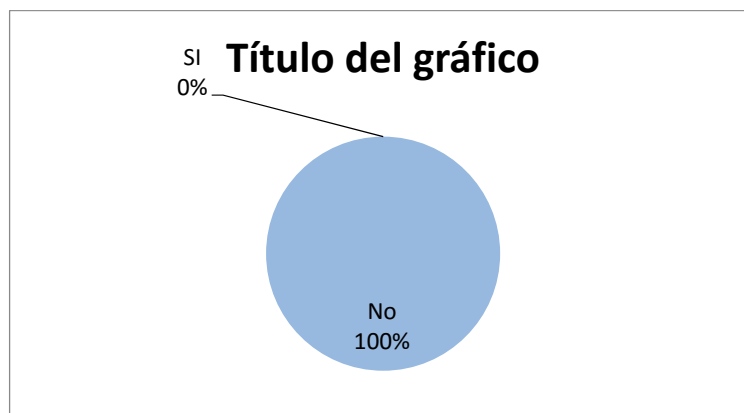
Pregunta N° 7: Conoce algún sitio en la ciudad donde puede almorzar una dieta especializada para diabéticos

Tabla 9. Pregunta N° 7

<i>Conoce sitio comida diabéticos</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	0	0%
No	381	100%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 13. Pregunta N° 7



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

El 100% de los encuestados no conoce un restaurante donde se prepare alimentos para diabéticos. Este porcentaje se debe tomar en cuenta para diseñar el plan de marketing del proyecto.

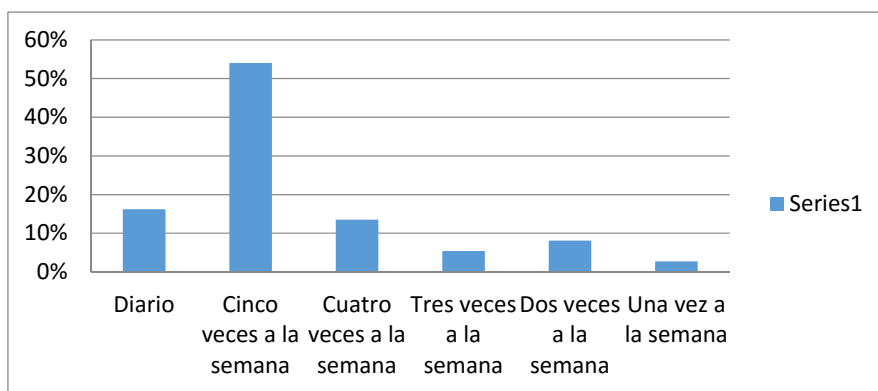
Pregunta N° 8: Con qué frecuencia almuerza fuera de casa

Tabla 10. Pregunta N° 8

<i>Frecuencia almuerzo fuera casa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Diario	62	16%
Cinco veces a la semana	206	54%
Cuatro veces a la semana	51	14%
Tres veces a la semana	21	5%
Dos veces a la semana	31	8%
Una vez a la semana	10	3%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 14. Pregunta N° 8



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Para determinar la frecuencia de uso del proyecto, se plantea la pregunta de cuantas veces almuerza fuera de casa. El porcentaje de personas que

almuerzo al menos cinco veces en la semana es 70%, si mencionamos las personas que al menos almuerzan fuera de casa tres veces a la semana, este porcentaje se eleva a 89%. Esto indica que el proyecto tendrá una alta frecuencia de uso por parte de las personas con diabetes y que buscan su alimentación diaria.

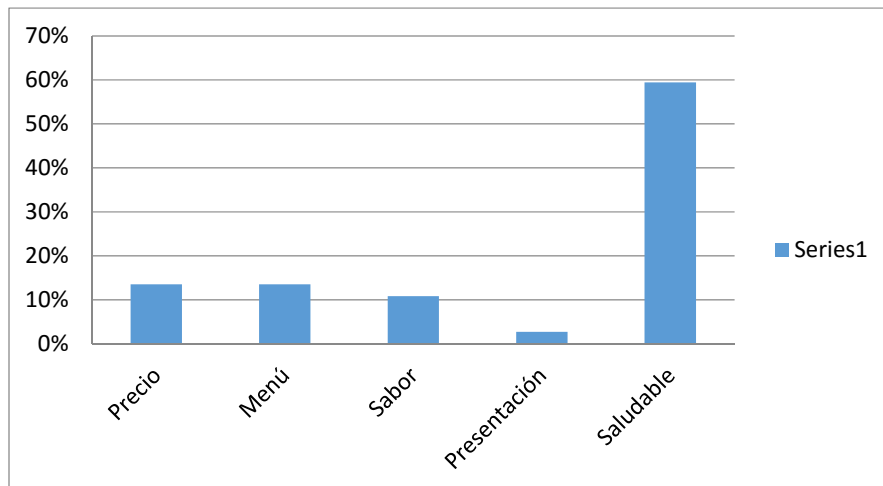
Pregunta N° 9: Cuál de los siguientes factores es el más importante al momento de escoger un restaurante

Tabla 11. Pregunta N° 9

<i>Factores</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Precio	51	14%
Menú	51	14%
Sabor	41	11%
Presentación	11	3%
Saludable	227	59%
Total	381	100%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 15. Pregunta N° 9



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

El principal factor para escoger un restaurante por parte de los encuestados se relaciona con la salud, así lo responden el 59% de las personas que participaron en la investigación. El segundo factor en importancia es el precio y menú, cada uno con el 14% de preferencia.

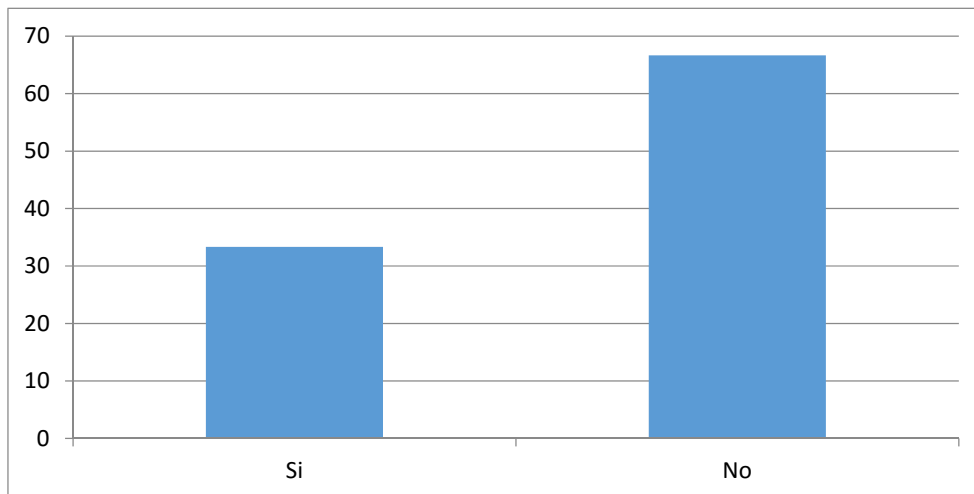
Pregunta N° 10: ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos diariamente en un restaurante de comida especializada para diabéticos por un precio de \$4,00 cada almuerzo?

Tabla 12. Pregunta N° 10

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	127	33.33%
NO	254	66.66%

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 16. Pregunta N° 10



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

El 33% de las personas estaría dispuesta a consumir alimentos diariamente en un restaurante de comida especializada para diabéticos por un precio de \$4,00 cada almuerzo, mientras que el 67% no estaría dispuesto. Al respecto, en términos generales se evidencia que la disposición de compra no es elevada, sin embargo considerando únicamente las personas que padecen de diabetes se observa que el 80% de diabéticos estarían dispuestos a consumir este tipo de alimentos.

CAPÍTULO III.

PLAN DE MARKETING

3.1 Establecimiento de objetivos de marketing

Los objetivos del marketing se encaminan a describir las actividades que se desarrollan para permitir un mayor flujo de consumidores en base al mercado objetivo, el mismo que está conformado por los segmentos de mercado que son seleccionados en forma específica y a los cuales serán destinados sus esfuerzos y planificación de la mercadotecnia. (Staton 2006 pag 230)

- Compatibilizar los objetivos de marketing con los objetivos de la empresa.
- Coordinar entre las oportunidades comerciales del mercado y los recursos de la empresa.
- Equilibrar los beneficios con la inversión inicial y los costos generados de las actividades de marketing.
- Buscar segmentos de mercado poco saturados y con débil presencia de la competencia, si no es el caso, debe existir una ventaja competitiva para llevarse los clientes de la competencia.

3.2 Estrategia de marketing

Una estrategia de marketing orientada al cliente contempla: la selección de clientes a los que se va a atender dividiendo al mercado en segmentos más pequeños y la selección del mercado objetivo eligiendo el segmento o segmentos en los que se va a entrar. En la siguiente etapa se debe tomar la decisión sobre la propuesta de valor para diferenciar la oferta en el mercado y en la etapa final se establece el posicionamiento para lograr un lugar deseable en la mente del consumidor. (Kotler, García de Madariaga, Flores, Bowen, & Makens, 2011)

Según lo mencionado por Kotler & Armstrong (2008) como estrategias a seleccionar se encuentran las siguientes:

- Marketing diferenciado, aquí se seleccionan varios segmentos del mercado y se diseñan ofertas para cada uno. Como resultado de esta estrategia puede ser mayores ventas y una mayor cuota de mercado.
- Marketing concentrado, consiste en centrarse en una mayor parte de uno o unos pocos segmentos o nichos más pequeños. Se logrará una fuerte posición en el mercado debido a su alto conocimiento de las necesidades de los consumidores.
- Marketing indiferenciado, la empresa se centra en el conjunto del mercado como única oferta.

Si se selecciona el marketing diferenciado o concentrado se particulariza la oferta, pero para personalizar la oferta el micromarketing que puede ser marketing local implica personalizar las marcas y las promociones a las necesidades y los deseos de los grupos de consumidores locales: ciudades, barrios e incluso tiendas específicas y el marketing personal que los productos y servicios son particularizados en función de las necesidades y preferencias del cliente individual. (Kotler & Armstrong, 2008)

3.3 Marketing mix

Muñiz (2009) denomina al marketing mix como “las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de la compañía” (Muñiz 2009 pág. 141).

Las estrategias de mercadeo son una serie de guías de cómo la empresa va a conseguir sus objetivos estratégicos, es una orientación anual para los procesos del plan de negocios. Este plan, es un documento que visualiza las estrategias de marketing escogidas de acuerdo a las necesidades del producto en búsqueda de la aceptación de los consumidores. Sus componentes Producto, Precio, Plaza y Publicidad o Promoción:

3.3.1 Producto

“El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso, consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad” (Kothler & Armstrong (2008), (pág. 113).

A continuación, se detallan las estrategias de producto:

- Para la preparación de los platos se considerará un buen manejo además del azúcar la cantidad de grasa, calorías y sal, serán elaborados con ingredientes de alta calidad previamente revisados, escogidos y tratados higiénicamente.
- La preparación de los productos gastronómicos brindará al cliente una sensación de salud y bienestar, esto se complementará con el asesoramiento de un nutricionista y un chef quienes trabajarán de la mano para que los platos sean aptos para los diabéticos de igual manera el personal de servicio tendrá conocimientos sobre la diabetes para que puedan responder cualquier pregunta de los clientes.
- Se deberá propender a que el consumidor tenga clara la idea de que en el restaurante el producto será preparado con las más altas normas de higiene y limpieza; y, el servicio será ágil y eficiente.
- Se presentará una carta o menú bastante visual en donde el cliente pueda ver las diferentes opciones que se ofrece en el restaurante.
- Se mantendrá la calidad en la elaboración de los platos garantizando su preparación con ingredientes frescos y naturales. Se estandarizará la forma de presentación de los platos.
- Los platos contendrán la cantidad exacta servida en vajilla apropiada y desinfectada.

- El personal encargado del servicio cuidará en todo momento de su apariencia, el restaurante les proporcionará los respectivos uniformes.
- De igual manera deberán conocer al detalle el menú diario que se oferta en el restaurante, para que puedan asesorar al cliente.
- El personal de atención al cliente deberá garantizar una óptima atención de manera ágil y oportuna a las necesidades de los consumidores.
- El menú será variado y los platos se adaptarán a los gustos y sugerencias del cliente.

3.3.2 Precio

Las estrategias de precio para el restaurante estarán basadas en la fijación del precio.

- Para fijar el precio, se analizará previamente los precios de la competencia esto es los restaurantes ubicados en el sector, adicionalmente se tomará en cuenta la opinión de los consumidores obtenida de la encuesta aplicada previamente a los posibles consumidores.
- Se considerará el precio según los costos directos que corresponde a la materia prima involucrada en el proceso de cocción del plato y los costos indirectos que corresponden al 33% de los costos directos, en estos costos indirectos se incluye los pagos de salarios del personal administrativo, servicios básicos y otros gastos administrativos, el costo de las materias primas e insumos requeridos para la elaboración de los platos.

- Los precios serán exhibidos en la carta junto a cada plato, la carta se presentará al cliente y el precio que conste en la misma deberá ser atractivo para el cliente de manera que genere un importante impulso comercial al restaurante y un portafolio de clientes para el mismo.
- Considerando los puntos anteriores, el restaurante ha fijado un promedio de precio por persona entre los \$3,99 y \$10.

3.3.3 Plaza

“Son los diferentes canales de distribución por los cuales tiene que pasar el producto para llegar al consumidor final. Así también es el conjunto de individuos que participan en su transferencia de un bien servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario final”. Gandolfo (2007) (pág. 195)

La distribución en el caso del restaurante no aplica ya que es un sistema de distribución directa al consumidor pues los clientes adquieren y consumen los platos directamente en el restaurante, con este se podrá garantizar la frescura y calidad en la preparación de los platos.

