



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PROYECTO INNOVADOR: INTEGRACIÓN DE SERVICIOS DE
DIVERSIÓN FAMILIAR Y PET FRIENDLY.

CAROLINA FABIOLA MORÁN GAONA
ADRIÁN MARCELO CAZA VÁSCONEZ

DIRECTOR: MSC ALBA MARÍA CABEZAS

2017

QUITO, ECUADOR

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Carolina Fabiola Morán Gaona, y, Adrián Marcelo Caza Vásconez, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal nuestra. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

Carolina Fabiola Morán Gaona



Firma del Graduando

Adrián Marcelo Caza Vásconez

Yo, Msc Alba María Cabezas, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, los señores, Carolina Fabiola Morán Gaona, y, Adrián Marcelo Caza Vásconez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

Msc Alba María Cabezas

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por todas las cosas maravillosas que ha hecho y ha dado a nuestras vidas. A nuestras madres por su apoyo incondicional y nuestros padres que son nuestros ángeles. A nuestra directora por su apoyo en el proyecto. A los profesores y a la Universidad por la guía brindada.

Carolina y Adrián

ÍNDICE

	Pág.
Certificación.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Agradecimiento.....	III
Índice	IV
Lista de cuadros y figuras	VIII
Síntesis	XIII
Abstract.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Problema	1
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Sistematización del problema	2
1.2. Justificación.....	3
1.2.1. Justificación teórica	3
1.2.2. Justificación metodológica	3
1.2.3. Justificación práctica.....	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Metodología	5
1.4.1. Tipo de estudio.....	6
1.4.2. Tipo de fuentes.....	7
1.4.3. Descripción de las actividades para la ejecución.....	7
1.5. Marco Teórico	8
1.5.1. Emprendimiento.....	8
1.5.2. Estudio de mercado.....	12
1.5.3. Estudio técnico.....	13
1.5.4. Estudio organizacional.....	15
1.5.5. Estudio económico.....	16
1.5.6. Evaluación financiera	17

1.5.7.	Análisis de impactos ambientales	18
1.5.8.	Marco conceptual.....	19
CAPÍTULO II	22
ANÁLISIS DEL MERCADO	22
2.1.	Definición del servicio	22
2.1.1.	Características del servicio propuesto.....	22
2.2.	Situación actual del mercado	24
2.2.1.	Situación actual del consumo en el país	24
2.2.1.1.	Análisis PEST.....	25
2.2.2.	Situación actual de los servicios de restaurantes	40
2.2.2.1.	Fuerzas de Porter	40
2.2.2.2.	Análisis interno.....	44
2.2.3.	Análisis FODA	46
2.3.	Segmentación del mercado	47
2.4.	Análisis de la demanda.....	48
2.4.1.	Población	48
2.4.2.	Tamaño de la muestra	49
2.4.3.	Instrumento para investigación de mercado	49
2.4.4.	Resultados de la investigación de mercado	54
2.4.4.1.	Datos generales del cliente	54
2.4.4.2.	Variables familiares.....	56
2.4.4.3.	Variables sobre mascotas	61
2.4.4.4.	Comportamiento de consumo en servicios de alimentación	63
2.4.4.5.	Comportamiento de consumo en servicios de recreación	66
2.4.4.6.	Variables sobre el servicio propuesto.....	69
2.4.5.	Demanda actual.....	75
2.4.6.	Demanda proyectada.....	75
2.5.	Análisis de la oferta.....	75
2.5.1.	Oferta actual.....	75
2.5.2.	Oferta proyectada.....	76
2.6.	Demanda Potencial Insatisfecha	76
2.7.	Comercialización.....	77

2.7.1.	Producto / servicio	77
2.7.2.	Precio	78
2.7.3.	Plaza.....	78
2.7.4.	Promoción.....	78
CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL		80
3.1.	Tamaño del proyecto.....	80
3.2.	Localización del proyecto	82
3.3.	Ingeniería del proyecto.....	84
3.3.1.	Proceso de gestión comercial.....	84
3.3.2.	Proceso operativo.....	87
3.4.	Requerimientos de propiedad, planta y equipo	93
3.5.	Requerimientos de personal	101
3.5.1.1.	Estructura organizacional	101
3.5.1.2.	Funciones del personal	105
3.6.	Aspectos organizacionales	113
3.6.1.	Constitución de la empresa.....	113
3.6.2.	Nombre de la empresa	115
3.6.3.	Direccionamiento estratégico	117
3.6.3.1.	Misión.....	117
3.6.3.2.	Visión	118
3.6.3.3.	Valores.....	120
3.6.3.4.	Objetivos generales	121
3.6.3.5.	Estrategia general	122
CAPÍTULO 4 – FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA		124
4.1.	Inversión inicial.....	124
4.1.1.	Propiedades, planta y equipo	124
4.1.2.	Gastos iniciales	125
4.1.3.	Capital de trabajo inicial	126
4.1.4.	Financiamiento.....	127
4.2.	Operación estimada.....	128
4.2.1.	Ingresos del proyecto	128
4.2.1.1.	Ingresos proyectados	130

4.2.2.	Egresos del proyecto	132
4.2.2.1.	Costos operativos.....	132
4.2.2.2.	Gastos	134
4.2.2.3.	Egresos proyectados	136
4.3.	Evaluación económica	137
4.3.1.	Estado de resultados proyectado.....	137
4.3.2.	Punto de equilibrio.....	138
4.4.	Evaluación financiera.....	140
4.4.1.	Flujo de efectivo	140
4.4.2.	Tasa de descuento	141
4.4.3.	Valor actual neto.....	142
4.4.4.	Tasa interna de retorno	142
4.4.5.	Período de recuperación.....	143
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		144
5.1.	Conclusiones	144
5.2.	Recomendaciones.....	146
BIBLIOGRAFÍA		147
ANEXOS		151
ANEXO 1 – Formato de encuesta aplicada		151
ANEXO 2 – Costos.....		154
ANEXO 3 - Gastos		158

Lista de cuadros y figuras

Cuadro N° 1. Definición del modelo de negocio.....	23
Cuadro N° 2. Mezcla de marketing	23
Cuadro N° 3. Variación del PIB	28
Cuadro N° 4. Inflación anual (enero 2013-junio 2013).....	29
Cuadro N° 5. Riesgo País	32
Cuadro N° 6. Tasa de desempleo trimestral urbano	33
Cuadro N° 7. Tasa de desempleo trimestral, ciudad de Quito.....	34
Cuadro N° 8. Rango de calificación de las cinco fuerzas de Porter	40
Cuadro N° 9. Rivalidad entre competidores existentes	41
Cuadro N° 10. Amenazas de nuevos ingresos	42
Cuadro N° 11. Amenaza de productos/servicios sustitutos	43
Cuadro N° 12. Poder de Negociación de Proveedores	43
Cuadro N° 13. Poder de Negociación de Clientes	43
Cuadro N° 14. Análisis interno.....	45
Cuadro N° 15. Matriz de Análisis FODA.....	46
Cuadro N° 16. Segmentación geográfica.....	47
Cuadro N° 17. Población	48
Cuadro N° 18. Matriz para la elaboración de la encuesta.....	50
Cuadro N° 19. Edad.....	54
Cuadro N° 20. Sexo	55
Cuadro N° 21. Estado Civil	55
Cuadro N° 22. Ingresos familiares al mes	56
Cuadro N° 23. Cantidad de miembros en la familia.....	57
Cuadro N° 24. Miembros que forman parte de la familia	58
Cuadro N° 25. Cantidad de hijos por familia.....	59
Cuadro N° 26. Edad del hijo menor (agrupado).....	59
Cuadro N° 27. Edad del hijo mayor (agrupado).....	60
Cuadro N° 28. Familias con mascota.....	61
Cuadro N° 29. Mascotas en la familia	62
Cuadro N° 30. Raza de mascota	62

Cuadro N° 31. Frecuencia con la que visita restaurantes	63
Cuadro N° 32. Consumo promedio por persona en restaurante	64
Cuadro N° 33. Restaurantes que prefiere.....	65
Cuadro N° 34. Tipo de comida preferida.....	65
Cuadro N° 35. Frecuencia con la que visita sitios de recreación.....	66
Cuadro N° 36. Gasto promedio por persona en sitios de recreación	67
Cuadro N° 37. Sitios de recreación preferidos	68
Cuadro N° 38. Interés en asistir a un servicio de restaurantes y recreación integral para familias y mascotas	69
Cuadro N° 39. Asistencia al servicio	69
Cuadro N° 40. Frecuencia con la que asistiría a este servicio	70
Cuadro N° 41. Gasto promedio por persona que pagaría en estos servicios	71
Cuadro N° 42. Tiempo que se quedaría en las instalaciones	72
Cuadro N° 43. Asistiría solo o acompañado.....	72
Cuadro N° 44. Asistiría con su mascota	73
Cuadro N° 45. Conoce servicios similares	74
Cuadro N° 46. Demanda actual	75
Cuadro N° 47. Demanda proyectada	75
Cuadro N° 48. Oferta actual	76
Cuadro N° 49. Oferta proyectada	76
Cuadro N° 50. Demanda insatisfecha	77
Cuadro N° 51. Oferta del proyecto	80
Cuadro N° 52. Capacidad instalada	81
Cuadro N° 53. Ocupación propuesta	82
Cuadro N° 54. Matriz de localización	83
Cuadro N° 55. Distribución de las instalaciones	94
Cuadro N° 56. Requerimientos de terreno	94
Cuadro N° 57. Requerimientos de construcciones	95
Cuadro N° 58. Requerimientos de Maquinaria.....	97
Cuadro N° 59. Requerimientos de Mobiliario operativo.....	98
Cuadro N° 60. Requerimientos de Mobiliario de oficina	98
Cuadro N° 61. Requerimientos de equipos de oficina.....	99

Cuadro N° 62. Requerimientos de equipo electrónico	99
Cuadro N° 63. Requerimientos de menaje de restaurante	100
Cuadro N° 64. Requerimientos de menaje de cocina y aseo	100
Cuadro N° 65. Nómina de personal operativo, año 1	103
Cuadro N° 66. Nómina de personal administrativo, año 1	103
Cuadro N° 67. Nómina de personal de ventas, año 1	103
Cuadro N° 68. Horario laboral semanal.....	104
Cuadro N° 69. Objetivos generales de la empresa.....	121
Cuadro N° 70. Inversión inicial	124
Cuadro N° 71. Propiedades, planta y equipo	125
Cuadro N° 72. Gastos de constitución	125
Cuadro N° 73. Gastos pre-operativos	126
Cuadro N° 74. Capital de trabajo inicial.....	126
Cuadro N° 75. Fuentes y usos.....	127
Cuadro N° 76. Amortización anual del crédito.....	128
Cuadro N° 77. Ingresos el primer año	130
Cuadro N° 78. Proyección de ingresos	131
Cuadro N° 79. Ingresos del proyecto	132
Cuadro N° 80. Costos operativos.....	132
Cuadro N° 81. Insumos directos	133
Cuadro N° 82. Costos indirectos	134
Cuadro N° 83. Gastos administrativos.....	135
Cuadro N° 84. Gastos de ventas	135
Cuadro N° 85. Gastos financieros.....	135
Cuadro N° 86. Egresos proyectados	136
Cuadro N° 87. Proyección de resultados	138
Cuadro N° 88. Punto de equilibrio.....	139
Cuadro N° 89. Flujo de efectivo del proyecto	141
Cuadro N° 90. VAN.....	142
Cuadro N° 91. Período de recuperación de inversión.....	143

Figura N° 1. Análisis que forman parte del estudio de mercado	13
Figura N° 2. Proceso para la realización del estudio técnico.....	15
Figura N° 3. Composición del análisis financiero de un proyecto de inversión.....	17
Figura N° 4. Definición del modelo de negocio	22
Figura N° 5. Aprobación de la gestión presidencial	26
Figura N° 6. Aprobación de la Asamblea Nacional.....	26
Figura N° 7. Variación anual del PIB	28
Figura N° 8: Inflación anual	30
Figura N° 9: índice de confianza empresarial.....	31
Figura N° 10. Crecimiento del ICE Servicios.....	31
Figura N° 11. Empresas según situación del negocio.....	32
Figura N° 12. Tasa de desempleo Nacional y ciudad de Quito	35
Figura N° 13. Pobreza y extrema pobreza	36
Figura N° 14. Coeficiente de Gini	36
Figura N° 15. Forma de adquisición de los productos en Pichincha	37
Figura N° 16. Gastos monetarios por hogar (Quito).....	38
Figura N° 17. Tenencia de computador en el hogar	39
Figura N° 18. Tenencia de celulares y <i>smartphones</i>	39
Figura N° 19. Edad	54
Figura N° 20. Sexo.....	55
Figura N° 21. Estado Civil.....	56
Figura N° 22. Ingresos familiares al mes.....	57
Figura N° 23. Cantidad de miembros en la familia	57
Figura N° 24. Miembros que forman parte de la familia.....	58
Figura N° 25. Cantidad de hijos por familia.....	59
Figura N° 26. Edad del hijo menor (agrupado)	60
Figura N° 27. Edad del hijo mayor (agrupado)	60
Figura N° 28. Familias con mascota.....	61
Figura N° 29. Mascotas en la familia	62
Figura N° 30. Raza de mascota.....	63
Figura N° 31. Frecuencia con la que visita restaurantes.....	63
Figura N° 32. Consumo promedio por persona en restaurante.....	64

Figura N° 33. Restaurantes que prefiere	65
Figura N° 34. Tipo de comida preferida	66
Figura N° 35. Frecuencia con la que visita sitios de recreación	66
Figura N° 36. Gasto promedio por persona en sitios de recreación	67
Figura N° 37. Sitios de recreación preferidos	68
Figura N° 38. Interés en asistir a un servicio de restaurantes y recreación integral para familias y mascotas	69
Figura N° 39. Asistencia al servicio	70
Figura N° 40. Frecuencia con la que asistiría a este servicio	70
Figura N° 41. Gasto promedio por persona que pagaría en estos servicios.....	71
Figura N° 42. Tiempo que se quedaría en las instalaciones	72
Figura N° 43. Asistiría solo o acompañado	73
Figura N° 44. Asistiría con la mascota	73
Figura N° 45. Conoce servicios similares.....	74
Figura N° 47. Macrolocalización.....	82
Figura N° 48. Microlocalización	84
Figura N° 49. Proceso de gestión comercial.....	85
Figura N° 50. Proceso operativo.....	88
Figura N° 51. Distribución de las instalaciones.....	96
Figura N° 52. Estructura de la empresa	101
Figura N° 53. Punto de equilibrio.....	139

SÍNTESIS

El contexto actual de negocios requiere de ideas nuevas que satisfagan las necesidades, e incluso, las expectativas de los cada vez más exigentes consumidores. En ese sentido, la creación de un restaurante de entretenimiento familiar y amigable con las mascotas, constituye una propuesta de servicios con un enfoque nuevo que, aparte de la idea de incorporar momentos de sano esparcimiento, pretende brindar una experiencia de convivencia familiar, en la que aparte de adultos, adolescentes y niños, puedan compartir con sus mascotas, las que forman parte del grupo familiar con mayor frecuencia. Al levantar información de la población del sector de Cumbayá, donde se pretende ubicar al negocio, se confirmó un perfil de familias de 3 o más miembros, con ingresos del estrato medio alto, de los que un 87% está interesado en la propuesta, esperaría asistir en promedio 4 veces por mes y estima un valor de 15 USD por persona. En función de los datos recopilados, se estimó el tamaño del proyecto, considerando una cobertura entre el 2% y 3% de la demanda insatisfecha, y una utilización de la capacidad instalada que va desde el 60% hasta el 80%. Se diseñaron procesos, revisaron aspectos organizacionales, estructura y funciones principales del personal, para fortalecer la atención al cliente. Con base en la viabilidad de mercado, así como la técnica y organizacional, se realizaron los respectivos cálculos para determinar la inversión inicial, financiamiento, ingresos y egresos, los que determinaron una utilidad para los 5 primeros años de operación del restaurante. Así también, se obtuvieron resultados positivos al aplicar los indicadores de evaluación financiera como el VAN, la TIR, y se espera una recuperación del capital al quinto año.

ABSTRACT

The current business context requires new ideas that meet the needs of the market, and even the expectations of increasingly demanding consumers. In this sense, the creation of a restaurant for family entertainment, and friendly with pets, is a proposal of services with a new approach that incorporates moments of healthy recreation and aims to provide an experience of family coexistence, in which adults, Adolescents and children, can share with their pets, those that are part of the family group, more and more frequently. Collecting information from the population of the sector of Cumbayá, where it is intended to locate the business, it was confirmed that the client profile is composed of families of 3 or more members, with middle and high income, of which 87% show interest in The proposal, and would expect to attend, on average, 4 times a month, and estimates an expenditure of 15 USD per person. Based on the data collected, the project size was estimated, considering coverage between 2% and 3% of unsatisfied demand, and a utilization of installed capacity ranging from 60% to 80%. The operational processes were designed, organizational aspects, structure and main functions of the personnel were reviewed, to strengthen customer service. Based on market feasibility, as well as technical and organizational, the respective calculations were made to determine the initial investment, financing, income and expenses, which determined a utility for the first 5 years of operation of the restaurant. Also, positive results were obtained when applying the financial evaluation indicators such as NPV, IRR, and a capital recovery is expected in the fifth year.

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. PROBLEMA

El entorno empresarial se encuentra en constante cambio, y en los tiempos actuales la competitividad entre los negocios es bastante alta. Según Diario el Telégrafo (2013) para el año 2013 Ecuador fue el país en Latinoamérica con más emprendimientos, con una tasa de negocios nacientes del 26.6%, sin embargo para el 2016 el mismo diario señala que “el 90% de emprendimientos cierra en un lapso de tres años” (Diario El Telégrafo, 2016). Estas cifras reflejan la realidad de un gran número de nuevos negocios, por un lado ingresar a un mercado altamente competitivo con ofertas que poseen poca diferenciación, y por otro, la falta de una planificación prevista para asegurar la estabilidad y permanencia de la empresa.

Ante esta situación se torna importante la realización de un proyecto innovador, en el cual se busque abordar mercados que aún no se han saturado de ofertantes. Este concepto se acoge a la ‘Estrategia de océano azul’ misma que propone “crear el futuro de un sector o industria en lugar de competir dentro de la situación presente” (Francés, 2006, pág. 125); o en otras palabras, “en los océanos azules no existen reglas de juego y representan los espacios de mercado desaprovechados” (Carrión, 2007, pág. 271). En la estrategia de océano azul la innovación es un elemento característico pues implica el modificar el enfoque de la empresa hacia el cliente y por ende el modelo de negocio, para ofrecer algo que los competidores no ofertan.

Adicionalmente hay que mencionar la situación actual del país en el ámbito económico y político. Por un lado la reducción en los precios del petróleo y la carga tributaria al sector empresarial y al consumidor, han afectado los hábitos de consumo, sobretodo en negocios cíclicos, por lo que alternativas como negocios de preparación de alimentos a precios accesibles han aumentado significativamente. Es decir, que por un lado se han creado oportunidades de negocio al existir un cambio en los hábitos de consumo que la población tenía en tiempos de bonanza, pero por otro, el mercado se

ha saturado de estas alternativas anti cíclicas. En el sector político en cambio, el período de elecciones y la incertidumbre ante las medidas que se establezcan en el nuevo período de mando presidencial; provocan un aumento en el riesgo que el inversionista estima ante nuevos negocios.

El cambio en las costumbres y tradiciones también es un factor a tomar en cuenta, por ejemplo, cada vez es más común que existan, por un lado, alternativas de alimentación enfocadas casi totalmente para adultos, y por otro, locales de comida rápida con patios de juego; existiendo pocas alternativas para que una familia pueda disfrutar con opciones para todas las edades, más aún esta diferencia es evidente en otros servicios de diversión familiar como espectáculos. También ha aumentado la importancia y cuidado que se presta a las mascotas, al ser consideradas como parte de la familia pero existiendo una alta restricción al ingreso de estas en casi cualquier local comercial.

1.1.1. Formulación del problema

Todos estos factores permiten evidenciar la situación problema ante la cual se presenta la innovación como un elemento que apoya el éxito de nuevos emprendimientos, por lo cual el problema se formula mediante la siguiente pregunta:

- ¿Cómo integrar servicios de diversión familiar y pet friendly en un proyecto de negocio?

1.1.2. Sistematización del problema

El problema formulado es sistematizado mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la factibilidad del proyecto innovador de integración de servicios de diversión familiares y pet friendly respecto al mercado?

- ¿Cuáles son los requisitos técnicos y organizacionales que requerirá el proyecto innovador de integración de servicios de diversión familiares y pet friendly?
- ¿Cuál es la factibilidad financiera del proyecto innovador de integración de servicios de diversión familiares y pet friendly?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación teórica

El proyecto es altamente práctico, por tanto, partirá de la realización de un análisis del entorno empresarial, el mercado, los aspectos técnicos, organizacionales y financieros para determinar la factibilidad del proyecto innovador, sin embargo desde una perspectiva teórica se fundamenta en la administración y el marketing, sobre todo en este último al aplicar la estrategia de océano azul; es decir, la búsqueda de mercados nuevos, no saturados. De modo que el proyecto será un referente teórico para futuros estudios en negocios e innovación.

1.2.2. Justificación metodológica

Desde una perspectiva metodológica el estudio requiere la realización de un estudio de mercado mediante métodos de recopilación de datos propios de la investigación de campo. En este sentido el proyecto busca analizar la factibilidad de mercado, técnica y financiera para implementar una idea de negocio innovadora que actualmente no existe en el ámbito local, consistente en la integración de servicios destinados a la diversión familiar en un mismo entorno, ofreciendo servicios de restaurante, entretenimiento para niños, espacios de recreación para mascotas, música y otras alternativas que puedan ser compatibles. Para esto se recolectará información directamente de los clientes potenciales, utilizando para esto encuestas y entrevistas que provean información cuantitativa y cualitativa.

1.2.3. Justificación práctica

El proyecto tiene como utilidad práctica el planteamiento de la factibilidad de un proyecto innovador, pero también la constitución de un referente para pequeñas y medianas empresas, incitando las iniciativas destinadas a la oferta de servicios y productos que no existen en el mercado, mediante un cambio de perspectiva en el negocio; con lo cual se busca apoyar al desarrollo de la economía local.

Por otro lado, el estudio está encaminado bajo los objetivos y estrategias establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir, pues se relaciona con los objetivos 2 y 9. El objetivo 2 menciona: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y la territorial en la diversidad” (SENPLADES, 2013), y en tanto que este objetivo busca evitar la exclusión y por el contrario fomentar la convivencia social, el proyecto innovador apoya su consecución, pues propone la realización de servicios integrados que fomenten la unión familiar y no su segmentación.