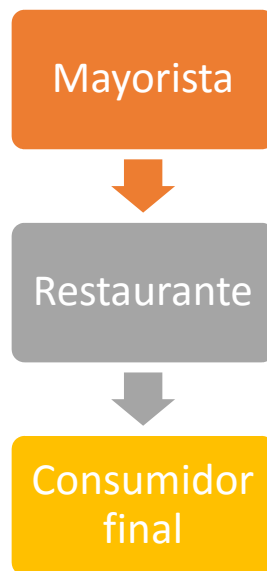
Las instalaciones del restaurante se encuentran ubicadas en el sector La Carolina, al norte de la ciudad de Quito. Esta zona es caracterizada por ser un sector de alto tráfico de personas siendo una zona netamente financiera y comercial de la ciudad.

La ubicación en la que se encuentra el restaurante es de fácil acceso y tiene cercanía a los proveedores de materia prima e insumos que se requieren para

la operación del restaurante, ya que todos se encuentran en el norte de Quito lo cual no incrementa sus costos y apoya a su rentabilidad al no tener costos adicionales por flete y/o transporte de insumos.

La cadena de abastecimiento de la materia prima es importante para asegurar el sistema eficiente de producción, los alimentos frescos como hortalizas, verduras, carnes, etc. se realizarán en forma directa a los mayoristas, para garantizar la frescura, inocuidad y menor precio. En el caso de abarrotes, productos de limpieza, bebidas y empaques, conocidos como productos no perecibles, serán adquiridos a distribuidores o minoristas. Lo mencionado se observa en el siguiente esquema:

Figura 17. Cadena de abastecimiento de productos perecibles



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 18. Cadena de abastecimiento de productos no perecibles



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

3.3.4 Promoción

El objetivo de la publicidad y promoción se basa en crear en el cliente la necesidad de consumir en el restaurante, crear recordación de marca, dar a conocer el restaurante como una de las alternativas de consumo para lo cual se utilizará como estrategia el Neuromarketing.

El Neuromarketing es una herramienta de análisis emergente de la neuroeconomía que pretende explicar cómo el cerebro humano se encuentra implicado en los diferentes usos y consumos del ser humano, bien sea para maximizar ganancias en forma lógica, racional o también por placer impulsivo,

producto de todas las emociones que invaden el cerebro humano y toda la corporalidad. (Jimenez Velez, 2012)

Lo anterior se lo puede entender desde el enfoque cognitivo es decir desde la interacción de las personas con su entorno, ambiente, contexto, dominio o hábitat.

Los sentidos: la vista, el tacto, el oído, el olfato y el gusto son medio que nos permiten percibir la información que el cerebro recibe desde el exterior a través de millones de neuronas interconectadas que estimulan el pensamiento y generan la conducta tanto consciente como inconsciente. De acuerdo con Vicente (2009) el cerebro procesa representaciones y otorga significado a lo percibido.

Se utilizará estrategias basadas en la percepción visual, auditiva, olfativa y gustativa:

Tabla 13. Estrategia de promoción basada en neuromarketing

Percepción visual	El diseño del restaurante será decorado con colores que representen salud y bienestar, el diseño será rústico, incluirá el área de baños, una sala estilo bohemio con libros, lo que se pretende es que el cliente tenga un lugar donde degustar una buena comida basada en sus necesidades nutricionales y tenga un espacio donde hacer la sobremesa para hacer de su alimentación un momento de desestrés.
Percepción auditiva	El restaurante deberá lograr un ambiente atractivo, cómodo y tranquilo para el cliente. La música será un aspecto básico en el restaurante será variada
Percepción olfativa	Se pretende recordar al cliente su vivencia en el restaurante mediante los olores que emana la preparación de los alimentos y cuando estas sean servidas a los consumidores gracias a los ingredientes utilizados en su elaboración.
Percepción gustativa	Mediante el sabor de la comida preparada en el restaurante se buscará que el cliente tenga presente el lugar como su opción preferida al momento de degustar su menú.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado:Autora.

“La dieta de una persona diabética debe estar enfocada en restablecer el nivel de glucosa en la sangre y mantenerlos posteriormente dentro de los valores normales evitando el deterioro de los vasos sanguíneos y de los órganos y sistemas que estos alimentos nutren” (Barzallo & Larreta, 2010)

El diseño del logotipo para el restaurante está basado en colores con tonalidades verdes que representan los vegetales, para dar al consumidor la recordación de salud y bienestar al consumir la comida del restaurante, en cuanto al nombre se decidió por el nombre de CONSALUD, es un nombre fácil de recordar, así como se trata de proyectar al cliente que camina saludable en cualquier momento de su vida.

Figura 19. Logotipo restaurante



Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

A continuación, se detallan algunos de los platos que se ofrecerán en el restaurante.

Figura 20. Platos que se ofrecen en Consalud

Bolón de quinua	Crepes de verde
	
Manzana al horno	Postre de tapioca
	

El siguiente es el menú que se ofrecerá en el restaurante CONSALUD el cual dispone de platos a la carta y el menú para los almuerzos (en este caso se presenta el menú para una semana).

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado: Autora

Figura 21. Menú Restaurante Consalud

		RESTAURANTE CONSALUD
		MENU
Platos a la carta	Precio incluido IVA	
Coliflor apanada	\$	3,99
Torta de zanahoria	\$	3,99
Soufflé de champiñones	\$	4,99
Lasaña de espinacas	\$	5,99
Pollo al vino con ensalada de zanahoria y vainitas	\$	7,99
Carne a la plancha con ensalada de apio y lechuga orgánica crespas	\$	7,99
Pescado cocido con ensalada	\$	7,99
Carne de res guisada con legumbres y arroz integral	\$	5,99
Arroz con pollo a la española	\$	6,99
Pargo rojo caribeños	\$	9,99
Manzana al horno	\$	2,99
Bolón de quinua	\$	1,99
Crepes de verde	\$	2,99
Postre de tapioca	\$	2,99
Almuerzos		
Caldo de bolas de maíz, arroz integral, salón al jugo, ensalada criolla, jugo de toronja	\$	4.50
Crema de legumbres, pollo en legumbres, jugo de mandarina	\$	4.50
Locro de legumbres, pollo a la plancha, ensalada fría, jugo de naranja	\$	4.50
Caldo de pollo desgrasado, pescado a la plancha, arroz jardinero, jugo de babaco	\$	4.50
Sopa de fideo con legumbres, pollo al horno, jugo de papaya	\$	4.50
Crema de espinaca, pescado al vapor con vainitas, ensalada cesar, jugo de tomate	\$	4.50

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado: Autora

3.3.5 Publicidad en medios digitales

La campaña de lanzamiento para la apertura del restaurante será implementada en la ciudad de Quito y tendrá una duración de seis meses, en estos meses la marca tendrá presencia en medios tanto tradicionales como digitales de acuerdo a la siguiente planificación de medios.

Objetivos de Medios

- Determinar los medios idóneos para alcanzar al grupo objetivo con el mensaje.
- Distribuir y optimizar adecuadamente los recursos en pautas efectivas.
- Controlar el pautaaje contratado en los medios.
- Evaluar el impacto de la campaña en el grupo objetivo.

Selección de Medios y Táctica

Página Web: La idea es diseñar una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer cada vez más visitantes a la página web, posibles consumidores, usuarios, seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el producto y sus múltiples beneficios, servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Se tendrá material POP dentro del restaurante como son insertos de Menú, Posters y Tent Cards con el mensaje a difundir para posicionar el concepto de salud y bienestar para las personas diabéticas.

Radio: Se realizará el pautaje de cuñas publicitarias a través del sistema de auspicio de programas y menciones en las radios que prefiere el target en Ecuador, se ha seleccionado las emisoras Hot 106, FM Mundo y La Bruja para el pautaje en horario PRIME. Se pautarán 4 cuñas y 4 menciones al día (de lunes a viernes) en cada radio, las cuñas son de 30 segundos.

Prensa: Se pautarán anuncios publicitarios y se colocará un inserto en el principal periódico de la ciudad El Comercio en los días de mayor tiraje para obtener un mejor impacto.

Revistas: Se realizará el pautaje de una página derecha en la revista La Familia.

Redes Sociales: La empresa más utilizada y conocida por los usuarios es Facebook. Gracias a esta red social se podrá interactuar, intercambiar opiniones acerca del producto, realizar comentarios y sugerencias.

3.4 Plan de acción del marketing mix

El plan de acción es un documento que visualiza las estrategias de marketing escogidas de acuerdo a las necesidades del producto en búsqueda de la aceptación de los consumidores. Las actividades del plan de acción son las siguientes:

Tabla 14. Estrategias y proyectos

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO DURACIÓN	COSTOS	TOTAL COSTO ANUAL
PROMOCIÓN	Diseñar la campaña de publicidad	Antes de la apertura	Única	\$ 400	\$ 400
	Contratar pautas publicitarias	Mensual	Seis meses posterior a la apertura del proyecto	\$ 800	\$ 4.800
	Repartir volantes del restaurante	Mensual	Seis meses posterior a la apertura del proyecto	\$ 100	\$ 600
	Contratar campañas de publicidad en las redes sociales	Mensual	Recurrente	\$ 100	\$ 1.200
PLAZA	Construir base de datos con criterios especiales que permitan recabar la información clave que sirva para el restaurante.	Mensual	Recurrente	\$ 50	\$ 600
	Realizar ruteo para recoger materia prima según planificación del área de cocina.	Semanal	Recurrente	\$ 10	\$ 520
PRECIO	Capacitar al personal	Trimestral	Recurrente	\$ 100	\$ 400
	Visitar frecuentemente la competencia	Trimestral	Recurrente	\$ 30	\$ 120
PRODUCTO	Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger logotipo y nombre del restaurante	Antes de la apertura	Única	\$ 300	\$ 300
	Construir el contenido del menú en base a su valor nutricional y	Antes de la apertura	Única	\$ 200	\$ 200

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO DURACIÓN	COSTOS	TOTAL COSTO ANUAL
	modo de preparación				
	Adquirir la vajilla y mantelería según los colores del restaurante.	Antes de la apertura	Única	\$ 2.000	\$ 2.000
	Diseñar las mesas y decoración del restaurante	Antes de la apertura	Única	\$ 2.000	\$ 2.000
TOTAL ANUAL					13.140

Fuente: Propia

Elaborado por: Autora

CAPITULO IV.

ESTUDIO TECNICO

El objetivo fundamental del estudio técnico de un proyecto es determinar la función óptima de producción, la cual permitirá optimizar de manera eficiente el uso de los recursos disponibles en la actividad transformadora de la materia prima y la posterior obtención de bienes y servicios finales. Para lo cual es necesario analizar las distintas alternativas y condiciones en que se pueden combinar los factores productivos, identificando, a través de la cuantificación y proyección en el tiempo los montos de capital invertido, los costos y los ingresos de operación asociados a cada una de las alternativas de producción. (Sapag & Sapag Chain, 2008, pág. 133).

4.1 Localización del proyecto

El estudio de localización, permite determinar la ubicación óptima del proyecto, con el objetivo de lograr la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital invertido (criterio privado) y obtener el costo unitario mínimo (criterio social). (Baca Urbina, 2008)

El objeto de este estudio, es llegar a determinar el sitio más óptimo donde se ubicará las instalaciones del restaurante.

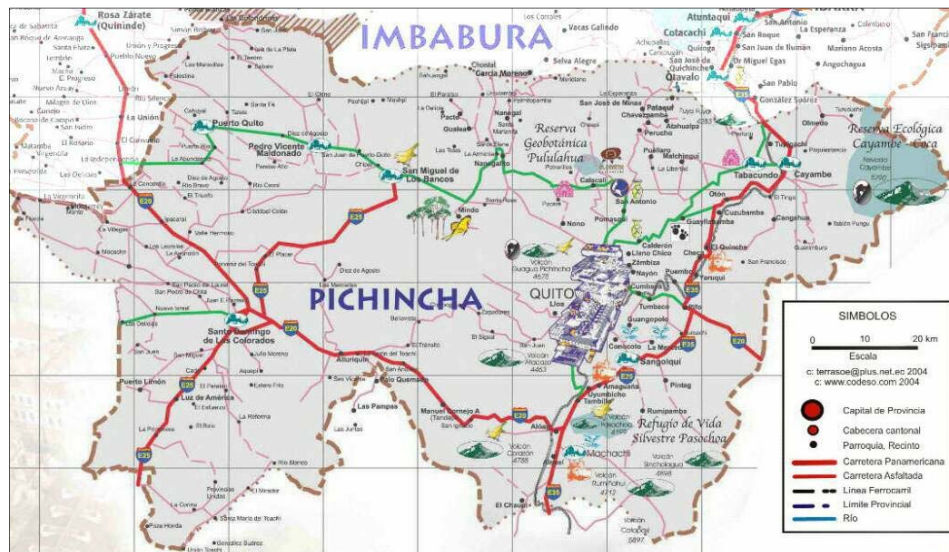
El estudio de localización del proyecto, abarca temas relacionados como el optimizar el empleo de los recursos, necesidades de capital, mano de obra, utilización y distribución de los recursos, tamaño y localización óptima del

proyecto. El estudio de localización se realiza desde el punto de vista micro y macro localización.

4.1.1 Macrolocalización

El presente proyecto se desarrollará en el cantón Quito de la provincia de Pichincha.

Figura 22. Mapa provincia Pichincha



Fuente: Gobierno de Pichincha
Elaborado: Autora

4.1.2 Microlocalización

Con el propósito de definir la micro localización más óptima del proyecto, se analizarán criterios como la cercanía a las oficinas de instituciones públicas, cercanía a sectores comerciales y financieros, disponibilidad de parqueaderos y el costo del arriendo del local para el restaurante.

Para realizar una adecuada selección de la ubicación del proyecto a nivel micro, el presente estudio, se respaldará en la aplicación del método cuantitativo por puntos, para definir la localización más adecuada, con el fin de mantener las mejores condiciones, económicas, logísticas y comerciales. Para lo cual es necesario comparar dos o más opciones de localización y asignar una calificación predeterminada, que para el presente estudio será de 0 a 100, siendo 0 la más baja y 100 la más alta.

Los sectores previamente escogidos en donde se puede localizar la empresa de capacitación están ubicados en las siguientes direcciones:

1. Av. América y Veracruz, Sector La Y

2. Av. República y Eloy Alfaro, Sector La Carolina

Tabla 15. Microlocalización

MICRO LOCALIZACIÓN					
FACTORES	PESO %	SECTOR A		SECTOR B	
		Sector La Y		Sector La Carolina	
		CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.
Circulación de peatonal y vehicular	0,40	75	30	80	32
Cercanía a sectores comerciales y financieros	0,35	60	21	90	31,50
Costo del arriendo	0,25	40	10	30	7,50
TOTALES	1		61		71

Fuente: Propia
Elaborado: La autora

La siguiente es la descripción de los criterios seleccionados con los que se estableció la micro localización del presente proyecto.

✓ Circulación vehicular y peatonal

Este punto hace referencia a la facilidad con la que debe contar la ubicación del restaurante, deberá estar ubicada en un sector cercano a donde existe afluencia de público, tanto personas a pie o en vehículo, con el fin de tener mayor visibilidad hacia el mercado potencial.

✓ Cercanía a sectores comerciales e instituciones financieras

La ubicación del nuevo proyecto deberá estar cerca del sector comercial y financiero ya que este aspecto de ubicación permite tener mayor afluencia en el de personas al sector.

✓ Costo del arriendo

El costo del arriendo para el proyecto no es tan relevante para el proyecto porque en los dos sectores preseleccionados el costo del arriendo no tiene una diferencia considerable, sin embargo en el sector B se registra un ligero incremento del arriendo, en el sector los valores del arriendo oscilan entre \$800 a \$1000 mensuales para un área entre 90 y 150 mts².

En base a los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede determinar que los dos lugares escogidos son aptos para poder ubicar el restaurante; sin embargo los resultados del sector B con una calificación de 71 puntos es mayor que la del sector A con una calificación de 61 puntos, por lo tanto se escoge el sector de la Carolina para la microlocalización del restaurante para personas diabéticas.

4.2 Ingeniería del proyecto

El restaurante dispone de un local en arriendo con un área de 120 mts², distribuidos de la siguiente manera:

Área de Cocina: La cocina se conforma por áreas importantes: Área fría en donde se colocan los alimentos perecibles, área seca en donde se colocan las estanterías para los alimentos secos, el área de manejo de utensilios y lavaplatos en donde se colocan los utensilios de cocina, vajilla, cubiertos.

Área de servicio al cliente: Esta cerca de la entrada del local, tendrá un espacio cómodo y amplio para la atención a los clientes, en él se ubicará las mesas con sillas, el cajero, la caja registradora, teléfono.

Baños: Habrán dos baños, para hombres y mujeres respectivamente cada uno con ventilador, secador de manos, jabón y papel higiénico.

Tabla 16. Distribución del local

Descripción	Área
Local arrendado	120 mts ²
Área de Cocina	40 mts ²
Área de servicio al cliente	60 mts ²
Baños (2)	10 mts ²

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

4.3 Descripción de la tecnología del negocio

La tecnología del proyecto hace referencia al equipamiento necesario para que la oficina de asesoría laboral preste un servicio adecuado a sus clientes, para lo cual establece el siguiente equipamiento tecnológico:

Tabla 17. Equipamiento oficina

EQUIPAMIENTO OFICINA			
Computadores	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Teléfonos	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Impresoras	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Caja registradora	1	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 1.290,00

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

4.4 Requerimiento de Equipo y Maquinaria

Para elegir los equipos y maquinaria que serán necesarios para el buen funcionamiento del restaurante se solicitará a varios proveedores una proforma con el precio, dimensiones y capacidad de los equipos.

Entre las empresas proveedoras de maquinarias y equipos están: Chef serví, Andino, Equindeca, Aceros Lozada, Imar S.A.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

5.1 Estructura orgánica de la empresa

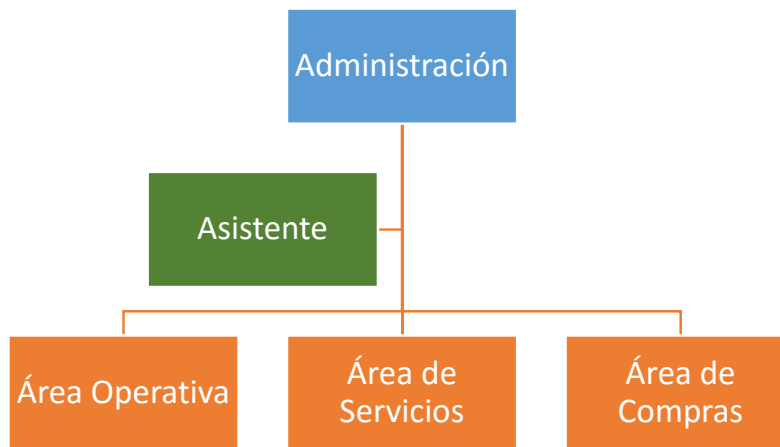
El diseño de una organización juega un papel muy importante en una empresa, permite enrumbar al talento humano hacia una sola dirección, mediante la asignación de responsabilidades a los distintos cargos y establecer manuales de procesos para el buen funcionamiento de la empresa.

5.1.1 Organigrama estructural

“El organigrama representa la estructura de una organización o también llamada estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles en las diferentes áreas de una empresa mediante una representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.” (Hernández, 2008, pág. 87).

El organigrama del restaurante tiene la siguiente estructura:

Figura 23. Organigrama estructural del restaurante



Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Área Administrativa

El área administrativa está formada por el Administrador y un Asistente, ésta área será el responsable de la gestión del restaurante.

Área de Operativa

El área de operaciones está conformada por un jefe de cocina y 3 ayudantes de cocina quienes serán los encargados del área de la cocina con el fin de preparar los alimentos que ofrezca el restaurante.

Área de Servicios

El área de servicios cuenta con tres meseros y un ayudante de limpieza, ésta área se encargará de la atención al cliente, mantener el orden de las mesas y de la limpieza del restaurante.

Área de Compras

El área de compras está conformada por una persona quien será el encargado de las compras de alimentos perecibles y no perecibles.

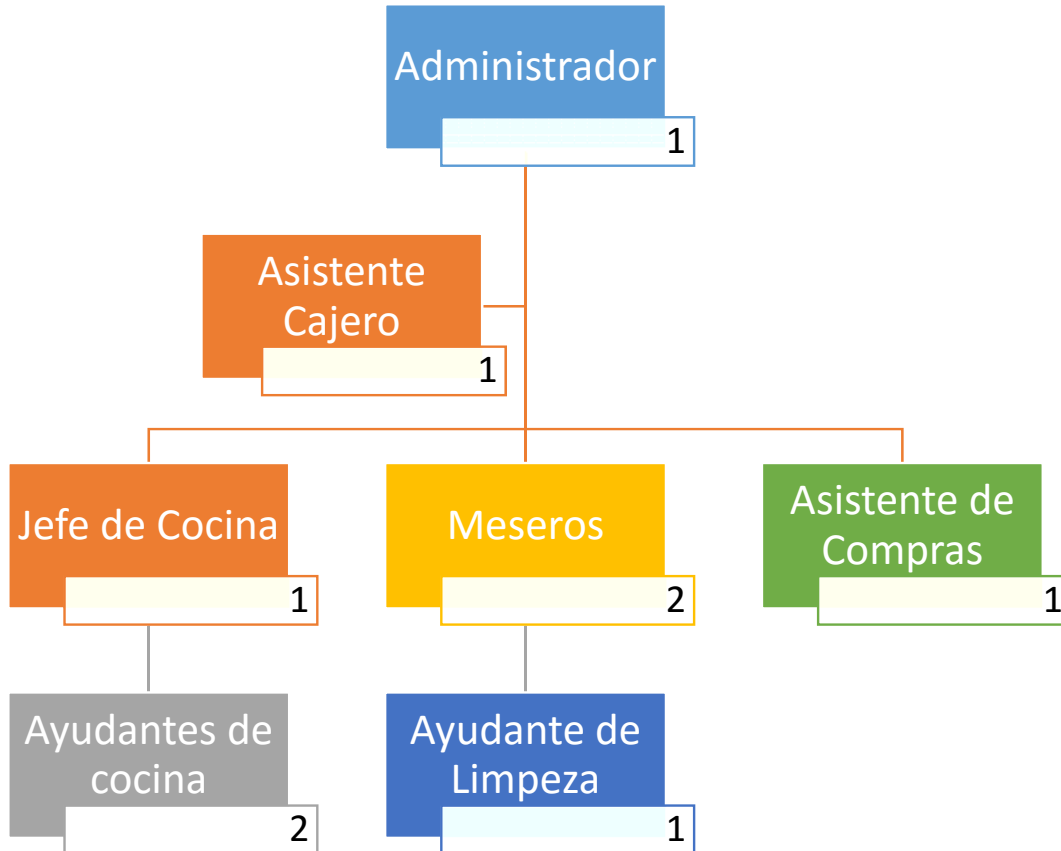
Área Contable

La contabilidad de la empresa será manejada externa mediante la contratación de un contador y será el encargado de todo el registro contable de la empresa.

Es importante mencionar que el restaurante tendrá el asesoramiento de una nutricionista la misma que velará por el tratamiento nutricional de los clientes con diabetes mediante el control de la alimentación preparada en el restaurante.

5.1.2 Organigrama Funcional

Figura 24. Organigrama funcional de la empresa



Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

5.1.3 Requerimiento de Recurso Humano

Tabla 18. Recurso Humano

Administrador	(1)
Asistente cajero	(1)
Chef	(1)
Cocineros	(2)
Meseros	(2)
Limpieza	(1)
Asistente de compras	(1)
Total Recurso Humano:	(9)

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

5.1.4 Descripción y análisis de cargos

La descripción del cargo se refiere básicamente a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, define que hace el ocupante del cargo, cuando y como lo hace, presenta el contenido del cargo y hace referencia a los aspectos intrínsecos del mismo. (Boland, Carro, & Stancatti, 2007).

A continuación, se describen la descripción de cargos y funciones de los cargos del restaurante:

Tabla 19. Perfil laboral para Administrador

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Administrador
Misión del cargo:	Dirigir y controlar todas las actividades del restaurante
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar el trabajo ✓ Realizar investigación de mercado productos y proveedores. ✓ Elaborar planes, presupuestos y sistemas de control. ✓ Responder por la buena marcha operativa del restaurante ✓ Supervisar y controlar las actividades del personal que labora en el restaurante ✓ Proveer a la empresa de materiales e insumos necesarios para su normal funcionamiento. ✓ Aprobar las compras de los productos a comercializar por la empresa.
Requisitos:	<p>Competencias técnicas:</p> <p>Nivel y campo académico: Título superior profesional en Administración Hotelera y turismo.</p> <p>Estudios de Especialización: Indispensable estudios de tercer nivel especialización en Administración Hotelera y turismo.</p> <p>Experiencia laboral: Más de 2 años en empresas y cargos similares.</p> <p>Conocimientos indispensables: Administración de empresas. Manejo de Microsoft Office e internet. Planificación operativa y estratégica Negociación con proveedores Control de procesos</p> <p>Competencias Generales: Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Compromiso Innovador Liderazgo Comunicación</p>

Fuente: Propia
 Elaborado por: Autora

Tabla 20. Perfil laboral para Asistente - Cajero

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asistente cajero
Misión del cargo:	Responsable de la caja y apoya al administrador en sus actividades
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de la caja registradora ✓ Conocer las políticas de pagos del restaurante ✓ Procesar los pagos ✓ Facturación del consumo de alimentos y bebidas ✓ Recibir y entregar los fondos de caja
Requisitos:	<p>Competencias técnicas:</p> <p>Nivel y campo académico: Estudiante niveles intermedios en, Contabilidad y Auditoría, o carreras afines.</p> <p>Experiencia laboral: Más de un año en cargos similares.</p> <p>Conocimientos indispensables: Manejo de Microsoft Office, e internet Paquetes contables</p> <p>Competencias Generales: Buena presencia Trabajo en equipo Responsabilidad Puntualidad Compromiso Comunicación Capacidad de organización</p>

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Tabla 21. Perfil laboral para Jefe de cocina

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de cocina
Misión del cargo:	Dirigir, Organizar y responsabilizarse ante la administración del buen funcionamiento de la cocina.
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el responsable de la preparación de la comida. ✓ Organizar, planificar el cumplimiento de horarios de trabajo. ✓ Vigilar y supervisar la elaboración de los platos ✓ Capacitarse continuamente en nuevas técnicas de cocina de alimentos. ✓ Vigilar la limpieza del personal ✓ Encargado de la elaboración del menú con asesoramiento de la nutricionista ✓ Calcula el costo de los platos. ✓ Vigila el cumplimiento de las normas de higiene con respecto a la elaboración de alimentos.
Requisitos:	<p>Competencias técnicas: Nivel y campo académico: Título de tercer nivel en Gastronomía. Experiencia laboral: Más de dos años en cargos similares.</p> <p>Conocimientos indispensables:</p> <p>Conocimiento de técnicas de preparación de alimentos Conocimiento y manejo de personal</p> <p>Competencias Generales: Iniciativa Trabajo bajo presión Actitud para la cocina Trabajo en equipo Responsabilidad Puntualidad Compromiso Facilidad de comunicación</p>