El objetivo 9 explica “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, el cual plantea dentro de sus lineamientos estratégicos el “Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos” (SENPLADES, 2013). Este proyecto requerirá ante todo, personal con energía, dinamismo y actitud de servicio, por lo cual se contará con jóvenes sin importar su experiencia previa, a fin de proveer una oportunidad de trabajo digno y crear un ambiente agradable tanto para el cliente externo como para el interno.

El objetivo 10 dice “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, en la que el lineamiento estratégico 10.1 señala “diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional” (SENPLADES, 2013). El proyecto consiste en una iniciativa innovadora, que funcione como referente de lo que se puede lograr a nivel local.

Por último, cabe señalar la orientación que el tema tiene hacia el ámbito empresarial como proyecto de creación de un nuevo negocio, sobre todo al proponer una alternativa innovadora con un enfoque integral.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Desarrollar un proyecto innovador para la integración de servicios de diversión familiar y pet friendly.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercado para determinar la factibilidad del proyecto innovador de integración de servicios de diversión familiares y pet friendly.
- Establecer los requisitos técnicos y organizacionales que requerirá el proyecto innovador de integración de servicios de diversión familiares y pet friendly.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto innovador de integración de servicios de diversión familiares y pet friendly.

1.4. METODOLOGÍA

El proyecto es de carácter principalmente práctico, sin embargo, se fundamentará teóricamente mediante la recopilación de datos e información a partir de bibliografía especializada, repositorios físicos y digitales y otras fuentes de información secundaria.

Los métodos teóricos se basan en la investigación documental, por tanto, se puede mencionar como técnicas al análisis de contenidos, el fichaje (uso de fichas

bibliográficas y nemotécnicas) y la realización de resúmenes, entre otras. Todas estas técnicas se aplicarán para el levantamiento de datos de fuentes bibliográficas o documentales.

Adicionalmente se puede señalar como métodos teóricos a los que se aplicarán para sustentar el tipo de aproximación que se realizará del problema. En este caso se utilizará el método analítico-sintético. Para Hurtado y Toro (2007, pág. 65) este método “consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto”. En otras palabras, el análisis conlleva el estudio de las partes que componen el todo del objeto de estudio, en este caso las características y preferencias de los clientes, los aspectos técnicos, los elementos organizacionales, financieros, entre otros; mientras que la síntesis se aplica al estudiar de forma conjunta los resultados obtenidos en el análisis para llegar a nuevas conclusiones.

En cuanto a los métodos empíricos estos se basan en la recopilación de datos directamente del objeto de estudio. Para Ortiz (2009, pág. 58) estos métodos permiten analizar la información obtenida o contrastar los conocimientos teóricos con la realidad, y entre estos se halla la observación, la medición y la experimentación. Para el proyecto se utilizará el método de la medición. La medición se basará en la aplicación de encuestas a los clientes potenciales, para medir sus gustos y preferencias respecto a los servicios que se pretenden integrar.

De forma respectiva al método de medición, se utilizará la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñará, como instrumento, un cuestionario estructurado con preguntas cerradas.

1.4.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio puede calificarse como descriptivo. Este tipo de estudio, según Namakforoosh (2005) es:

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (pág. 91)

Es decir, que este tipo de estudio será utilizado para realizar una descripción de todos los aspectos relevantes para el proyecto: el cliente, el servicio, el mercado, la organización, y demás aspectos.

1.4.2. Tipo de fuentes

El proyecto requerirá de la realización de una investigación de mercado a partir de fuentes primarias (clientes potenciales) y fuentes secundarias (datos estadísticos); por lo cual se levantará información referente al mercado pero también al sector servicios al cual pertenece el proyecto innovador.

1.4.3. Descripción de las actividades para la ejecución

La primera etapa de la investigación fue identificar el problema, que para efectos del tema planteado consistió en sustentar la oportunidad establecida en la necesidad de la sociedad de un servicio como el propuesto: la integración de servicios destinados a la diversión familiar en un mismo entorno, ofreciendo servicios de restaurante, entretenimiento para niños, espacios de recreación para mascotas, música y otras alternativas que puedan ser compatibles.

Una segunda etapa consistió en realizar el anteproyecto o plan del trabajo de titulación, el cual abarcó los aspectos metodológicos de la investigación y la referencia teórica preliminar en la que se apoya la idea del emprendimiento. También se estableció la justificación, los objetivos y detalles administrativos del trabajo de fin de carrera.

Finalmente, el informe del trabajo de titulación incluyó el estudio de mercado, con su respectiva recopilación de datos, tabulación y análisis de información. Así también el detalle de los aspectos técnicos y organizacionales, a partir de los cuales se

realizaron los cálculos, estimaciones y proyecciones económicas y la evaluación financiera para comprobar la factibilidad del proyecto planteado. El detalle de las actividades que se llevaron a cabo para la realización del informe del proyecto fueron las siguientes:

- Realización del estudio de análisis situacional del mercado
- Definición del servicio a ofertarse
- Segmentación del mercado
- Planificación de la Investigación de mercado
- Realización de la investigación de mercado
- Análisis de resultados y determinación de la demanda y oferta
- Establecimiento del marketing mix para el servicio
- Determinación del tamaño del proyecto y localización
- Definición de procesos de gestión comercial y operativo
- Definición de recursos técnicos, humanos y físicos
- Establecimiento de aspectos organizacionales
- Realización de estudio de factibilidad financiera
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones finales
- Redacción del informe final

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. Emprendimiento

Como lo afirma Sánchez (2015):

Emprender es un acto de la genialidad del hombre intrínseco al instinto en cada uno de los seres humanos. Cada aspecto logrado de la vida actual tiene algo en común, una visión y consecución de un sueño por parte de una persona que materializó sus ideales. La palabra “emprender” proviene del verbo en latín prendo, cuyo significado supone la acción de agarrar o llegar a alcanzar algo. (pág. 5)

El hecho de emprender es generado por la inteligencia humana, la que cada vez ahonda más en diversos y especializados aspectos de las necesidades humanas; las cuales se acoplan a una vida social basada en la tecnología y comodidad. Este importante hecho de emprender tiene que ver con el empeño que una persona, o grupo de personas, han puesto en un objetivo, y luego del esfuerzo y diferentes factores, se ha conseguido lo planteado o planeado, generando los beneficios tanto para la sociedad como para quien generó la idea.

Emprender es una palabra muy escuchada en la actualidad, no solo por temas de índole económica, sino también por la creatividad con la que se esbozan un sinnúmero de productos, servicios e ideas, para la comunidad, negocios y empresas. Estas ideas siempre están generadas por una persona, o en otros casos por un grupo de personas, que identifican la oportunidad en la comunidad para crear algo nuevo, o para satisfacer una necesidad en un sitio que no cuenta con algún producto o servicio. Pero en general las ideas van enfocadas al mercado, el cual se ha vuelto más exigente al momento de solicitar el producto o servicio, no solo con mejores estándares de calidad, sino también en el sentido de tener más altas expectativas de los oferentes o productores.

Quien está a cargo de este proceso, es sin duda un emprendedor, el que puede definirse “(...) como aquella persona que tiene una especial sensibilidad para detectar oportunidades y ponerlas en marcha, aun cuando no disponga de los recursos necesarios” (Urbano & Toledano, 2011, pág. 32).

Es decir, que emprendedor es aquella persona que tiene esa capacidad, innata o desarrollada, para identificar las oportunidades existentes, y tiene la fortaleza para llevar a cabo una propuesta, que atenderá una necesidad evidente desde su visión. En la mayoría de los casos, el emprendedor no cuenta con los recursos necesarios para implementar toda su idea o proyecto; sin embargo, su tesón y carácter hacen que pueda poner en marcha la idea, sea que funcione o no.

Como lo señala Freire (2005), no existe una cualidad específica de los emprendedores, es decir, que no son aquellos que tienen dinero, son jóvenes, etc.; sino

que más bien “(...) a todos los impulsa el deseo personal de emprender su propio proyecto.” (pág. 5). El autor detalla 11 aspectos que debe cumplir un emprendedor para tener éxito, las que se resumen a continuación (págs. 5-6):

- Emancipación, que se traduce como esa búsqueda de independencia para realizar su gestión.
- Moderación en la ambición de dinero, puesto que, lo que mueve al emprendedor es el reto de poner en marcha su idea.
- Pasión, tener el carácter para enfocarse en el proyecto a emprender, sacrificando a veces otras cosas.
- Resultados, buscan lograr resultados concretos.
- Espiritualidad, en el trayecto de su emprendimiento, trabajan en sí mismos para volverse quienes necesitan ser y lograr plasmar en la realidad su idea.
- Novicio, siempre se muestran abiertos a aprender.
- Disfrute del camino, tener la capacidad de entender que el emprendimiento es un proceso compuesto por muchas etapas, y disfrutar de cada una de ellas.
- Éxitos compartidos, crean relaciones positivas con su equipo de emprendimiento, y comparten los logros.
- Determinación, toman decisiones y apoyan firmemente dichas elecciones.
- Optimismo y sueños, mantienen su enfoque y esperanza en todo el proceso, a pesar de las dificultades que deberán sortear.
- Responsabilidad incondicional, asumen el compromiso de cumplir con su emprendimiento y con lo que éste debe generar en las personas relacionadas, así como en la sociedad.

Identificar la idea es una tarea muy importante, la cual puede basarse en algunos esquemas, es así que Freire (2005) propone 5 pasos para esta actividad del emprendedor (págs. 22-27):

- Lupa general: que se refiere a definir las áreas de actividad que se efectúan en el mercado.

- Lupa mundial: dar un vistazo a lo que pasa en cada actividad revisada, en el contexto de aquellas actividades revisadas en la lupa general.
- Lupa local: verificar cómo está el mercado local, desde la perspectiva de los puntos anteriores.
- Lupa dinámica: establecer aquellas opciones posibles, en función de comparar lo establecido en la lupa mundial, con la lupa local.
- Lupa fina: análisis específico de aquellas opciones establecidas en la lupa dinámica, para determinar la viabilidad de real de una de ellas, de manera concreta.

Cuando ya se ha identificado con claridad la idea, entonces se deberá efectuar un buen plan de negocios. Este documento puede entenderse como “(...) una herramienta de reflexión.” (Zorita, 2015, pág. 16). El autor define al plan de negocios como “(...) un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto.” (págs. 15-16)

En efecto este documento es indispensable para iniciar un negocio o empresa, no solo porque deba ser una formalidad que cumplir para presentar a quienes van a financiar parcialmente el proyecto que se pretende emprender, sino que establece de una manera puntual y enfocada, aquellos detalles comerciales, técnicos, organizacionales para el éxito de la implementación del proyecto, en función de los que se realiza una proyección de cómo podría ser la operación de la entidad a crear, para evaluar la factibilidad de su aplicación.

En el plan de negocio debe contener varios aspectos para el entendimiento y validación de la idea propuesta. Algunos de esos puntos pueden ser: Descripción del negocio, Análisis de mercado, Plan de marketing, Plan de operaciones, Temas societarios, Estudio económico y financiero (Zorita, 2015, pág. 23).