Fuente: Propia
 Elaborado por: Autora

Tabla 22. Perfil laboral para Ayudante de cocina

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Ayudante de cocina
Misión del cargo:	Ser un poyo para el jefe de cocina se encarga de transformar la materia prima en productos comestibles.
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se encarga de vigilar los tiempos de cocción ✓ Pelar y picar alimentos ✓ Se encarga de realizar la preparación de comidas de acuerdo a las disposiciones del jefe de cocina ✓ Cuida que los menús que se sirvan cumplan con los requisitos básicos exigidos. ✓ Se encarga de la preparación de alimentos crudos ✓ Coloca los alimentos crudos o cocinados, poniéndolos en recipientes y lugares adecuados para su adecuada conservación.
Requisitos:	<p>Competencias técnicas:</p> <p>Nivel y campo académico: Tecnólogo o estudiante universitario de la carrera de Gastronomía.</p> <p>Experiencia laboral: 6 meses en cargos similares.</p> <p>Competencias Generales: Trabajo en equipo y bajo presión Responsabilidad Puntualidad Compromiso Facilidad de comunicación</p>

Fuente: Propia
 Elaborado por: Autora

Tabla 23. Perfil laboral para Meseros

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Mesero
Misión del cargo:	Servir a los clientes en tiempo y forma.
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar las mesas al comienzo del turno ✓ Tomar pedidos de comidas y bebidas ✓ Entregar los pedidos a los clientes de manera oportuna ✓ Entregar los pagos de los clientes ✓ Sugerir los platos del menú
Requisitos:	<p>Competencias técnicas: Nivel y campo académico: Cursando estudios universitarios en gastronomía o administración de hotelería y turismo.</p> <p>Experiencia laboral: No indispensables</p> <p>Conocimientos indispensables: Conocimiento de los platos ofrecidos en el restaurante Servicio al cliente Conocimientos de etiqueta y protocolo</p> <p>Competencias Generales: Buena presencia Atención eficiente a los clientes Actitud para el cálculo y operaciones matemáticas Trabajo en equipo y bajo presión Responsabilidad Proactivo Puntualidad Compromiso Facilidad de comunicación</p>

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Tabla 24. Perfil laboral para Ayudantes de limpieza

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Ayudantes de limpieza
Misión del cargo:	Realiza las tareas de limpieza de útiles, maquinaria y menaje del restaurante
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none">✓ Lavar la vajilla utilizado en el restaurante✓ Limpieza y conserva de los utensilios de cocina✓ Limpieza de las maquinas en la cocina
Requisitos:	<p>Competencias: Nivel y campo académico: Bachiller o estudiante de carreras afines a Gastronomía</p> <p>Experiencia laboral: No indispensable</p> <p>Competencias Generales: Puntualidad Compromiso Responsabilidad Buen carácter</p>

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Tabla 25. Perfil laboral para Asistente de Compras

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asistente de compras
Misión del cargo:	Adquirir y entregar los insumos a las diferentes áreas del restaurante
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra de insumos para el restaurante ✓ Controla la cantidad y calidad de los productos de acuerdo a los pedidos. ✓ Controlar la fecha de vencimiento y estado de los productos fresco. ✓ Recibe y almacena los alimentos.
Requisitos:	<p>Competencias técnicas: Nivel y campo académico: cursando estudios superiores en administración, Hotelería y turismo o carreras afines.</p> <p>Experiencia laboral: un año en cargos similares.</p> <p>Conocimientos indispensables: Conocimiento en el manejo de compras Control de inventarios Manejo de Microsoft Office, base de datos e internet Manejo de Sistemas Conocimiento básico del idioma inglés</p> <p>Competencias Generales: Trabajo en equipo Responsabilidad Puntualidad Compromiso Facilidad de comunicación</p>

Fuente: Propia
 Elaborado por: Autora

5.1.5 Estructura legal

Toda organización debe seguir una serie de normativas y reglamentos vigentes para funcione adecuadamente en el sector en el que se desempeña.

- Tipo de empresa

El presente proyecto tiene previsto emprender sus actividades en la ciudad de Quito con el fin de generar utilidades para sus socios a través del ofrecimiento de servicios de alimentación, con este antecedente y de acuerdo con lo mencionado por la Ley de Compañías Artículo 1 se debe establecer un “Contrato de compañía por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”. (Ley de Compañías, 1999)

La empresa operará bajo la forma de Sociedad Anónima, la misma que según lo señala el Art. 94 Sección VI de la Ley de Compañías el Ecuador: “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. (Ley de Compañías)

La compañía anónima presenta las siguientes características:

- Capital: El capital mínimo es de 800 dólares, deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 50%.
- Socios: Mínimo 3 máximo 15.

- Nombre: Aprobado por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Constitución: Mediante escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil, la denominación contendrá la indicación de “compañía Sociedad Anónima” o sus siglas correspondientes.
- Escritura Pública: Se debe elaborar la minuta de constitución de la compañía, la misma que será suscrita por un abogado y elevada a escritura pública en cualquier notaría de la ciudad.

Son presentadas al Superintendente de Compañías: tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía junto con una solicitud adjunta de parte del abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías).

- Aprobación y Publicación: Una vez aprobado el contrato constitutivo por la Superintendencia de Compañías, se procede con la publicación de un extracto de la escritura de constitución en los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía por una única vez.
- Inscripción en el Registro Mercantil: Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil para lo cual se debe presentar las 3 escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías sentada la razón en la notaría correspondiente, publicación original del extracto de la escritura de constitución, copias de cédula del compareciente y el certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del municipio. (Ley de Compañías, 1999)

De igual manera es necesario inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la compañía, para lo cual se debe presentar el acta de la Junta General de Accionistas en donde se nombran a las autoridades

Para concluir con el trámite se envía a la Superintendencia de compañías la siguiente información:

- Publicación por la prensa
- Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.
- Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el Servicio de Rentas Internas emite para el efecto.
- Nombramientos de Administradores.

La Superintendencia de Compañías emite una hoja de datos generales, por medio de la cual se puede obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.

Para finalizar la Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital depositado en el banco a la compañía recién constituida.

5.1.6 Permisos de funcionamiento

Para su normal funcionamiento, la empresa deberá cumplir con una serie de permisos y documentos requeridos por las autoridades que las empresas que ofrecen algún tipo de servicio deben obtener.

1. Registro Único de Contribuyentes (RUC)

2. Patente municipal
 3. Licencia única anual de funcionamiento (LUAE)
 4. IESS
 5. Permiso del cuerpo de Bomberos
 6. Permiso sanitario de funcionamiento Municipal
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El RUC es 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. Su función es proporcionar información a la Administración Tributaria. (Servicio de Rentas Internas, 2010).

Según información publicada en el sitio web del SRI, los requisitos para la obtención del RUC, para personas jurídicas son las siguientes:

- ✓ Llenar el formulario 01-RUC
- ✓ Copia de la escritura de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil o comprobación de un Juez de lo Civil, según sea el caso.
- ✓ Copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías, con la razón de inscripción en el Registro Mercantil.
- ✓ Copia del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil; y Copia de la cédula de identidad o pasaporte del representante legal y papeleta de votación.

- ✓ Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono) que identifique al local comercial. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio, accionista y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la planilla.
- ✓ Original y copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o de telefonía celular. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
- Patente Municipal

Es un registro obligatorio para todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que estén domiciliadas o establecidas en el Distrito Metropolitano y que ejerzan permanentemente actividades industriales, comerciales, financieras, inmobiliarias y profesionales. (Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012)

Según la página web del Municipio de Quito los requisitos para la obtención de la Patente Municipal para sociedades son los siguientes:

1. Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal
2. Copia de la cedula y certificado de votación de las ultimas elecciones del representante legal

3. Copia de la escritura protocolizada de la constitución de la persona jurídica
 4. Copia de nombramiento del representante legal
- Licencia única anual de funcionamiento (LUAE)

La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012)

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

Los requisitos para obtener la LUAE son los siguientes: (Gobierno Nacional de la República del Ecuador, 2010)

- ✓ Formulario único de solicitud de LUAE.

- ✓ Copia de RUC.
- ✓ Copia de cédula de identidad del Representante Legal.
- ✓ En caso de persona jurídica, copia del nombramiento del representante legal.
- Requisitos Adicionales, si el caso lo requiere:
 - ✓ Artesanos: Calificación Artesanal de la Junta Nacional de la Defensa de Artesanos o MIPRO.
 - ✓ En caso de no ser local propio: Autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.
 - ✓ En caso de propiedad horizontal: Autorización de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.
 - ✓ En caso de rótulo existente: Dimensiones y fotografía de la fachada del local.
 - ✓ En caso de rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.
- Historia Laboral (IESS):

“El empleador que se registre en el sistema Historia Laboral podrá realizar diferentes trámites, tales como: solicitudes de nuevos registros patronales, verificar los datos de la empresa, notificar cambios de representante legal, enviar avisos de entrada y salida de trabajadores, reportar novedades sobre los afiliados, en cuanto a cambios en los salarios, promociones, registros de horas

extras trabajadas, días laborados, licencia por enfermedad. También podrá pagar planillas de aportes y de créditos de los afiliados, comunicar responsabilidades patronales, consultar datos y solicitar convenios para pagos en mora”(Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2010)

- Permiso sanitario de funcionamiento Dirección Provincial de Salud

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de Salud emite el permiso de funcionamiento a aquellos establecimientos sujetos de Control y Vigilancia Sanitaria que cumplen con los requisitos determinados para cada tipo de establecimiento y previo a la observancia de las condiciones sanitarias e higiénicas establecidas por la entidad.

La entidad encargada de las actividades de vigilancia y control establecidas en la Ley Orgánica de Salud es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA quien realizará inspecciones a los establecimientos de alimentos y productos alimenticios.

(Ministerio de Salud Pública, 2014)

- ✓ Requisitos para obtener el permiso
 1. Solicitud para permiso de funcionamiento
 2. Planilla de inspección
 3. Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo
 4. Certificación de capacitación en manipulación de alimentos

5. Copia del RUC del establecimiento
6. Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los Centros de Salud del Ministerio de Salud
7. Copia de la cedula y certificado de votación del representante legal.
8. Informe satisfactorio de la inspección sanitaria
9. Pago de la tasa respectiva
10. Copia del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

- **Prácticas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes y cafeterías**

Es un documento emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, cuyo fin es el de servir como “una guía a los usuarios para aplicar correctas prácticas de higiene y manipulación en la preparación de alimentos en “Restaurantes /Cafeterías” en beneficio de la salud de la población” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)

El manual establece las directrices para la recepción, almacenamiento y manipulación de alimentos con el fin de que sean aptos para el consumo humano.

Recepción de Alimentos

En la fase de recepción es necesario que los restaurantes tomen en consideración los lineamientos establecidos en el manual para evitar que los

alimentos sean adulterados, se descompongan, se ensucien o se contaminen de algún modo.

En el restaurante ConSalud la recepción de materias primas seguirá estrictamente lo señalado por el manual emitido por el ARCSA, y tendrá en cuenta los siguientes puntos:

La recepción de los productos será planificada de manera que asegure un lugar disponible para almacenarlos adecuadamente.

Se verificará las características como olor, color, sabor, aroma y textura de cada tipo de producto. De igual manera la temperatura de llegada de los alimentos de acuerdo a las pautas para su conservación en congelación, refrigeración o en caliente.

Se almacenará de inmediato los alimentos en lugares apropiados y en condiciones de temperatura indicadas para cada uno.

Los alimentos crudos deben colocarse en las partes bajas y aquellos listos para consumir o que no requieren cocción en la parte superior, para evitar la contaminación cruzada.

Todos los alimentos almacenados deberán estar debidamente tapados para conservar su inocuidad y frescura.

Almacenamiento

El almacenamiento de los alimentos debe asegurar una temperatura adecuada al tipo de materia prima para prevenir una reproducción de bacterias durante el tiempo de almacenamiento.

Siguiendo los consejos emitidos por el ARCSA, se distinguirán diferentes sitios de almacenamiento en el área de preparación de alimentos:

- Refrigerados o congelados (lácteos, carnes, pescados y mariscos)
- Frutas, verduras, granos y similares (cereales, semillas, harinas y otros)
- Vajilla y otros (platos, manteles, cristalería, cubiertos y utensilios)
- Productos de limpieza (lavandina, detergentes, escobas, cepillos, etc.)

Para el almacenamiento de alimentos potencialmente peligrosos se mantendrá adecuadamente refrigerados (a 5°C o menos) o calientes (60 °C o más) para evitar el desarrollo de microorganismos.

Se considerará la tabla referencial que sugiere el manual en cuanto al tiempo seguro de almacenamiento refrigerado y congelado de alimentos.

Manipulación de alimentos

Para manipular los alimentos es imprescindible conocer que la falta de higiene al manipular y preparar alimentos contribuyen a que los gérmenes se multipliquen rápidamente en los alimentos causando enfermedades que son transmitidas por alimentos (ETA) como la diarrea y enfermedades de tipo gastrointestinal que afectan a las poblaciones más susceptibles como son niños, ancianos, mujeres embarazadas y personas enfermas.

En ConSalud se seguirá al pie de la letra los lineamientos para una adecuada manipulación de los alimentos disponiendo de mesas de trabajo en acero inoxidable para la preparación de los alimentos, en cada sitio se dispondrá de

aparatos que contengan geles de desinfección con alcohol y letreros que recuerden a los cocineros o quienes se encarguen de esta labor el lavarse las manos antes y después de cortar, picar, mezclar desmenuzar o rebozar cada alimento.

La cocción es un paso crucial en la preparación de alimentos. Durante este paso se tiene la oportunidad de destruir cualquier microorganismo o germen que se encuentre en el alimento crudo. Si se cocinan los alimentos hasta que alcancen una temperatura interna que destruya los microorganismos, se garantiza que sea segura para el consumo humano. Los alimentos deben alcanzar la temperatura interna requerida sin que se interrumpa el proceso de cocción.

Para proteger a los clientes de reacciones alérgicas a los alimentos, el restaurante brindará información completa sobre el uso de cualquiera de los ocho alérgenos comunes o de aditivos en los menús.

“La persona que manipule los alimentos debe practicar reglas básicas que tienen que ver con su estado de salud, su higiene personal, su vestimenta y sus hábitos durante la manipulación de los alimentos. Estas reglas básicas además de ayudar a prevenir las enfermedades, dan una sensación de seguridad al consumidor” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)

CAPÍTULO VI

DETERMINACIÓN DE COSTOS

6.1 Costos de inversión

Los costos de inversión del proyecto están compuestos por la inversión inicial: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. A continuación, se describen los activos fijos e intangibles.

Tabla 26. Costos de inversión

Costos de inversión	Precio total	Porcentaje
Activos fijos	43.201,89	67,7%
Activos intangibles	4.900,00	7,7%
Capital de trabajo	15.740,06	24,6%
TOTAL	\$ 63.841,95	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Autora

6.1.1 Activos fijos

De acuerdo a la planificación del proyecto, los activos fijos que componen la inversión inicial son maquinaria y equipos, utensilios de cocina, muebles y enseres y equipos de computación. Las siguientes tablas muestran la descripción de los activos:

Tabla 27. Maquinaria y equipos

Maquinaria y Equipos	Unidades	Precio unitario	Precio total	Porcentaje
Cocina industrial	2	1.700	3.400	18%
Instalaciones de gas	1	450	450	2%
Equipo congelación	2	1.500	3.000	16%
Extractor de olores	2	450	900	5%
Equipo refrigeración	2	850	1.700	9%
Sistemas medición	4	57	228	1%
Extintores	2	125	250	1%
Microondas industrial	2	700	1.400	7%
Horno industrial	2	950	1.900	10%
Freidora industrial	2	590	1.180	6%
Plancha freidora	2	950	1.900	10%
Equipos almacenamiento	2	1.500	3.000	16%
TOTAL			\$ 19.308	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El mayor componente de la maquinaria y equipos lo constituye la cocina industrial con el 18%, equipo de congelación con el 16% y equipos de almacenamiento para la materia prima e inventario igualmente con el 16%.

Tabla 28. Utensilios de cocina

Utensilios de cocina	Precio total	Porcentaje
Equipos menores de cocina	3.500	25%
Vajilla servicio platos	4.000	29%
Menaje cocina	5.000	36%
Menaje restaurante	1.300	9%
TOTAL	\$ 13.800	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

En lo que respecta a los utensilios de cocina, el 36% está compuesto por el menaje de cocina, que corresponde a los implementos culinarios que son necesarios para la preparación de alimentos. El 29% corresponde a la vajilla utilizada en el servicio de alimentos a los clientes. El 25% son los equipos menores que apoyan la preparación del producto final y 9% corresponde al menaje de restaurante que está compuesto por vasos y cubiertos.

Tabla 29. Muebles y enseres

Muebles y enseres	Precio total	Porcentaje
Mobiliario restaurante	9.000	65%
Mobiliario atención al cliente	1.465	11%
Mobiliario oficina	2.000	14%
Decoración restaurante	700	5%
Artículos baños	450	3%
Equipo incendio	300	2%
TOTAL	\$ 13.915	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Los muebles y enseres tienen un valor de \$ 13.915, siendo el mobiliario de restaurante el monto mayor con el 65%, este rubro está compuesto por las mesas y sillas necesarias para la operación del restaurante.

Tabla 30. Equipos de computación

Equipos de computación	Precio total	Porcentaje
Equipo de facturación	700	54%
Computador oficina	350	27%
Equipos de telefonía	70	5%
Impresoras	170	13%
TOTAL	\$ 1.290	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Los equipos de computación para el restaurante se concentran en el equipo de facturación, que está compuesto por la caja registradora y la impresora de facturas y el computador de oficina. El resto de equipos son de impresión para la oficina y telefonía.

En base a la información anterior se construye la siguiente tabla con la estructura de los activos fijos:

Tabla 31. Activos fijos

Activos fijos	Precio total	Porcentaje
Maquinaria y equipos	19.308,00	44,7%
Utensilios de cocina	8.883,55	20,6%
Muebles y enseres	9.915,00	23,0%
Equipos de computación	1.290,00	11,8%
TOTAL	\$ 43.201,89	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

6.1.2 Activos intangibles

Los activos intangibles son aquellos componentes de la inversión inicial, que están compuestos por los trámites iniciales y la publicidad necesaria que refleja las actividades del plan de marketing para el inicio de la operación del restaurante:

Tabla 32. Activos intangibles

Activos intangibles	Precio total	Porcentaje
Promoción y publicidad inicial	4.900,00	82,0%
Gastos de constitución	850,00	14,0%
Gastos pre operativos	250,00	4,0%
TOTAL	\$ 6.000,00	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El mayor componente de los activos intangibles es la promoción y publicidad inicial que tiene un peso porcentual de 82%, seguido de los gastos de constitución con el 14% y gastos pre operativos con el 4%. En los gastos de constitución se expresan los gastos por la creación de la empresa de preparación de alimentos.

6.1.3 Depreciaciones y amortizaciones

El detalle del cálculo de las depreciaciones y amortizaciones es el siguiente:

Tabla 33. Depreciaciones y amortizaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACIONES	\$ 5.064	\$ 5.064	\$ 5.064	\$ 3.366	\$ 3.366
AMORTIZACIONES	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
TOTAL	\$ 6.265	\$ 6.265	\$ 6.265	\$ 4.566	\$ 4.566

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

6.2 Cálculo demostrativo del capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que deben los accionistas deben aportar al inicio de operaciones de una empresa como fondo de maniobra por treinta días, para que la empresa pueda funcionar en los meses iniciales, dado que puede existir situaciones de iliquidez hasta que el negocio se establezca en el aspecto comercial. Este capital de trabajo incluye los gastos necesarios para la operatividad de la empresa, esto es gastos de materia prima, salarios y gastos de operación, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 34. Capital de trabajo

Capital de Trabajo	
Gastos de personal	\$ 5.897,54
Materia prima	\$ 5.765,76
Gastos de operación	\$ 4.076,76
Total Egresos	\$ 15.740,46
Numero meses desfase	1
Capital de trabajo	\$ 15.740,46

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

6.3 Costos de operación y mantenimiento

Los costos de operación y mantenimiento están conformados por los gastos de personal, costo de materia prima y gastos de operación, los cuales se exponen en los siguientes puntos.

6.3.1 Gastos de personal

La estructura de personal del restaurante, de acuerdo a sus necesidades de operación y procesos de producción es la siguiente:

Tabla 35. Gastos de personal

Cargo	N °	Sueldo
Administrador	1	\$ 950,00
Asistente cajero	1	\$ 450,00
Chef	1	\$ 750,00
Cocineros	2	\$ 450,00
Meseros	2	\$ 370,00
Limpieza	1	\$ 370,00
Asistente compras	1	\$ 400,00
TOTAL	9	\$ 4.560,00

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El detalle de la nómina total del personal incluyendo los beneficios sociales, proyectados a cinco años se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 36. Proyección de gastos de personal

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	\$ 14.576	\$ 15.829	\$ 16.139	\$ 16.454	\$ 16.776
Asistente cajero	\$ 7.097	\$ 7.691	\$ 7.837	\$ 7.987	\$ 8.139
Chef	\$ 11.585	\$ 12.574	\$ 12.818	\$ 13.067	\$ 13.321
Cocineros	\$ 13.828	\$ 15.015	\$ 15.308	\$ 15.607	\$ 15.912
Meseros	\$ 11.435	\$ 12.411	\$ 12.652	\$ 12.898	\$ 13.148
Limpieza	\$ 5.900	\$ 6.389	\$ 6.509	\$ 6.632	\$ 6.757
Asistente compras	\$ 6.349	\$ 6.877	\$ 7.007	\$ 7.140	\$ 7.275
TOTAL	\$ 70.770	\$ 76.786	\$ 78.270	\$ 79.784	\$ 81.329

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

6.3.2 Costo de materia prima

Los costos de materia prima del restaurante Consalud de acuerdo a la preparación de su menú es el siguiente, el cual se encuentra proyectado para los cinco años de evaluación de proyecto, de acuerdo al supuesto de inflación de 2%:

Tabla 37. Costo de materia prima

Composición materia prima	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proteínas	47%	29.563	31.058	32.630	34.281	36.016
Carbohidratos	14%	8.806	9.251	9.720	10.211	10.728
Granos	12%	7.548	7.930	8.331	8.753	9.196
Verduras	8%	5.032	5.287	5.554	5.835	6.130
Legumbres	8%	5.032	5.287	5.554	5.835	6.130
Azúcares	6%	3.774	3.965	4.166	4.376	4.598
Condimentos y especias	5%	3.145	3.304	3.471	3.647	3.831
Total	100%	62.899	66.082	69.426	72.939	76.629

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

La mayor participación en los costos de materia prima son las proteínas, las cuales reflejan el gasto en carne vacuna, porcina, aves, pescados y huevos, que son por ser el componente principal de la dieta tienen un alto peso en el costo, además son los productos con mayor precio. El siguiente rubro son las verduras y legumbres, seguido por los carbohidratos y granos.

6.3.3 Gastos de operación

Los gastos de operación y mantenimiento del proyecto son los siguientes:

Tabla 38. Gastos de operación y mantenimiento

DETALLE	GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo local comercial	Mensual	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Suministros de oficina y bodega	Mensual	\$ 25,00	\$ 1.440,00
Limpieza	Mensual	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Seguros de activos	Mensual	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Servicios básicos	Mensual	\$ 160,00	\$ 1.920,00
Promoción y publicidad	Mensual	\$ 686,87	\$ 8.240,00
TOTAL		\$ 1.390,00	\$ 25.160,00

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

La proyección de los gastos de operación y mantenimiento, toma en cuenta la inflación proyectada del 2% anual:

Tabla 39. Proyección gastos de operación y mantenimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de operación y mantenimiento	\$ 25.160	\$ 25.663	\$ 26.176	\$ 26.700	\$ 27.234

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

6.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al valor en dinero y cantidad donde se igualan los ingresos y egresos del restaurante, es un punto donde la empresa mantiene un estado cero de rentabilidad y se calcula de la siguiente fórmula:

Tabla 40. Fórmula punto de equilibrio:

Determinación del Punto de equilibrio en Valor:	
A	$P.E. \equiv \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$
Determinación del Punto de Equilibrio en Volumen:	
B	$P.E. \equiv \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Para el restaurante el punto de equilibrio es el siguiente:

Tabla 41. Punto de equilibrio

Precio \$	Cantidad	Total Ventas \$	Total Costos \$	Costos Fijos \$	Costos Variables \$	CV Unitario \$	Punto Equilibrio Cantidad	Punto Equilibrio Dólares \$
4,00	44.928	179.712	158.830	95.931	62.899	1,40	36.896	147.585

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El punto de equilibrio de la empresa es 36.896 servicios de alimentación anual, esto valor corresponde a 3.074 servicios de alimentación mensuales, este valor corresponde a un punto de equilibrio en dólares de \$ 147.585 anuales.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

7.1 Análisis y determinación tasa de descuento

7.1.1 Financiamiento

El monto de la inversión inicial de \$ 63.841,95 será financiado de la siguiente manera entre capital propio y externo:

Tabla 42. Financiamiento

ESTADO DE FUENTES Y USOS		
Descripción	Monto	Porcentaje
PROPIO	\$ 44.689,37	70,0%
EXTERNO	\$ 19.152,59	30,0%
Total	\$ 63.841,96	100%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El capital externo corresponde a un crédito solicitado a instituciones financieras del país, cumpliendo las siguientes características de tasa de interés, plazo y cuota:

Tabla 43. Características del crédito

Tabla de amortización de deuda			
Monto del Crédito	19.152,59	14,00%	TASA INTERES ANUAL
Tasa de interés mensual	1,17%		
Períodos	60		
Cuota mensual	\$ 445,65		

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El resumen anual del pago de intereses y capital es el siguiente:

Tabla 44. Capital e intereses

RESUMEN DE PAGO CAPITAL DEUDA					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
2.844,33	3.269,11	3.757,32	4.318,45	4.963,38	19.152,59

RESUMEN DE PAGO INTERESES					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
2.503,44	2.078,66	1.590,44	1.029,32	384,39	7.586,24

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Para determinar la cuota de pago del crédito se utilizó la siguiente fórmula:

$$C = \frac{A \left(\frac{i}{m} \right)}{1 - \left(1 + \frac{i}{m} \right)^{-n}}$$

Dónde:

C = Cuota Fija

A = Capital Solicitado

m = Número de pagos mensuales 60

i = Tasa de interés anual

l = Interés

C = \$ 445,65

La tabla de amortización del crédito es la siguiente:

Tabla 45. Tabla de amortización

No. Cuota	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Capital	Saldo Final
1	\$ 19.152,59	\$ 445,65	\$ 223,45	\$ 222,20	\$ 18.930,39
2	\$ 18.930,39	\$ 445,65	\$ 220,85	\$ 224,79	\$ 18.705,59
3	\$ 18.705,59	\$ 445,65	\$ 218,23	\$ 227,42	\$ 18.478,18
4	\$ 18.478,18	\$ 445,65	\$ 215,58	\$ 230,07	\$ 18.248,11
5	\$ 18.248,11	\$ 445,65	\$ 212,89	\$ 232,75	\$ 18.015,36
6	\$ 18.015,36	\$ 445,65	\$ 210,18	\$ 235,47	\$ 17.779,89
7	\$ 17.779,89	\$ 445,65	\$ 207,43	\$ 238,22	\$ 17.541,67
8	\$ 17.541,67	\$ 445,65	\$ 204,65	\$ 240,99	\$ 17.300,68
9	\$ 17.300,68	\$ 445,65	\$ 201,84	\$ 243,81	\$ 17.056,87
10	\$ 17.056,87	\$ 445,65	\$ 199,00	\$ 246,65	\$ 16.810,22
11	\$ 16.810,22	\$ 445,65	\$ 196,12	\$ 249,53	\$ 16.560,69
12	\$ 16.560,69	\$ 445,65	\$ 193,21	\$ 252,44	\$ 16.308,26
13	\$ 16.308,26	\$ 445,65	\$ 190,26	\$ 255,38	\$ 16.052,87
14	\$ 16.052,87	\$ 445,65	\$ 187,28	\$ 258,36	\$ 15.794,51
15	\$ 15.794,51	\$ 445,65	\$ 184,27	\$ 261,38	\$ 15.533,13
16	\$ 15.533,13	\$ 445,65	\$ 181,22	\$ 264,43	\$ 15.268,70
17	\$ 15.268,70	\$ 445,65	\$ 178,13	\$ 267,51	\$ 15.001,19
18	\$ 15.001,19	\$ 445,65	\$ 175,01	\$ 270,63	\$ 14.730,56
19	\$ 14.730,56	\$ 445,65	\$ 171,86	\$ 273,79	\$ 14.456,77
20	\$ 14.456,77	\$ 445,65	\$ 168,66	\$ 276,98	\$ 14.179,78
21	\$ 14.179,78	\$ 445,65	\$ 165,43	\$ 280,22	\$ 13.899,56
22	\$ 13.899,56	\$ 445,65	\$ 162,16	\$ 283,49	\$ 13.616,08
23	\$ 13.616,08	\$ 445,65	\$ 158,85	\$ 286,79	\$ 13.329,29
24	\$ 13.329,29	\$ 445,65	\$ 155,51	\$ 290,14	\$ 13.039,15
25	\$ 13.039,15	\$ 445,65	\$ 152,12	\$ 293,52	\$ 12.745,62
26	\$ 12.745,62	\$ 445,65	\$ 148,70	\$ 296,95	\$ 12.448,68
27	\$ 12.448,68	\$ 445,65	\$ 145,23	\$ 300,41	\$ 12.148,26
28	\$ 12.148,26	\$ 445,65	\$ 141,73	\$ 303,92	\$ 11.844,35
29	\$ 11.844,35	\$ 445,65	\$ 138,18	\$ 307,46	\$ 11.536,88
30	\$ 11.536,88	\$ 445,65	\$ 134,60	\$ 311,05	\$ 11.225,83
31	\$ 11.225,83	\$ 445,65	\$ 130,97	\$ 314,68	\$ 10.911,15
32	\$ 10.911,15	\$ 445,65	\$ 127,30	\$ 318,35	\$ 10.592,80
33	\$ 10.592,80	\$ 445,65	\$ 123,58	\$ 322,06	\$ 10.270,74
34	\$ 10.270,74	\$ 445,65	\$ 119,83	\$ 325,82	\$ 9.944,92
35	\$ 9.944,92	\$ 445,65	\$ 116,02	\$ 329,62	\$ 9.615,29
36	\$ 9.615,29	\$ 445,65	\$ 112,18	\$ 333,47	\$ 9.281,82
37	\$ 9.281,82	\$ 445,65	\$ 108,29	\$ 337,36	\$ 8.944,47
38	\$ 8.944,47	\$ 445,65	\$ 104,35	\$ 341,30	\$ 8.603,17
39	\$ 8.603,17	\$ 445,65	\$ 100,37	\$ 345,28	\$ 8.257,89
40	\$ 8.257,89	\$ 445,65	\$ 96,34	\$ 349,31	\$ 7.908,59
41	\$ 7.908,59	\$ 445,65	\$ 92,27	\$ 353,38	\$ 7.555,21
42	\$ 7.555,21	\$ 445,65	\$ 88,14	\$ 357,50	\$ 7.197,71
43	\$ 7.197,71	\$ 445,65	\$ 83,97	\$ 361,67	\$ 6.836,03
44	\$ 6.836,03	\$ 445,65	\$ 79,75	\$ 365,89	\$ 6.470,14
45	\$ 6.470,14	\$ 445,65	\$ 75,48	\$ 370,16	\$ 6.099,98
46	\$ 6.099,98	\$ 445,65	\$ 71,17	\$ 374,48	\$ 5.725,49
47	\$ 5.725,49	\$ 445,65	\$ 66,80	\$ 378,85	\$ 5.346,64
48	\$ 5.346,64	\$ 445,65	\$ 62,38	\$ 383,27	\$ 4.963,38
49	\$ 4.963,38	\$ 445,65	\$ 57,91	\$ 387,74	\$ 4.575,63
50	\$ 4.575,63	\$ 445,65	\$ 53,38	\$ 392,26	\$ 4.183,37
51	\$ 4.183,37	\$ 445,65	\$ 48,81	\$ 396,84	\$ 3.786,53
52	\$ 3.786,53	\$ 445,65	\$ 44,18	\$ 401,47	\$ 3.385,06
53	\$ 3.385,06	\$ 445,65	\$ 39,49	\$ 406,15	\$ 2.978,90
54	\$ 2.978,90	\$ 445,65	\$ 34,75	\$ 410,89	\$ 2.568,01
55	\$ 2.568,01	\$ 445,65	\$ 29,96	\$ 415,69	\$ 2.152,32
56	\$ 2.152,32	\$ 445,65	\$ 25,11	\$ 420,54	\$ 1.731,79
57	\$ 1.731,79	\$ 445,65	\$ 20,20	\$ 425,44	\$ 1.306,34
58	\$ 1.306,34	\$ 445,65	\$ 15,24	\$ 430,41	\$ 875,94
59	\$ 875,94	\$ 445,65	\$ 10,22	\$ 435,43	\$ 440,51
60	\$ 440,51	\$ 445,65	\$ 5,14	\$ 440,51	\$ 0,00

7.1.2 Tasa de descuento con financiamiento

El primer paso para calcular la tasa de descuento es determinar la tasa de mercado, en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de interés de mercado } E (R_{\text{mkt}}) = r + R + (1+r+R) \cdot i_f$$

r = tasa de interés real = 2,80% (*Banco Central*)

i_f = tasa de inflación = 2,45% (*Banco Central*)

R = riesgo país = 9,59% (*Banco Central*)

Reemplazando los valores la tasa de interés de mercado es igual a 17,25%.

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, se utiliza la fórmula del WACC, en la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = K_E \times E/V + K_D \times (1 - \text{imp}) \times D/V$$

Los datos planteados en la fórmula son los siguientes:

Tabla 46. Tasa de descuento

Rubro	Valor
Tasa interés mercado K_E	17,25%
E/V % Financiamiento interno	70%
K_D Tasa de interés del financiamiento externo	14,00%
D/V % Financiamiento externo	30%
Tasa Impositiva $(1-t)$ $(1 - 0,220)$	66,30%

Fuente: Propia

Elaborado por: Autora

Con el reemplazo en la fórmula el valor de la tasa de descuento es:

Tasa descuento = 14,46%

Esta tasa de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos.

7.1.3 Tasa de descuento sin financiamiento

Para calcular la tasa de descuento sin financiamiento, se emplea la misma fórmula del punto anterior, en base a los siguientes valores:

Tabla 47. Tasa de descuento sin financiamiento

Rubro	Valor
Tasa interés mercado KE	17,25%
E/V % Financiamiento interno	0,00%
KD Tasa de interés del financiamiento externo	0,00%
D/V % Financiamiento externo	0,00%
Tasa Impositiva (1-t) (1 – 0,2200)	66,30%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Con el reemplazo en la fórmula el valor de la tasa de descuento es:

Tasa descuento = 17,25%

Esta tasa de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos en el escenario sin financiamiento.

7.2 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad con financiamiento

7.2.1 Flujo de caja neto proyectado con financiamiento

Para determinar el cálculo de los indicadores de rentabilidad, se inicia con el detalle del flujo de caja neto proyectado en base a la información de la proyección de ingresos y egresos:

Tabla 48. Flujo de caja neto proyectado con financiamiento

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO						
CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		179.712	188.805	198.359	208.396	218.941
(-) COSTO MATERIA PRIMA		62.899	66.082	69.426	72.939	76.629
(-) GASTOS DE PERSONAL		70.770	76.786	78.270	79.784	81.329
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		25.160	25.663	26.177	26.700	27.234
(-) GASTOS FINANCIEROS		2.503	2.079	1.590	1.029	384
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC		6.265	6.265	6.265	4.566	4.566
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		12.114	11.931	16.631	23.377	28.798
(-) 15% PART TRABAJADORES		1.817	1.790	2.495	3.507	4.320
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		10.297	10.141	14.136	19.870	24.478
(-) 22% IMPUESTO RENTA		2.574	2.535	3.534	4.968	6.119
= UTILIDAD NETA		7.723	7.606	10.602	14.903	18.358
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC		6.265	6.265	6.265	4.566	4.566
(+) INGRESO PRESTAMO	19.153					
(-) ABONO CAPITAL PRESTAMO		2.844	3.269	3.757	4.318	4.963
(-) INVERSION	44.689					
(-) VALOR RESIDUAL						3.975
= FLUJO NETO GENERADO	(25.537)	11.143	10.602	13.110	15.151	17.962

Fuente: Propia

Elaborado por: Autora

7.2.2 Valor actual neto con financiamiento

“El Valor Actual Neto establece la rentabilidad monetaria que trae a valor presente una serie de flujos, es decir, que contribuyen a la rentabilidad del proyecto luego de la recuperación de la inversión, para el cálculo de los flujos a valor presente se utiliza la tasa de descuento” (Weston, 2010).

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

TASA DESCUENTO **14,46%**

INVERSION INICIAL = **\$ (25.536,78)**

El cálculo del valor actual neto es el siguiente:

Tabla 49. Cálculo del valor actual neto

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)n	FNC/(1+i)n
0	-\$ 25.536,78			
1	\$ 11.143,18	\$ 11.143,18	114%	\$ 9.735,14
2	\$ 10.601,70	\$ 21.744,88	131%	\$ 8.091,73
3	\$ 13.109,92	\$ 34.854,80	150%	\$ 8.741,75
4	\$ 15.150,86	\$ 50.005,66	172%	\$ 8.826,10
5	\$ 17.961,57	\$ 67.967,23	196%	\$ 9.141,32
				\$ 44.536,03

VAN =	\$ 18.999,25	PROYECTO VIABLE
--------------	---------------------	------------------------

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Para el proyecto evaluado se obtiene un **VAN \$ 18.999,25** este valor es mayor a cero por lo tanto el proyecto es viable porque permite recuperar la inversión inicial y genera rentabilidad.

7.2.3 Tasa interna de retorno con financiamiento

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial, es la rentabilidad de un proyecto cuando el VAN es igual a cero.

Tabla 50. Tasa interna de retorno con financiamiento

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

$$TIR = 39,77\%$$

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la fórmula de Excel

COMPROBACIÓN DE LA TIR				
AÑOS	FNE	SFNE	(1+i) ⁿ	FNE/(1+i) ⁿ
0	-\$ 25.536,78			
1	\$ 11.143,18	\$ 11.143,18	140%	\$ 7.972,39
2	\$ 10.601,70	\$ 21.744,88	195%	\$ 5.426,68
3	\$ 13.109,92	\$ 34.854,80	273%	\$ 4.801,07
4	\$ 15.150,86	\$ 50.005,66	382%	\$ 3.969,67
5	\$ 17.961,57	\$ 67.967,23	533%	\$ 3.366,98
SUMAN	\$ 67.967,23			\$ 25.536,78

VAN	\$ 0,00
------------	----------------

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

7.2.4 Período de recuperación de la inversión con financiamiento

El periodo de tiempo en el cual se recupera la inversión inicial se calcula en base a la siguiente tabla:

Tabla 51. Período de recuperación de la inversión con financiamiento

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 25.536,78)	(\$ 25.536,78)
1	\$ 11.143,18	(\$ 14.393,60)
2	\$ 10.601,70	(\$ 3.791,90)
3	\$ 13.109,92	\$ 9.318,02
4	\$ 15.150,86	\$ 24.468,88
5	\$ 17.961,57	\$ 42.430,45
PRI		
	PRI= $\frac{(\$ 16.893,67)}{\$ 17.961,57} + 4$	
	PRI= 3,06	
AÑOS		
3,00 AÑOS		
MESES		
	0,06 * 12	
	0,71	
0,00 MESES		
DÍAS		
	0,71 * 30	
	21,40	
22,00 DÍAS		
PRI = 3 AÑOS, 0 MESES Y 22 DIAS		

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

7.3 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad sin financiamiento

7.3.1 Flujo de caja neto proyectado sin financiamiento

El flujo de caja sin financiamiento es el siguiente:

Tabla 52. Flujo de caja neto proyectado con financiamiento

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO						
CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN	179.712	188.805	198.359	208.396	218.941	
(-) COSTO MATERIA PRIMA	62.899	66.082	69.426	72.939	76.629	
(-) GASTOS DE PERSONAL	70.770	76.786	78.270	79.784	81.329	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	25.160	25.663	26.177	26.700	27.234	
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC	6.265	6.265	6.265	4.566	4.566	
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.	14.617	14.009	18.222	24.406	29.182	
(-) 15% PART TRABAJADORES	2.193	2.101	2.733	3.661	4.377	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.425	11.908	15.488	20.745	24.805	
(-) 22% IMPUESTO RENTA	3.106	2.977	3.872	5.186	6.201	
= UTILIDAD NETA	9.319	8.931	11.616	15.559	18.604	
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC	6.265	6.265	6.265	4.566	4.566	
(+) INGRESO PRESTAMO	-	-	-	-	-	
(-) ABONO CAPITAL PRESTAMO	-	-	-	-	-	
(-) INVERSION	63.842					
(-) VALOR RESIDUAL						3.975
= FLUJO NETO GENERADO	(63.842)	15.583	15.196	17.881	20.125	23.170

Fuente: Propia

Elaborado por: Autora

7.3.2 Valor actual neto sin financiamiento

La fórmula del Valor Actual Neto sin financiamiento es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

TASA DESCUENTO **17,25%**

INVERSION INICIAL = **\$ (63.841,95)**

El cálculo del valor actual neto es el siguiente:

Tabla 53. Cálculo de valor actual neto

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)n	FNC/(1+i)n
0	-\$ 63.841,95			
1	\$ 15.583,45	\$ 15.583,45	117%	\$ 15.479,35
2	\$ 15.195,95	\$ 30.779,41	137%	\$ 15.087,35
3	\$ 17.881,15	\$ 48.660,55	161%	\$ 13.488,35
4	\$ 20.125,49	\$ 68.786,05	189%	\$ 13.242,35
5	\$ 23.170,00	\$ 91.956,05	222%	\$ 13.849,35
				\$ 71.146,77
VAN =	\$ 7.304,82	PROYECTO VIABLE		

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Para el proyecto evaluado se obtiene un **VAN \$ 7.304,82** este valor es mayor a cero por lo tanto el proyecto es viable porque permite recuperar la inversión inicial y genera rentabilidad.