La puesta en marcha de una idea de emprendimiento, puede ser tomada como un proyecto de inversión, el cual según Baca (2006) se puede definir “(...) como un

plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.” (pág. 2)

El proyecto de inversión siempre parte de una idea que pueda atender a una necesidad de la persona o la sociedad en su integralidad, y desde ese enfoque requiere detallar con claridad a qué exactamente se refiere la idea planteada, que abarca, cómo funcionará, cómo llegará a su cliente definido, que recursos necesita, cuánto cuesta implementar la idea, cuanto tiempo tomará, etc. Todos estos aspectos se pueden encasillar en 4 etapas: Definición conceptual del proyecto, Estudio del proyecto, Evaluación del proyecto y Decisión sobre el proyecto (Baca, 2006, pág. 6).

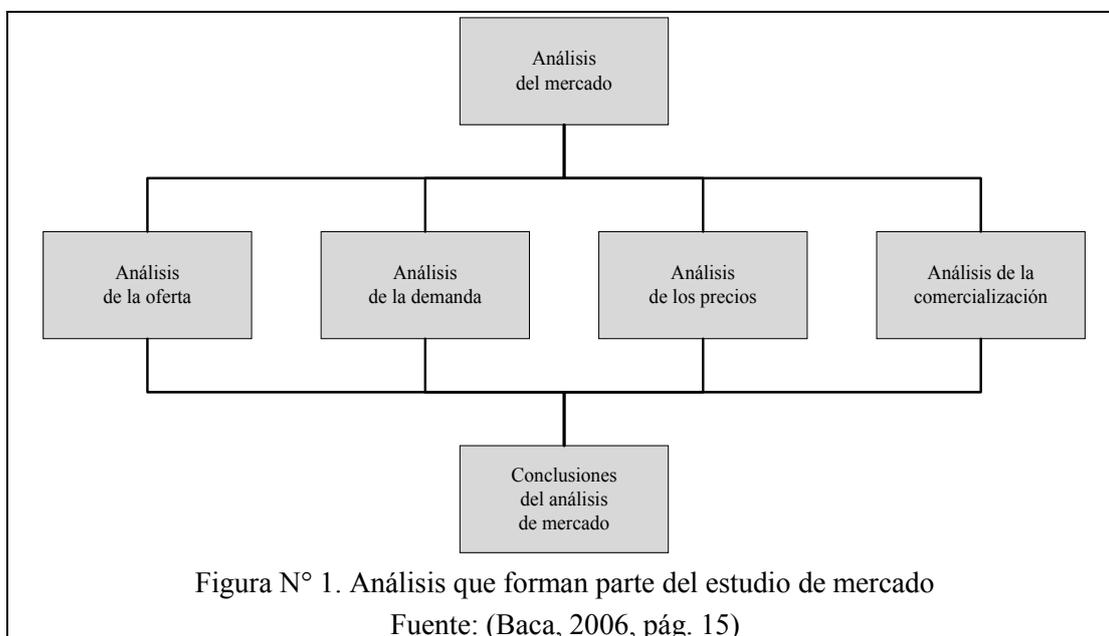
1.5.2. Estudio de mercado

Según Córdoba (2011), el mercado es “... el punto de encuentro de oferentes con demandantes de un bien o servicio para llegar a acuerdos en relación con la calidad, la cantidad y precio” (pág. 52). Un mercado no es únicamente un sitio físico al que acueden los compradores para encontrar a los vendedores, y comprar el producto o servicio que requieren; sino que representa la cantidad de oferentes y demandantes de diferentes productos, servicios e incluso ideas, que se ponen de acuerdo en la compra-venta bajo condiciones de precio, calidad, forma de pago, forma de entrega, etc.

Una de las primeras partes del plan de negocios o proyecto de inversión, luego de que se ha establecido con claridad el producto o servicio, es la de analizar la viabilidad de mercado. Es decir, que se debe averiguar si existe o existirá la demanda de ese producto o servicio que se pretende crear.

Para Baca (2006), el estudio de mercado abarca 5 partes, el análisis de la oferta del producto, que implica la competencia que tendrá el producto o servicio. Como segundo aspecto se debe revisar la demanda existente o potencial para la idea propuesta; luego se realiza un análisis de precios, y las consideraciones necesarias para

que se pueda comercializar el producto. Finalmente se determina la viabilidad del proyecto, cuando se ha establecido una demanda potencial insatisfecha suficiente según la idea planteada.



Para recopilar la información de la demanda, se debe realizar una investigación de mercado; la cual, según Malhotra (2004), se define de la siguiente manera:

“Investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y oportunidades de marketing.” (pág. 7).

El autor destaca que la investigación de mercado se utiliza para mejorar el proceso de toma de decisiones de una empresa, o incluso se puede utilizar para sustentar la idea del plan de negocios, de modo que, se recopilará y analizará la información necesaria para tener claridad sobre la viabilidad de mercado de la idea planteada de un producto o servicio específico.

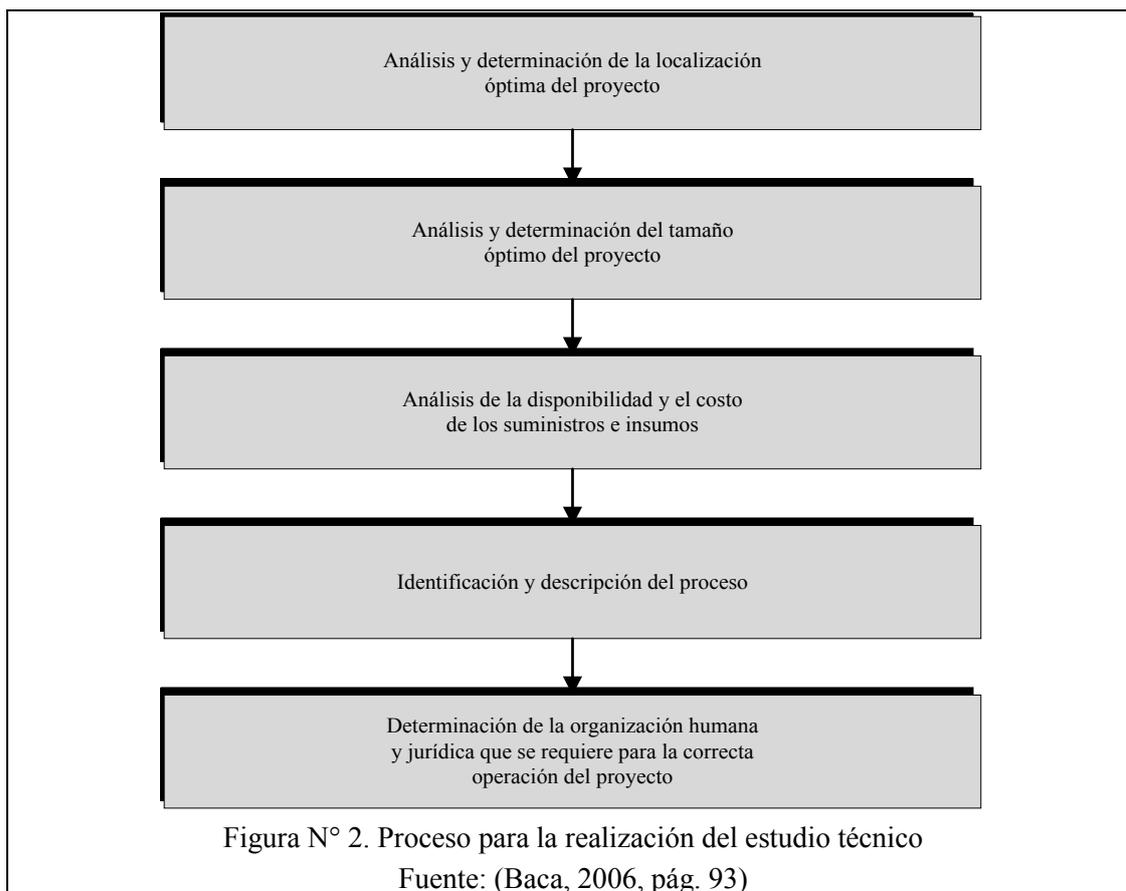
1.5.3. Estudio técnico

Para Córdoba (2011), el estudio técnico pretende dar respuesta a diferentes inquietudes que tendrá el proyecto planteado, entre las que están la cantidad a fabricar,

producir, proveer o comercializar, el tamaño de la planta, la ubicación, los procesos que se realizarán, los bienes requeridos así como los insumos y personal necesario para cumplir con la idea planteada. (pág. 106)

Respecto de este apartado del proyecto, Sapag (2007) menciona que: “El objetivo del estudio técnico que se hace dentro de la viabilidad económica de un proyecto es netamente financiero. Es decir, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto” (pág. 95). En efecto, el enfoque de los requerimientos, el tamaño, los procesos, etc. debe plantearse considerando los costos que tendrá para la empresa a crear, producto de la idea planteada inicialmente.

Baca (2006), presenta gráficamente el proceso que se sigue para realizar el estudio técnico, el que inicia con la determinación de la localización ideal para el proyecto, considerando diferentes aspectos como el cliente, proveedores, mano de obra, etc. Luego se analiza el tamaño óptimo del proyecto, el que estará en función de la oferta que se pretende cubrir con la idea planteada. Como un tercer paso consta el análisis de los insumos y suministros necesarios para fabricar el producto o proveer el servicio. También se debe describir el proceso productivo, operativo o de provisión del servicio; y, finalmente, se realizará el detalle de los requerimientos de personal, estructura y tipo de empresa.



1.5.4. Estudio organizacional

Para Córdoba (2011), es importante que todo planteamiento de un proyecto de inversión, incluya el detalle de los aspectos del direccionamiento estratégico de la empresa a crear, entre los que se mencionan principalmente a la misión, la visión, los principios, los objetivos estratégicos, etc. (págs. 160-164)

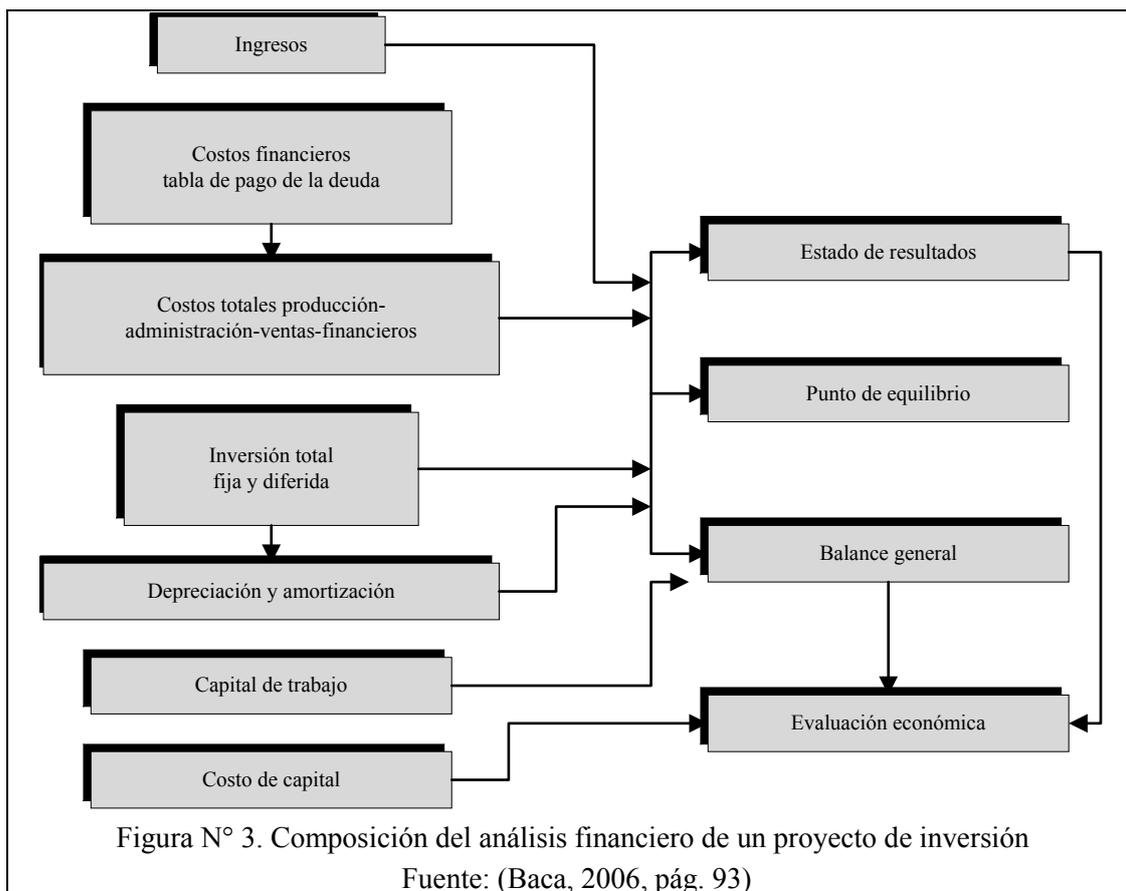
Estos aspectos, son parte de una planificación estratégica empresarial, la que es concebida como “(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2008, pág. 5). En el caso de un proyecto de inversión que proviene de una idea novedosa, la planificación apoya con la orientación que deberá tener la empresa a crearse, así como el personal que en ella labore; y de esta manera se asegura el éxito del emprendimiento.

Además, es importante que se incluya la estructura de la empresa a crearse, así como las funciones que tendrá el personal, para de esta manera preparar con claridad lo que cada recurso tendrá como responsabilidad dentro del proceso principal o generador, así como de los demás procesos necesarios para que la empresa funcione correctamente.

1.5.5. Estudio económico

Para Meza (2013), el capítulo económico debe efectuarse luego de las otras partes revisadas como son la de mercado, la técnica e incluso la organizacional, puesto que, éstas etapas generan datos que son el insumo para realizar los cálculos económicos y financieros de un proyecto de inversión (pág. 29). Es entonces en función de la estimación del tamaño, cantidad de producción o cliente, costos de efectuar el producto o provisionar un servicio, cantidad de personal, bienes muebles e inmuebles, etc. de lo que se parte para estimar la inversión requerida y la operación estimada.

Respecto del apartado económico, Baca (2006) muestra un esquema con el que se efectúa todo el análisis económico del proyecto de inversión. Para el autor, los ingresos estimados, los costos financieros, costos de producción, los gastos administrativos y de ventas, forman un insumo para establecer el estado de resultados estimado para los inicios de la operación de la empresa a crearse. Otros datos importantes para los estados estimados son la inversión requerida, la depreciación de los bienes que se adquirirán, el capital de trabajo inicial, con el que se sustentarán los egresos del proyecto en sus inicios. Con esta información se procederá a calcular el punto de equilibrio, como un apoyo para establecer la línea a partir de la que se cubren los egresos y se generan ganancias. Finalmente se realizará la evaluación.



1.5.6. Evaluación financiera

Meza (2013) sostiene que la evaluación financiera “(...) se realiza, a través de indicadores de rentabilidad, la evaluación financiera del proyecto” (pág. 29). Para el autor es necesario evaluar si se va a generar valor o no con la propuesta planteada, de modo que, si bien en el estudio económico se determinaron resultados, la evaluación puede comprobar si es que esas ganancias proyectadas o estimadas serán mayores a la inversión efectuada por los socios al inicio.

Como lo sostiene Sapag (2007), los indicadores más utilizados para efectuar la evaluación financiera que determine la factibilidad de un proyecto son (pág. 24):

- Valor Actual Neto: que realiza una equiparación entre el valor invertido al inicio del proyecto, con el valor actual de las ganancias que se obtendrán en años posteriores.

- Tasa Interna de Retorno: que determina la tasa a la cual retorna la inversión inicial efectuada, en función de las ganancias futuras estimadas.
- Período de Recuperación de la Inversión: que en función de los flujos futuros, a valor actual, estima cuando se tendrá la recuperación de la inversión realizada por los socios.

Cuando un proyecto tiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo, es un indicador de que el valor que se generará, en función de las estimaciones calculadas, será mayor que la inversión inicial, pero comparando los datos a la fecha de la inversión. Si el resultado de este indicador es positivo, entonces se aprueba la factibilidad financiera del proyecto de inversión, y se entiende debe ponerse en marcha la idea propuesta.

1.5.7. Análisis de impactos ambientales

Como lo describe Sapag (2007): “La viabilidad ambiental, por último, busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendría sobre las variables del entorno ambiental como, por ejemplo, los efectos de la contaminación.” (pág. 25)

En la actualidad es importante, no solo para cumplir con normativas ambientales del país, sino también por la imagen que el proyecto de inversión debe generar desde sus inicios ante sus consumidores, personal interno, y en general la comunidad, respecto del manejo del impacto ambiental. Una empresa que desea iniciar con éxito, no puede dejar de lado el aspecto ambiental, y debe considerar aquellas políticas internas, procedimientos de control e incluso contar con materiales, herramientas e insumos que permitan el buen manejo de los desechos que genera. Otro aspecto que se debe analizar, aparte de la generación de desechos sólidos, gaseosos o líquidos, es el auditivo y el visual, los que han de ser considerados para aplicar medidas efectivas y puntuales que aporten a su disminución.

Así también el autor citado indica que el proyecto debe considerar aquellos costos que impliquen la aplicación de las medidas necesarias para mitigar los impactos

ambientales; las cuales deben ser aplicadas para la implementación del proyecto, y por tanto, su costo debe ser parte de los cálculos, estimaciones y proyecciones. (pág. 25)

1.5.8. Marco conceptual

Administración: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.” (Hurtado, 2008, pág. 46)

Demanda: “Se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.” (Fischer & Espejo, 2004, pág. 240)

Eficacia: “Hacer lo correcto; alcanzar las metas.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 5)

Eficiencia: “Hacer algo correctamente; se refiere a la relación entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 5)

Emprender: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.” (Real Academia Española, 2017)

Empresa: “(...) entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios generadoras de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad social.” (Hernández, 2011, pág. 433).

Estrategia: “(...) consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a

sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 4)

Misión: “(...) describe su actividad y propósito comerciales actuales (“quienes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 24)

Mercado: “(...) conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 26)

Objetivos: “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un período de más de un año.” (David, 2008, pág. 13)

Oferta: “Se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.” (Fischer & Espejo, 2004, pág. 243)

Organización: “Un grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 3)

Planificación: “Incluye definir las metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar las actividades.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 7)

Principios: “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos.” (Amaya, 2005, pág. 50)

Proceso: “(...) conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.” (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 487)

Proyecto de Factibilidad: “Estudio más acabado y se elabora sobre la base de antecedentes precisos, obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información”. (Canelos, 2010, pág. 31).

Tasa Interna de Retorno: “(...) tasa de rendimiento que se está ganando sobre los fondos que permanecen internamente invertidos en un proyecto.” (Hansen & Mowen, 2007, pág. 977)

Visión: “(...) una visión estratégica retrata el horizonte comercial futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”) (...)” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 24)

Valor Actual Neto: “(...) diferencia entre el valor presente de los flujos de entrada de efectivo de un proyecto y el valor presente de sus flujos de salida de efectivo.” (Hansen & Mowen, 2007, pág. 978)

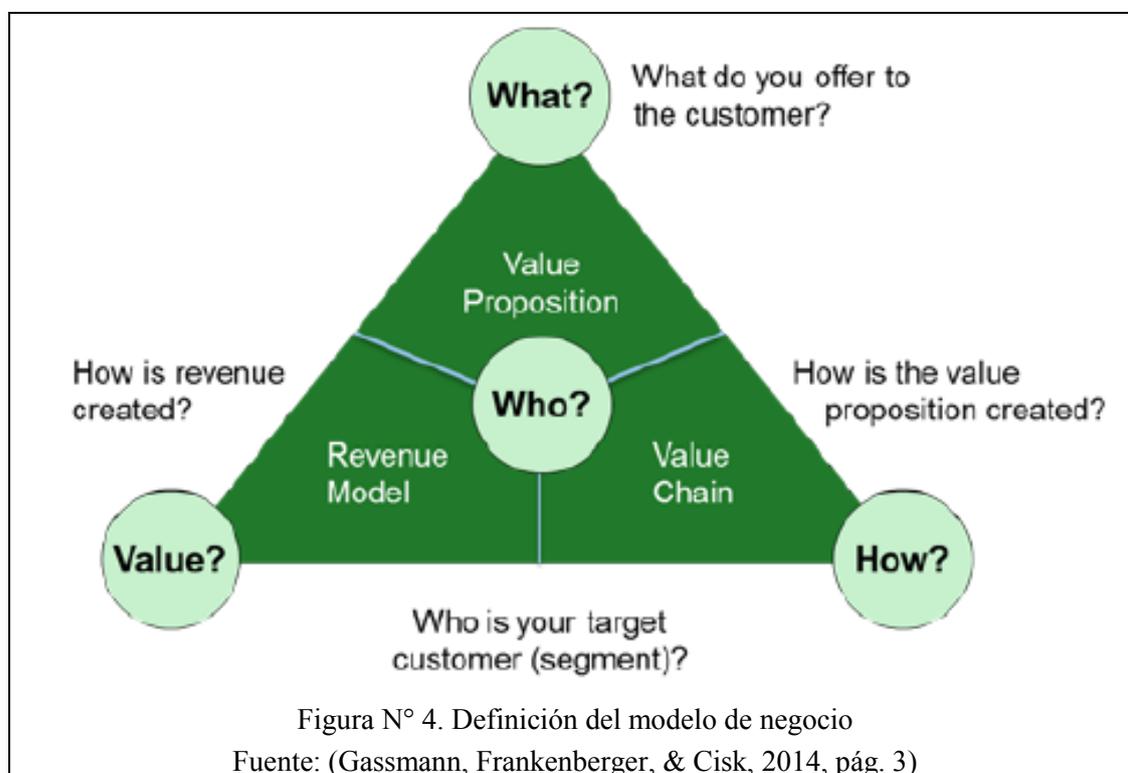
CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

2.1.1. Características del servicio propuesto

Para la definición del servicio que se pretende desarrollar, se ha tomado en cuenta a Gassman, Frankenberger y Csik (2014) a fin de establecer de forma clara tres preguntas básicas que permiten establecer claramente el modelo de negocio.



Considerando las interrogantes señaladas en la Figura 4 se plantean las directrices básicas que definen al negocio y la forma en que generará valor:

Cuadro N° 1. Definición del modelo de negocio

What?	¿Qué se ofrece al cliente?	Integración de servicios de alimentación y entretenimiento familiar
Who?	¿Quién es el cliente objetivo?	Familias con hijos
How?	¿Cómo se crea la propuesta de valor?	Servicios diferenciados e innovadores, diversos servicios integrados como uno solo, amplitud para recibir adultos, niños y mascotas en un solo ambiente
Value?	¿Cómo se genera la rentabilidad del negocio?	Reducción de costos al integrar servicios diversos en una sola infraestructura y al manejar recursos compartidos.