7.3.3 Tasa interna de retorno sin financiamiento

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial, es la rentabilidad de un proyecto cuando el VAN es igual a cero.

Tabla 54. Tasa interna de retorno con financiamiento

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

TIR =	18,55%
--------------	---------------

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la fórmula de Excel

7.3.4 Período de recuperación de la inversión sin financiamiento

El periodo de tiempo en el cual se recupera la inversión inicial se calcula en base a la siguiente tabla:

Tabla 55. Período de recuperación de la inversión con financiamiento

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 63.841,95)	(\$ 63.841,95)
1	\$ 15.583,45	(\$ 48.258,50)
2	\$ 15.195,95	(\$ 33.062,54)
3	\$ 17.881,15	(\$ 15.181,40)
4	\$ 20.125,49	\$ 4.944,10
5	\$ 23.170,00	\$ 28.114,09
PRI		
$\text{PRI} = \frac{\$ 35.727,86}{\$ 23.170,00} + 4$		
$\text{PRI} = 5,54$		
AÑOS		
5,00 AÑOS		
MESES		
$0,54 * 12 = 6,50$		
6,00 MESES		
DÍAS		
$0,50 * 30 = 15,12$		
16,00 DÍAS		
PRI = 5 AÑOS, 6 MESES Y 16 DIAS		

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

7.4 Análisis comparativo entre los escenarios

Los resultados de los escenarios planteados muestran indicadores del proyecto diferentes, los cuales se describe en la siguiente tabla:

Tabla 56. Escenarios del proyecto

	Valor actual neto (VAN)	Tasa interna retorno (TIR)	Periodo recuperación inversión (años)
Escenario con financiamiento	18.999,25	39,77%	3,06
Escenario sin financiamiento	7.304,82	18,55%	5,54

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Como se aprecia en la tabla anterior, el escenario con financiamiento presenta mejores indicadores de Valor actual neto, Tasa interna de retorno y Periodo de recuperación de la inversión, por lo que se recomienda que la inversión inicial sea financiada a través de recursos provenientes de una institución financiera, según las condiciones establecidas en el presente capítulo.

7.5 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad medir la capacidad del proyecto de generar rentabilidad a pesar de un aumento o disminución de las variables claves para su funcionamiento. En el presente análisis, se ha empleado a la tasa de descuento y a la tasa interna de retorno como los valores a comparar para determinar la rentabilidad del proyecto exigida por el inversionista. Y las variables a considerar para su estimación son los ingresos y costo de materia prima, tanto en el escenario con y sin financiamiento.

7.5.1 Análisis de sensibilidad con financiamiento

Los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad en el escenario con financiamiento, son los siguientes:

Tabla 57. Análisis de sensibilidad con financiamiento

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR CON FINANCIAMIENTO				
TIR		WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado		Con Financiamiento
39,77%		14,46%		
SENSIBILIDAD		INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
INGRESOS	COSTOS			
20,0%	20,0%	195,96%	77,56%	13,96%
16,0%	18,0%	172,63%	78,44%	21,98%
12,0%	16,0%	149,93%	79,35%	29,21%
8,0%	14,0%	128,08%	80,29%	36,14%
4,0%	12,0%	107,28%	81,25%	42,98%
0,0%	10,0%	87,70%	82,24%	49,88%
-4,0%	8,0%	69,33%	83,26%	56,94%
-8,0%	6,0%	51,95%	84,32%	64,20%
-12,0%	4,0%	34,81%	85,41%	71,74%
-16,0%	2,0%	15,67%	86,53%	79,56%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

La tabla anterior determina que los ingresos pueden disminuir hasta el 16% y los costos de operación incrementarse hasta el 18%, para que la tasa interna de retorno continúe siendo mayor a la tasa de descuento.

7.5.2 Análisis de sensibilidad sin financiamiento

Los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad en el escenario sin financiamiento, son los siguientes:

Tabla 58. Análisis de sensibilidad sin financiamiento

RESULTADOS - ANALISIS DE SENSIBILIDAD TIR SIN FINANCIAMIENTO				
TIR		CAPM tasa de descuento del Capital Propio		Sin financiamiento
18,55%		17,25%		
SENSIBILIDAD		INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
INGRESOS	COSTOS			
20,0%	20,0%	98,83%	46,99%	12,57%
16,0%	16,0%	89,83%	48,27%	22,75%
12,0%	12,0%	80,90%	49,61%	31,30%
8,0%	8,0%	72,01%	51,04%	39,17%
4,0%	4,0%	63,11%	52,54%	46,72%
0,0%	0,0%	54,14%	54,14%	54,14%
-4,0%	-4,0%	44,97%	55,84%	61,53%
-8,0%	-8,0%	35,37%	57,66%	68,94%
-12,0%	-12,0%	24,83%	59,61%	76,42%
-16,0%	-16,0%	11,83%	61,71%	83,98%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

La tabla anterior determina que los ingresos pueden disminuir hasta el 12% y los costos de operación incrementarse hasta el 16%, para que la tasa interna de retorno continúe siendo mayor a la tasa de descuento.

7.6 Balance del proyecto

7.6.1 Balance del proyecto con financiamiento

La proyección del balance con financiamiento es la siguiente:

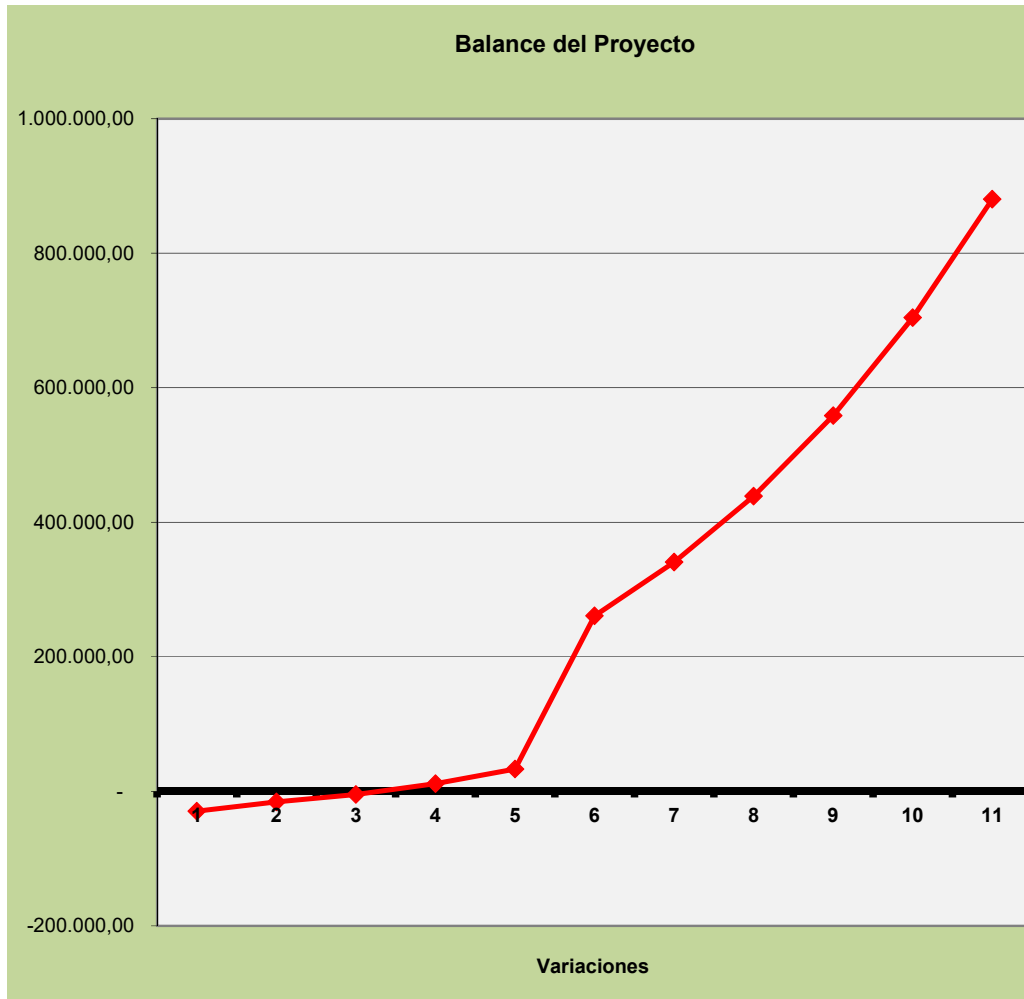
Tabla 59. Balance proyectado con financiamiento

Balance General Actual y Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 63.842	\$ 88.836	\$ 94.211	\$ 103.900	\$ 118.232	\$ 135.111
Activos Corrientes	\$ 20.640	\$ 50.699	\$ 61.139	\$ 75.893	\$ 93.592	\$ 113.837
Efectivo	\$ 20.640	\$ 27.962	\$ 36.577	\$ 50.033	\$ 67.045	\$ 89.005
Cuentas x cobrar		\$ 8.986	\$ 9.440	\$ 9.918	\$ 10.420	\$ 10.947
Inventario		\$ 13.751	\$ 15.122	\$ 15.942	\$ 16.127	\$ 13.885
Activos No Corrientes	\$ 43.202	\$ 38.137	\$ 33.072	\$ 28.007	\$ 24.641	\$ 21.274
Maquinaria y Equipos	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308
Utensilios de cocina	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884
Muebles y Enseres	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915
Equipos de Computación	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095
Depreciación Acumulada		\$ -5.065	\$ -10.130	\$ -15.195	\$ -18.561	\$ -21.928
Pasivos	\$ 19.153	\$ 36.115	\$ 33.580	\$ 32.243	\$ 31.076	\$ 28.862
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 19.807	\$ 20.541	\$ 22.961	\$ 26.113	\$ 28.862
Cuentas x pagar proveedores		\$ 15.725	\$ 16.520	\$ 17.356	\$ 18.235	\$ 19.157
Impuestos x pagar		\$ 4.082	\$ 4.021	\$ 5.605	\$ 7.878	\$ 9.705
Pasivos No Corrientes						
Deuda largo plazo	\$ 19.153	\$ 16.308	\$ 13.039	\$ 9.282	\$ 4.963	\$ -
Patrimonio	\$ 44.689	\$ 52.721	\$ 60.631	\$ 71.657	\$ 87.156	\$ 106.249
Capital Social	\$ 44.689	\$ 44.689	\$ 44.689	\$ 44.689	\$ 44.689	\$ 44.689
Utilidad retenidas		\$ 8.031	\$ 15.942	\$ 26.968	\$ 42.467	\$ 61.560
Pasivo + Patrimonio	\$ 63.842	\$ 88.836	\$ 94.211	\$ 103.900	\$ 118.232	\$ 135.111

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El balance gráfico del proyecto con financiamiento es el siguiente:

Figura 25. Balance del proyecto con financiamiento



Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Los indicadores del balance del proyecto son los siguientes:

Tabla 60. Indicadores del balance del proyecto

Valor Futuro Neto	880.426,02
Potencial de Utilidad	3.228.539,97
Exposición a pérdida	- 49.779,33
Período de recuperación	3,06

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El valor futuro neto del escenario con financiamiento es \$ 880.426,02, la potencial de utilidad es \$ 3.228.539,97, la exposición a pérdida es \$ 49.779,33 y el periodo de recuperación es 3,06 años.