Adaptado de Gassman, Frankenberger y Csik (2014)

La mezcla de marketing que caracteriza al servicio está definida por los siguientes aspectos:

Cuadro N° 2. Mezcla de marketing

Oferta primaria		Alimentación y recreación
Oferta complementaria (Valor agregado)		Instalaciones accesibles y adecuadas para niños y mascotas
Producto	Enfoque hacia la Calidad o precio	Enfoque equilibrado en una calidad adecuada y precios accesibles para población de nivel sociocultural
	Características	<ul style="list-style-type: none"> • Menú variado para adultos y niños. • Menú especial para mascotas • Juegos para infantes • Música y pantallas de video para deportes • Personal de entretenimiento para niños • Zona infantil tipo fiesta • Zona Canina • Parqueadero • Servicios Higiénicos
	Estilo	Familiar
	Nombre de Marca	Por determinar
	Nivel de servicio	En local, servicio concentrado en el cliente
Plaza	Cobertura	Valles, Ciudad de Quito
	Ubicación	Por determinar
	Empresas de transportación	Mediante alianzas estratégicas
Promoción	Venta personal	Representante de ventas para visita a organizaciones

	Promoción de ventas	Comunidad de Facebook, e mail, Whatsapp, SMS
	Publicidad	Medios masivos, medios digitales
Precio	Nivel	Medio-Medio alto
	Descuentos y rebajas	En fechas especiales. Descuento para escuelas
	Términos de pago	Contado Tarjeta de crédito Cheque

2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

El mercado al que se dirige la propuesta ahonda en lo que Chan Kim (2005) denomina como estrategia de océano azul, es decir, destinar los esfuerzos de la empresa a un mercado en el que no existen competidores, ofertando servicios altamente diferenciados. Esto se busca lograrlo mediante la integración de distintos servicios innovadores, sin embargo hay que considera que la empresa entraría en el mercado de los restaurantes y servicios de entretenimiento; o que facilitará dar un enfoque al estudio para posibilitar su análisis.

2.2.1. Situación actual del consumo en el país

La situación actual del consumo en el país está influenciada por diversos factores que confluyen en una época difícil para el sector empresarial, por un lado se tienen factores como la reducción en los precios del petróleo, la contracción de la economía internacional, el aumento del desempleo, la incertidumbre por las medidas que el nuevo gobierno desee implementar y por ende la estabilidad o inestabilidad económica, los impuestos, entre muchos otros aspectos que han influido en un cambio en los hábitos de consumo. Este escenario provoca dificultades para las empresas, tanto nuevas como en funcionamiento, por lo cual requieren captar los clientes con estrategias direccionadas y enfocadas a la diferenciación, lo que permita sobresalir por sobre la abundante oferta actual en servicios de alimentación.

Para el análisis de la situación actual se tomará en cuenta la metodología PEST, que según Martínez y Milla (2012) “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a

su desarrollo futuro” (pág. 34). Se lo denomina análisis PEST por las siglas que hacen referencia a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

2.2.1.1. Análisis PEST

2.2.1.1.1. Factores políticos

La regulación del mercado que tiene lugar desde el marco legal y normativo impuesto por el gobierno tiene un impacto en el sector empresarial, mismo que puede ser positivo o negativo según el ambiente creado, ya sea de confianza para el inversor o de incertidumbre. Un escenario ideal es aquel en el que la legislación tiene un enfoque hacia el control, evitando los monopolios y fomentando la competencia; a la vez que busca incentivar mercados justos y salvaguardar los intereses de la sociedad y los consumidores.

En el Ecuador en la actualidad se vive una situación política intensa, pues el período electoral ha provocado un claro enfrentamiento entre las fuerzas políticas del oficialismo y la oposición, en este entorno, las empresas y los inversores prefieren evitar la toma de riesgos hasta que no se defina el futuro político del país, pues hasta ese momento no existirá claridad sobre el rumbo que tomarán las políticas económicas y tributarias; a lo cual se debe sumar los casos de corrupción que se han hecho públicos en las últimas semanas los cuales crean un ambiente de incertidumbre para el sector empresarial y la inversión privada Prueba de esto es la disminución al apoyo a la gestión presidencial y de la asamblea (CEDATOS, 2016) como se observa en las siguientes figuras:



La aprobación de la gestión presidencial y de la Asamblea Nacional se coloca en el 42% y 26%, con una desaprobación de 52% y 62% respectivamente. Esto se traduce en una disminución de la confianza ante las decisiones tomadas por el Gobierno, entre las que destacan las políticas tributarias y económicas.

Actualmente las medidas impuestas como el aumento de 2 puntos al Impuesto al Valor Agregado IVA, cambios en la Ley de Régimen Tributario Interno, la Ley

Solidaria, y aumento en el sueldo mínimo desde enero del 2017 han creado mayores costos para las empresas y ha desalentado en parte a los emprendedores; pues todo esto se traduce en la elevación de los precios finales al consumidor.

La implementación de medidas proteccionistas arancelarias y el impuesto a la salida de divisas han restringido en parte las importaciones lo que, por un lado, ha promovido la oportunidad para la aparición de nuevas empresas proveedoras de materias primas y productos locales que anteriormente eran importados, sin embargo un gran número de productos y tecnología necesaria para el sector empresarial e industrial se ha elevado en costos, y la imposibilidad de obtener un producto equivalente o de la misma calidad en el país, ha afectado a otras empresas.

No obstante, existen alternativas que promueven el mantenimiento de los pequeños negocios y la aparición de nuevos emprendimientos como el uso del RISE (Régimen Impositivo Simplificado), y desde el SENPLADES mediante el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, se han establecido políticas y objetivos estratégicos direccionados al desarrollo y cambio de la matriz productiva, con lo cual se promueve la aparición de nuevas empresas. Estas políticas se han traducido en créditos para microempresarios con instituciones como la Corporación Financiera Nacional, Ban Ecuador, y la banca privada en general.

2.2.1.1.2. Factores económicos

a. Producto Interno Bruto

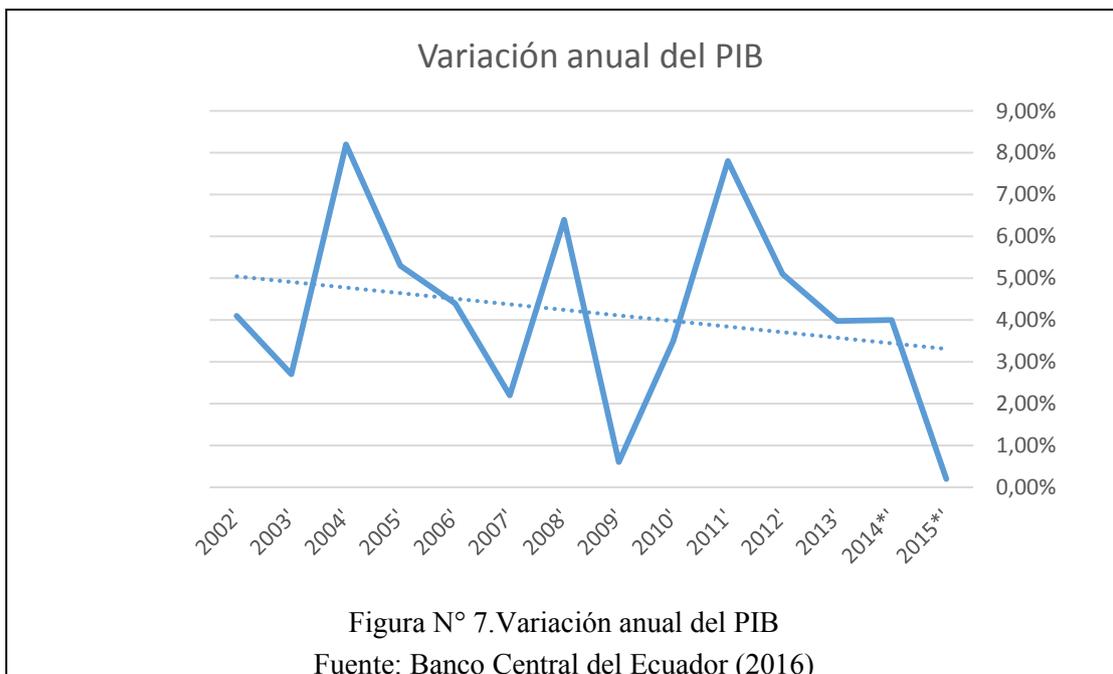
Se entiende por producto interno bruto o PBI al valor de la producción total de bienes y servicios de un país durante un período determinado. En Ecuador el PIB ha tenido constantemente una variación positiva, lo que indica crecimiento sin embargo esta variación se ha manifestado de forma más fuerte en los años 2004, 2008 y 2011, en los cuales sobrepasó los 6 puntos porcentuales llegando inclusive a 8.20% en 2004. A partir del 2008 el gobierno entrante eliminó el FEIREP, con lo cual contó con un alto monto de recursos para inversión pública, lo que sumado al precio del petróleo en aquellos años le supuso un aumento el PIB de 0.6% en 2009 a 7.80% en 2011, a partir

del cual ha ido en disminución cayendo a 4% en 2014 y a 0.20% en 2015; siendo el % de variación más bajo en la década.

Cuadro N° 3. Variación del PIB

Año	VALOR
2015*	0,20%
2014*	4,00%
2013	3,98 %
2012	5.10 %
2011	7.80 %
2010	3.50 %
2009	0.60 %
2008	6.40 %
2007	2.20 %
2006	4.40 %
2005	5.30 %
2004	8.20 %
2003	2.70 %
2002	4.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (2016). Datos del 2002 al 2013; *Banco Mundial (2016). Datos del 2014 y 2015.



La disminución en el PIB sugiere que el crecimiento económico del país se ha frenado, por tanto, la capacidad de gasto de la población se reduce. El escenario sugiere una recesión económica en la cual el comportamiento del consumidor también se ve afectado, optando por el consumo de bienes de primera necesidad y otros tipos de productos y servicios anticíclicos.

b. Inflación

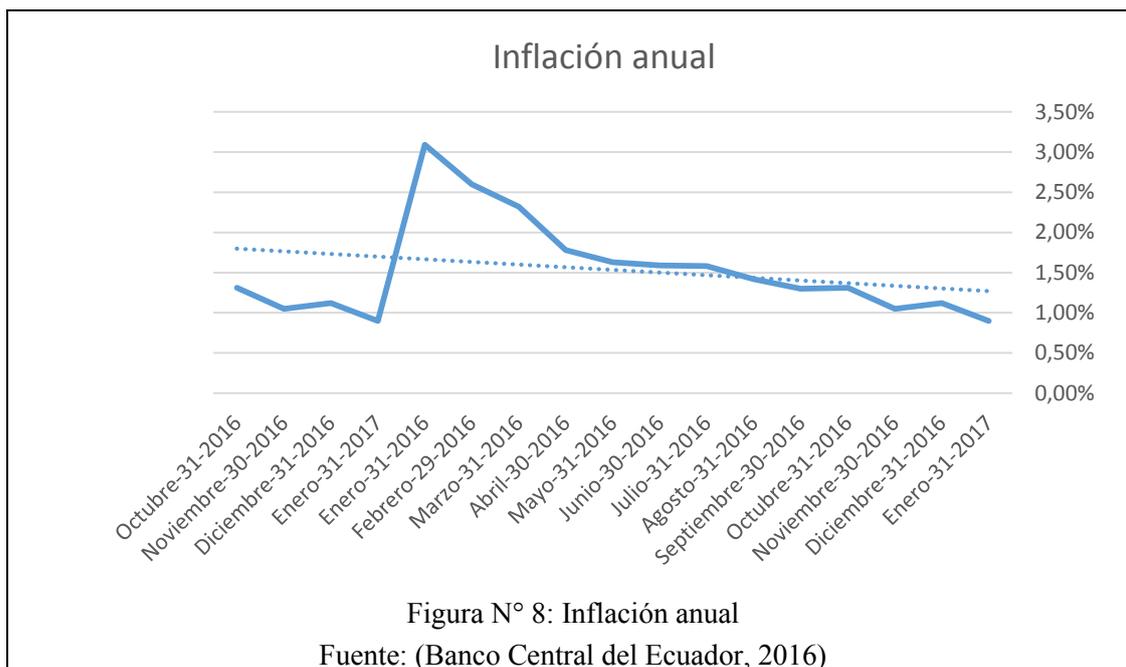
De acuerdo con el Banco Central “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. “ (Banco Central del Ecuador, 2016).

La inflación anual ha aminorado en el último año, llegando a un valor de 0.90% al 31 de Enero de 2017, en comparación con Enero del 2016, donde alcanzó un valor de 3.09%.

Cuadro N° 4. Inflación anual (enero 2013-junio 2013)

FECHA	VALOR
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %

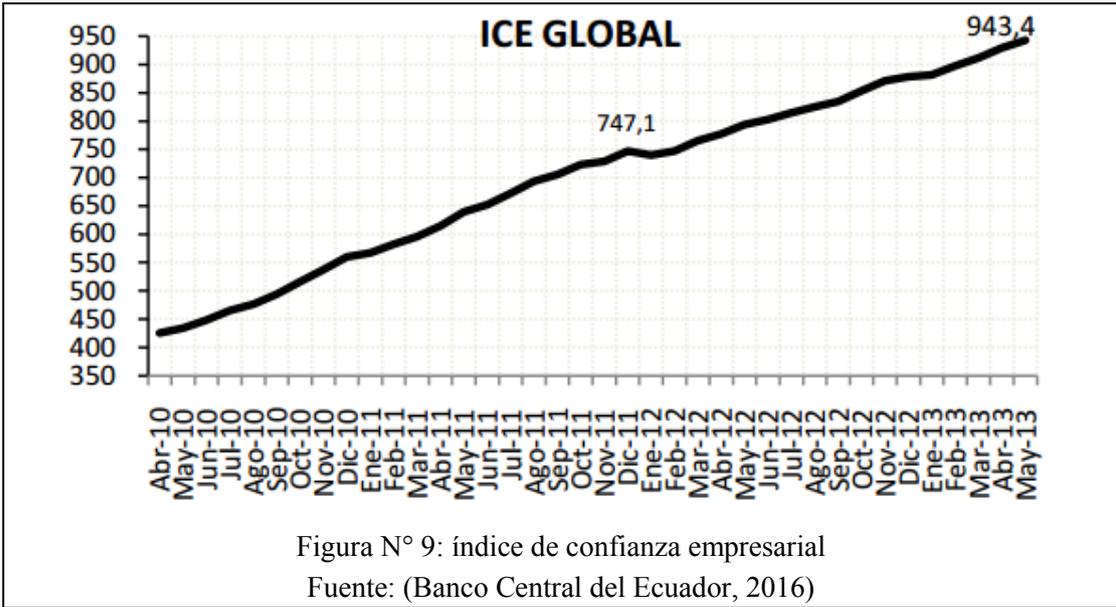
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)



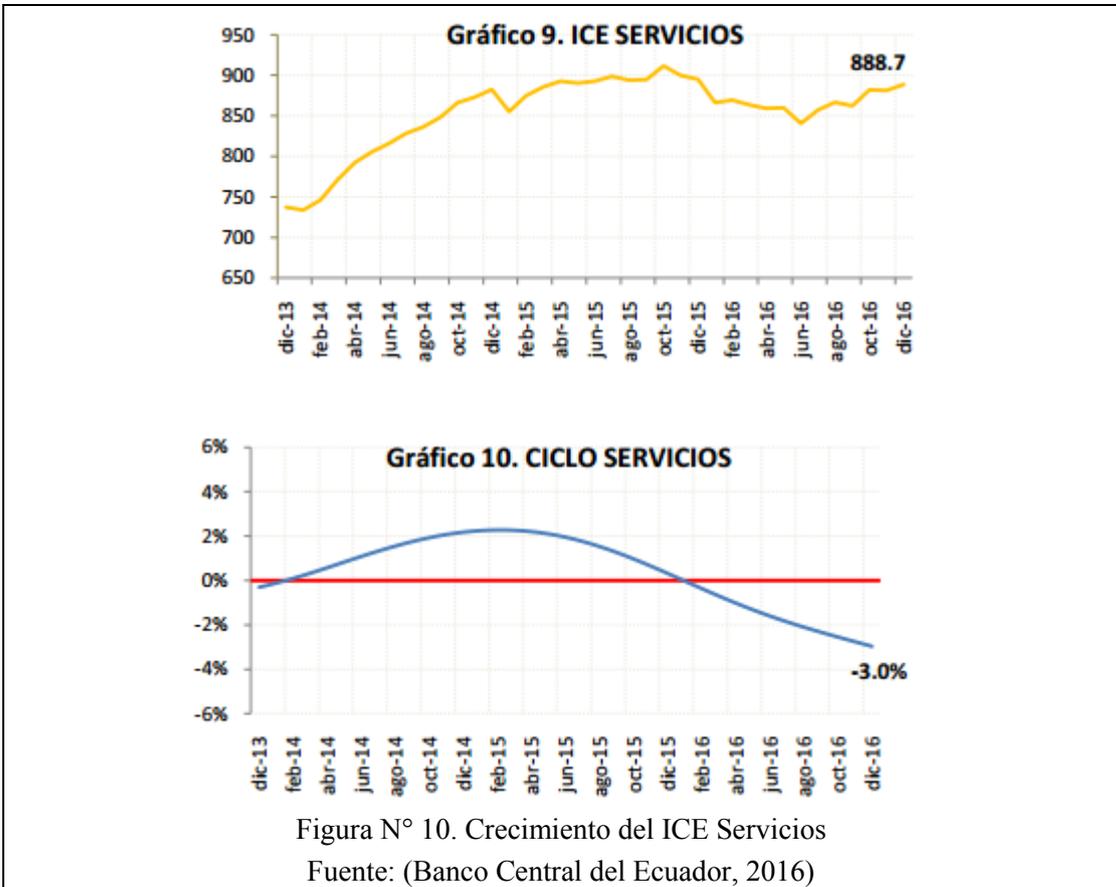
Si la inflación se mantiene a la baja, la absorción de los costos y gastos operativos del proyecto pueden ser absorbidos de mejor manera por la empresa, pues implicaría mayor estabilidad en los precios, no obstante, otras medidas económicas como las reformas tributarias, son las que han impactado en el precio final de los bienes y servicios; pero se espera estabilidad en los mismos a futuro según este indicador.

c. Índice de confianza empresarial y situación del negocio

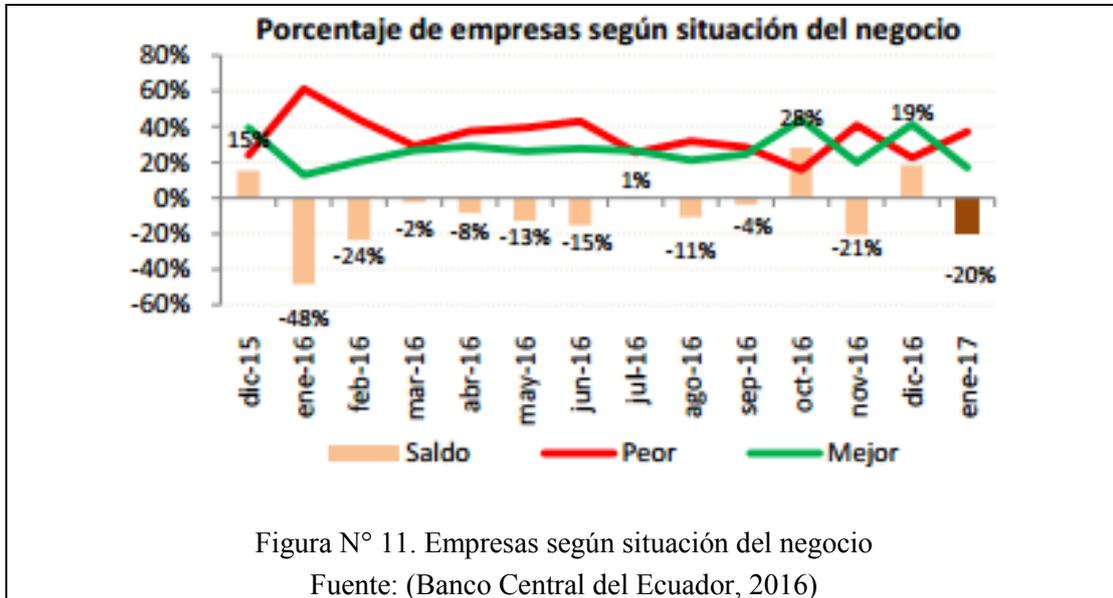
El índice de confianza empresarial (ICE) global, que comprende el ICE de sectores como Industria, Construcción, Comercio y Servicios, ha aumentado paulatinamente según datos del Banco Central del Ecuador, posicionándose en 1200 puntos para diciembre de 2016.



En cuanto al sector servicios, donde se encontraría el proyecto innovador, el ICE se colocó en 888.7 puntos, mientras que la variación en el crecimiento fue negativa, con un -3%, colocándose por debajo de la tendencia de crecimiento a largo plazo:



Por último, con relación a la situación del negocio en el sector servicios existe una disminución a enero del 2017 de quienes piensan que su situación es mejor, dando como saldo un -20% como muestra la siguiente figura:



d. Riesgo país.

El riesgo país es un Indicador de los Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés) que lo mide la firma calificadora extranjera Chase – Jpmorgan, y calcula el grado de posible insolvencia de una economía determinada, lo que permite a los agentes financieros extranjeros establecer sus posibilidades de inversión. Puede entenderse entonces como un indicador del grado percibido de estabilidad de la economía nacional. A mayor riesgo implica que las empresas e inversionistas están más expuestos a gastos o pérdidas.