7.6.2 Balance del proyecto sin financiamiento

La proyección del balance sin financiamiento es la siguiente:

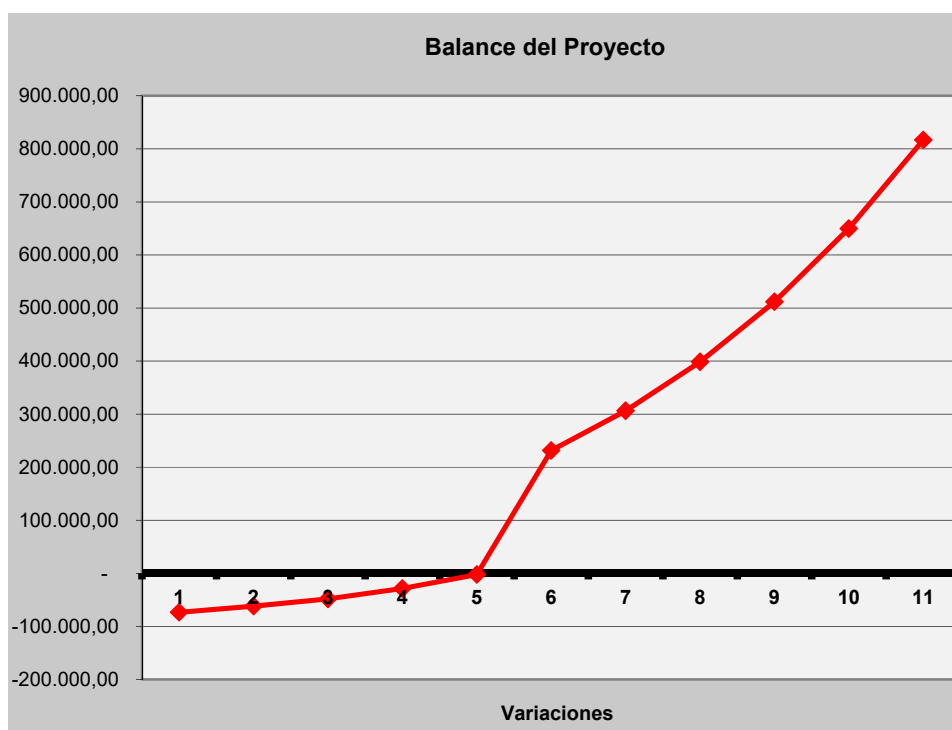
Tabla 61. Balance proyectado sin financiamiento

Balance General Actual y Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 63.842	\$ 94.184	\$ 104.063	\$ 118.399	\$ 137.543	\$ 159.423
Activos Corrientes	\$ 20.640	\$ 56.047	\$ 70.991	\$ 90.392	\$ 112.903	\$ 138.149
Efectivo	\$ 20.640	\$ 27.621	\$ 37.046	\$ 50.904	\$ 67.848	\$ 89.201
Cuentas x cobrar		\$ 8.986	\$ 9.440	\$ 9.918	\$ 10.420	\$ 10.947
Inventario		\$ 19.440	\$ 24.505	\$ 29.570	\$ 34.635	\$ 38.001
Activos No Corrientes	\$ 43.202	\$ 38.137	\$ 33.072	\$ 28.007	\$ 24.641	\$ 21.274
Maquinaria y Equipos	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308	\$ 19.308
Utensilios de cocina	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884
Muebles y Enseres	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915
Equipos de Computación	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095
Depreciación Acumulada		\$ -5.065	\$ -10.130	\$ -15.195	\$ -18.561	\$ -21.928
Pasivos	\$ -	\$ 20.651	\$ 21.242	\$ 23.497	\$ 26.460	\$ 28.992
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 20.651	\$ 21.242	\$ 23.497	\$ 26.460	\$ 28.992
Cuentas x pagar proveedores		\$ 15.725	\$ 16.520	\$ 17.356	\$ 18.235	\$ 19.157
Impuestos x pagar		\$ 4.926	\$ 4.721	\$ 6.141	\$ 8.225	\$ 9.834
Pasivos No Corrientes						
Deuda largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 63.842	\$ 73.533	\$ 82.821	\$ 94.902	\$ 111.084	\$ 130.431
Capital Social	\$ 63.842	\$ 63.842	\$ 63.842	\$ 63.842	\$ 63.842	\$ 63.842
Utilidad retenidas		\$ 9.691	\$ 18.980	\$ 31.060	\$ 47.242	\$ 66.589
Pasivo + Patrimonio	\$ 63.842	\$ 94.184	\$ 104.063	\$ 118.399	\$ 137.543	\$ 159.423

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El balance gráfico del proyecto sin financiamiento es el siguiente:

Figura 26. Balance del proyecto sin financiamiento



Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

Los indicadores del balance del proyecto son los siguientes:

Tabla 62. Indicadores del balance del proyecto sin financiamiento

Valor Futuro Neto	816.798,43
Potencial de Utilidad	2.914.583,98
Exposición a pérdida	- 214.606,34
Período de recuperación	5,54

Fuente: Propia
Elaborado por: Autora

El valor futuro neto del escenario con financiamiento es \$ 816.798,43, la potencial de utilidad es \$ 2.914.583,98, la exposición a pérdida es \$ 214.606,34 y el periodo de recuperación es 5,54 años.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- Para el desarrollo de un emprendimiento es muy importante contar con herramientas de planificación, es precisamente, el Plan de Negocios una hoja de ruta para el emprendedor con un conjunto de actividades que permitan minimizar factores de riesgo en el entorno del proyecto. En este sentido, en el presente documento se toma en cuenta variables políticas, económicas y sociales, que pueden afectar su desempeño. Es evidente que el factor económico, en las circunstancias actuales de recesión económica es un punto en contra, pero se debe considerar que el proyecto cubre una necesidad básica del ser humano con es la alimentación. Por otro lado, el análisis competitivo determina que el sector de servicios de alimentación tiene una alta rivalidad entre sus competidores, ante esto, el proyecto debe determinar sus estrategias de marketing para lograr un posicionamiento de marca.
- La segmentación de mercado determina que el perfil del cliente del proyecto, corresponde a personas que laboran o residen en el sector centro norte de la ciudad de Quito, con especial énfasis en las personas, que buscan una alimentación balanceada debido a restricciones dietéticas por salud, como son las personas con diabetes. En cuanto a la investigación de mercado, el análisis cualitativo dirigido a los expertos médicos, manifiestan que para las personas que padecen diabetes o

necesitan dieta especial, es muy difícil conseguir un lugar fuera de casa donde cumplir con sus requerimientos nutricionales. Este es el principal aspecto, para guiar el emprendimiento del restaurante, ya que suple una necesidad de un importante número de personas en la ciudad de Quito. Este hecho es ratificado por la encuesta ejecutada en el grupo objetivo, donde el 81% de los encuestados ratifica que no dispone de un lugar donde alimentarse según las recomendaciones de su médico, fuera de su casa.

- Las opciones de ubicación del restaurante se encuentran en el sector centro norte de la ciudad de Quito, debido a que es una zona de alto tráfico de personas que laboran y residen en sus inmediaciones. Entre las opciones planteadas fue escogida, la Avenida República y Eloy Alfaro, debido a que existe circulación vehicular y peatonal, cercanía a importantes lugares de afluencia de público y el costo del arriendo. La estructura organizacional, cuenta con nueve personas, concentrada en el área de manipulación y preparación de alimentos.
- La situación financiera del proyecto determina indicadores positivos para el escenario con financiamiento y sin financiamiento. En el caso del primer escenario, el Valor Actual Neto es \$ 18.999, Tasa Interna de Retorno de 39,77% y Periodo de Recuperación de la Inversión de 3 años. Al realizar el análisis de sensibilidad, entre los dos escenarios, se determina que el escenario con financiamiento tiene una mayor probabilidad de suceso, debido a que es menos sensible a los incrementos en los costos de operación o en el decremento del ingreso.

El proyecto en el escenario con financiamiento soportaría hasta un decremento de 16% en los ingresos y aumento de 18% en los costos de operación para que la Tasa Interna de Retorno sea superior a la tasa de descuento.

8.2 Recomendaciones

- En base a la información recabada en el estudio de mercado, se muestra que existe, una fuerte potencialidad de mercado en el proyecto del restaurante. Por lo que, sería importante generar una estructura que se oriente a la gestión por procesos en el restaurante, construyendo la estandarización de las recetas. Este de esta manera, se conseguiría mejores resultados operativos, en cuanto a la ocupación de recursos operativos y humanos.
- En mercados de alto nivel de competitivo, como el sector de restaurantes, es necesario establecer estrategias de comunicación que permitan diferenciarse de la competencia. Es por ello, que el Plan de Marketing sugiere actividades para posicionar la marca en los primeros meses de operación, mediante publicidad y promoción. Estas actividades deben continuar periódicamente, además deben ser monitoreadas por los propietarios del restaurante para medir su efectividad. Para este fin, es importante la construcción de indicadores de desempeño comercial y financiero, para evaluar la efectividad de las actividades de marketing del restaurante.
- Para contar con un personal consciente de sus responsabilidades, es necesario desarrollar un análisis de cargos y manual de funciones, de esta manera los colaboradores del restaurante tendrán un direccionamiento estratégico proveniente de la administración del restaurante. Para contribuir con este alineamiento entre los objetivos

organizacionales y los objetivos del personal, es recomendable un proceso de capacitación continuo, así como establecer lineamientos de motivación para premiar a los mejores empleados del restaurante con beneficios económicos y no económicos.

- La ejecución del proyecto debe realizarse bajo el escenario con financiamiento, ya que tiene mayores probabilidades de suceso debido a sus indicadores financieros son superiores al escenario sin financiamiento. Ante este hecho, es recomendable que los propietarios del proyecto, evalúen la opción de franquiciar su modelo de negocio, ya que tiene una demanda importante en el mercado culinario de la ciudad de Quito.

BIBLIOGRAFIA

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Manual de Prácticas de Higiene y Manipulación de Alimentos en Restaurantes y Cafeterías*. Quito: ARCSA.

Andes. (17 de diciembre de 2015). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de *www.andes.info.ec*: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>

Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGRAW-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

Barzallo, I., & Larreta, C. (2010). *Creación de una cafetería restaurante en la ciudad de Guayaquil dirigida a personas diabéticas*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Boland, L., Carro, F., & Stancatti, M. J. (2007). *Funciones de la Administración: Teoría y práctica*. Bahía Blanca: Ediuns.

Congreso Nacional . (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial # 312.

David, F. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.

Gandolfo, J. (2007). *Los seis pasos del planteamiento estratégico*.

Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2010). *Autorización para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento L-0001 LUAE*. Obtenido de web site de Trámites Ciudadanos: <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=4140>

Hernández, C. (2008). *Análisis Administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.

Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Guía de Trámites*.

Obtenido de MDMQ web site:
<http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2010). *Registro de Empleador:*

*I*ESS. Obtenido de sitio Web de IESS:
<http://www.iess.gob.ec/en/web/empleador/registro-de-empleador>

Jimenez Velez, C. A. (2012). *Neuromarketing*. Obtenido de El neuromarketing

hacia la construcción de un concepto desde la neuroeconomía:
<http://www.neuromarketing.com.co/>

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos De Marketing, 8va. Edición*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (Quinta ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. .

Kotler, P., García de Madariaga, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson Educacion.

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Servicios ciudadanos: Nuevo proceso LUAE*. Obtenido de sitio web de Quito Distrito Metropolitano:

<http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html?showall=1&limitstart=>

Muñiz, R. (2009). *Marketing en el siglo XXI*.

Porter, M. (2010). *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.

Rodríguez, M., & Fernández, R. (2002). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos*. Buenos Aires: IICA.

Saieh, C. (2011). *Derecho para el emprendimiento*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.

Sapag, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyecto*. Santiago de Chile: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE LTDA.

Servicio de Rentas Internas. (2010). *Guía Básica Tributaria: RUC*. Obtenido de SRI Web site: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.

Superintendencia de Compañías. (2008). *Ley de Compañías*. Quito.

Vicente, M. A. (2009). *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DF: McGraw Hill.

ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS CON RELACIÓN AL TEMA DE DIABETES EN LA CIUDAD DE QUITO

OBJETIVO: Determinar la factibilidad de emprender un restaurante dirigido a personas diabéticas en la ciudad de Quito.

Pregunta N° 1

¿Cuáles son los cuidados que debe observar una persona diagnosticada con diabetes?

Pregunta N° 2

¿Por qué es importante el cuidado de la alimentación para las personas diabéticas?
¿Explicar las razones?

Pregunta N° 3

¿Qué carencias o dificultades, tienen las personas con diabetes en relación a la alimentación?

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS DIABETICAS EN LA CIUDAD DE QUITO

OBJETIVO: Determinar la factibilidad de emprender un restaurante dirigido a personas diabéticas en la ciudad de Quito.

Pregunta N° 1: ¿Género del encuestado?

Masculino.... Femenino....

Pregunta N° 2: ¿Edad del encuestado?

Entre 20 – 30 años.... Entre 31 – 40 años....

Entre 41 – 50 años.... Entre 51 – 65 años....

Mayor a 65 años....

Pregunta N° 3: ¿Cuál es su ocupación?

Estudiante Ama de casa Empleado privado....Empleado público....

Trabajador cuenta propia.... Jubilado.... Otro....

Pregunta N° 4: ¿Ud padece de Diabetes?

Si.... No....

Pregunta N° 5: Para usted es fácil cumplir las recomendaciones de su médico en el tema de alimentación

Si.... No....

Pregunta N° 6: Razones para no cumplir con las recomendaciones médico

Falta de tiempo para preparar alimentos....

Falta de restaurantes que ofrezcan dieta para diabéticos....

No sabe cocinar....

Otros....

Pregunta N° 7: Conoce algún sitio en la ciudad donde puede almorzar una dieta especializada para diabéticos

Si.... No....

Pregunta N° 8: Con qué frecuencia almuerza fuera de casa

Diario.... Cinco veces a la semana.... Cuatro veces a la semana....
Tres veces a la semana.... Dos veces a la semana.....
Una vez a la semana.....

Pregunta N° 9:Cuál de los siguientes factores es el más importante al momento de escoger un restaurante

Precio.... Menú.... Sabor.... Presentación.... Saludable....

Pregunta N° 10: ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos diariamente en un restaurante de comida especializada para diabéticos por un precio de \$4,00 cada almuerzo?

Si....

No....