Cuadro N° 5. Riesgo País

FECHA	VALOR
Febrero-13-2017	624.00
Febrero-12-2017	628.00
Febrero-11-2017	628.00
Febrero-10-2017	628.00
Febrero-09-2017	635.00

FECHA	VALOR
Febrero-08-2017	653.00
Febrero-07-2017	649.00
Febrero-06-2017	633.00
Febrero-05-2017	617.00
Febrero-04-2017	617.00
Febrero-03-2017	617.00
Febrero-02-2017	574.00
Febrero-01-2017	586.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Durante el mes de febrero el indicador de riesgo país se ha mantenido en elevación, iniciando el mes con un valor de 586 puntos para llegar al 13 de febrero con 624 puntos de riesgo país.

e. Desempleo

En los últimos meses se ha hablado mucho en los medios de comunicación sobre la variación en las tasas de desempleo. El Banco Central del Ecuador muestra una elevación en la tasa de desempleo trimestral desde septiembre del 2014 donde se ubicó en 4.54% y a partir del cual se ha elevado paulatinamente para alcanzar, a diciembre del 2016, un valor de 6.52%:

Cuadro N° 6. Tasa de desempleo trimestral urbano

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %

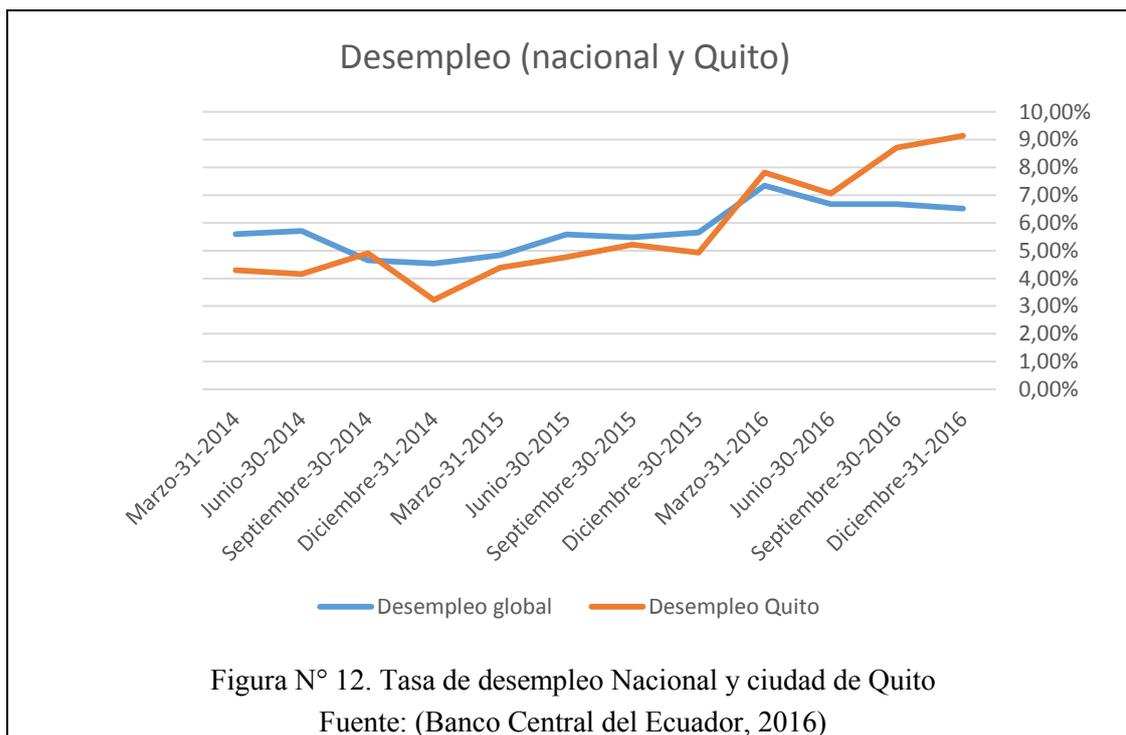
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Este aumento del desempleo es más fuerte al analizarlo solamente en la ciudad de Quito, donde para diciembre de 2016 alcanzó un valor de 9.14%, mayor al promedio general de desempleo en el país:

Cuadro N° 7. Tasa de desempleo trimestral, ciudad de Quito

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2016	9.14 %
Septiembre-30-2016	8.71 %
Junio-30-2016	7.06 %
Marzo-31-2016	7.82 %
Diciembre-31-2015	4.93 %
Septiembre-30-2015	5.21 %
Junio-30-2015	4.77 %
Marzo-31-2015	4.39 %
Diciembre-31-2014	3.22 %
Septiembre-30-2014	4.90 %
Junio-30-2014	4.16 %
Marzo-31-2014	4.30 %

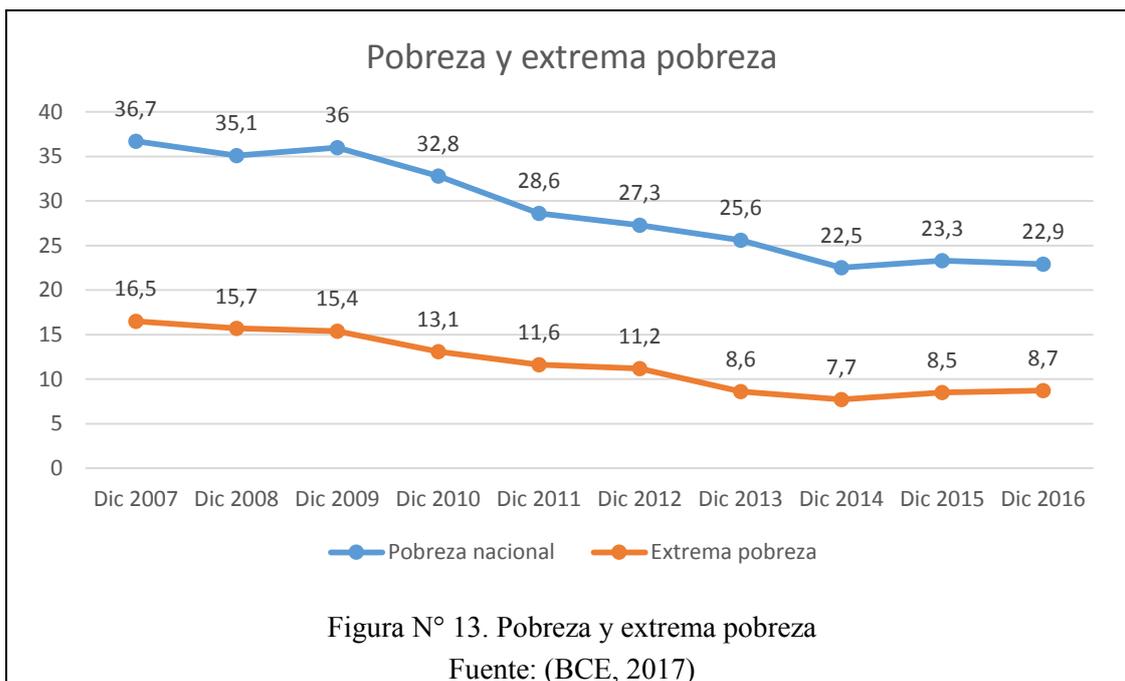
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)



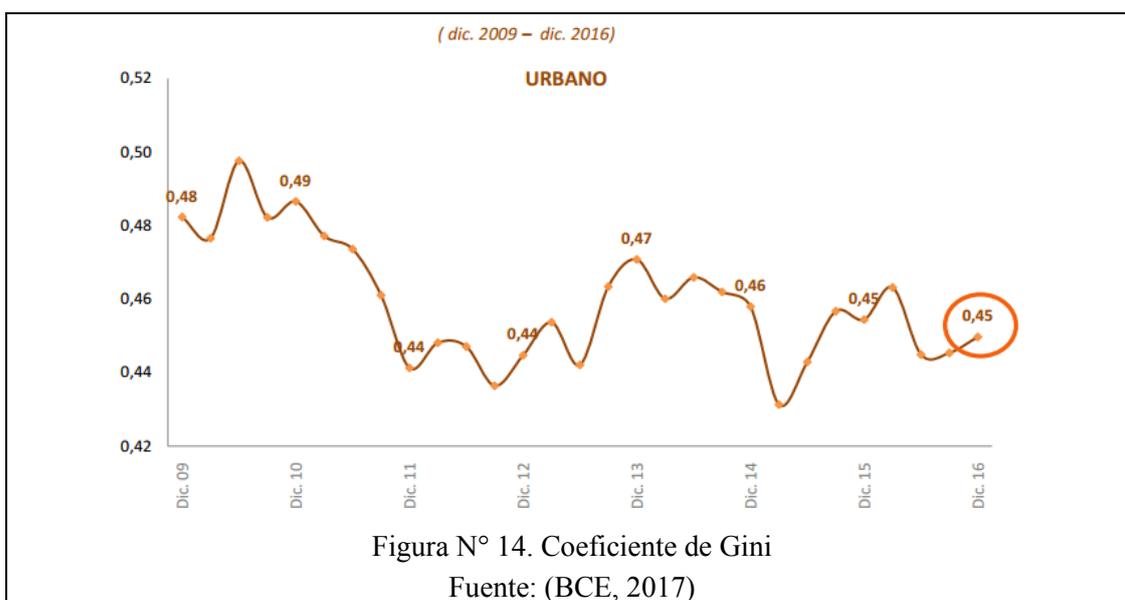
2.2.1.1.3. Factores sociales

En cuanto a aspectos demográficos, la población en Ecuador bordea los 15,74 millones de habitantes, de los cuales un 50.4% son hombres y el 49.6% mujeres, con una tasa de crecimiento del 1,95% anual. (INEC, 2010)

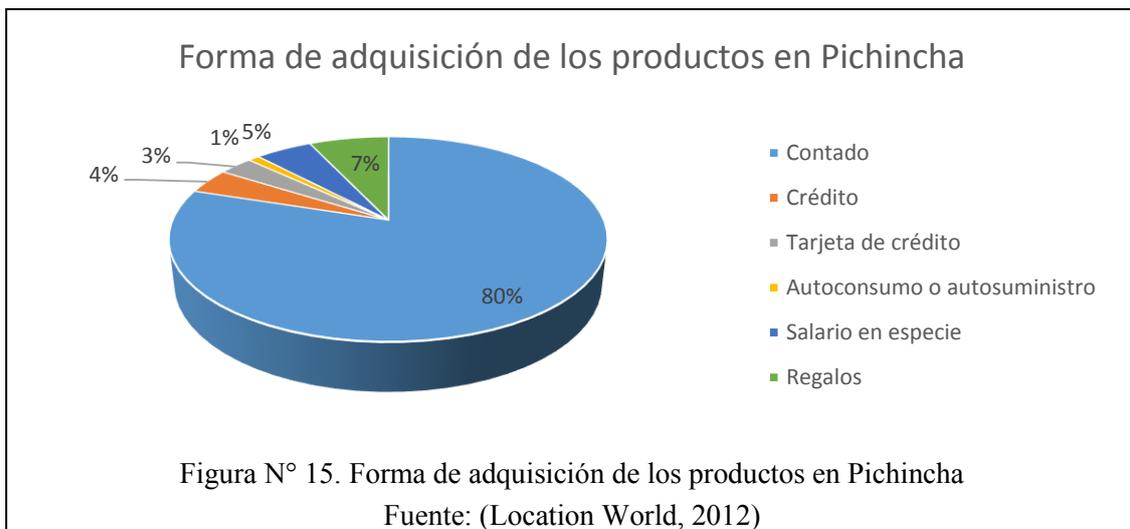
Los datos referentes a pobreza, desde diciembre del año 2007 a diciembre de 2016, muestra una disminución importante, de 36,7 a 22,9. Al observar los datos de extrema pobreza esta se ha reducido de 16,5 a 8,7 en el mismo período. La tendencia se ha mantenido en los últimos años en una reducción constante de la pobreza, por lo que se espera que a futuro, esta tendencia se mantenga.



El coeficiente de Gini es un indicador para evaluar la distribución de la riqueza, siendo 1 una máxima desigualdad y 0 una máxima igualdad. Para diciembre del 2009 este indicador se colocaba en 0,48 reduciéndose a 0,45 para diciembre del 2016. Como muestra la Figura 13 este indicador ha variado con los años, sin embargo, se ha mantenido dentro del mismo rango. Esta reducción en la pobreza y en la desigualdad indica una mejora en la calidad de vida de la población y un aumento en la capacidad de gasto.

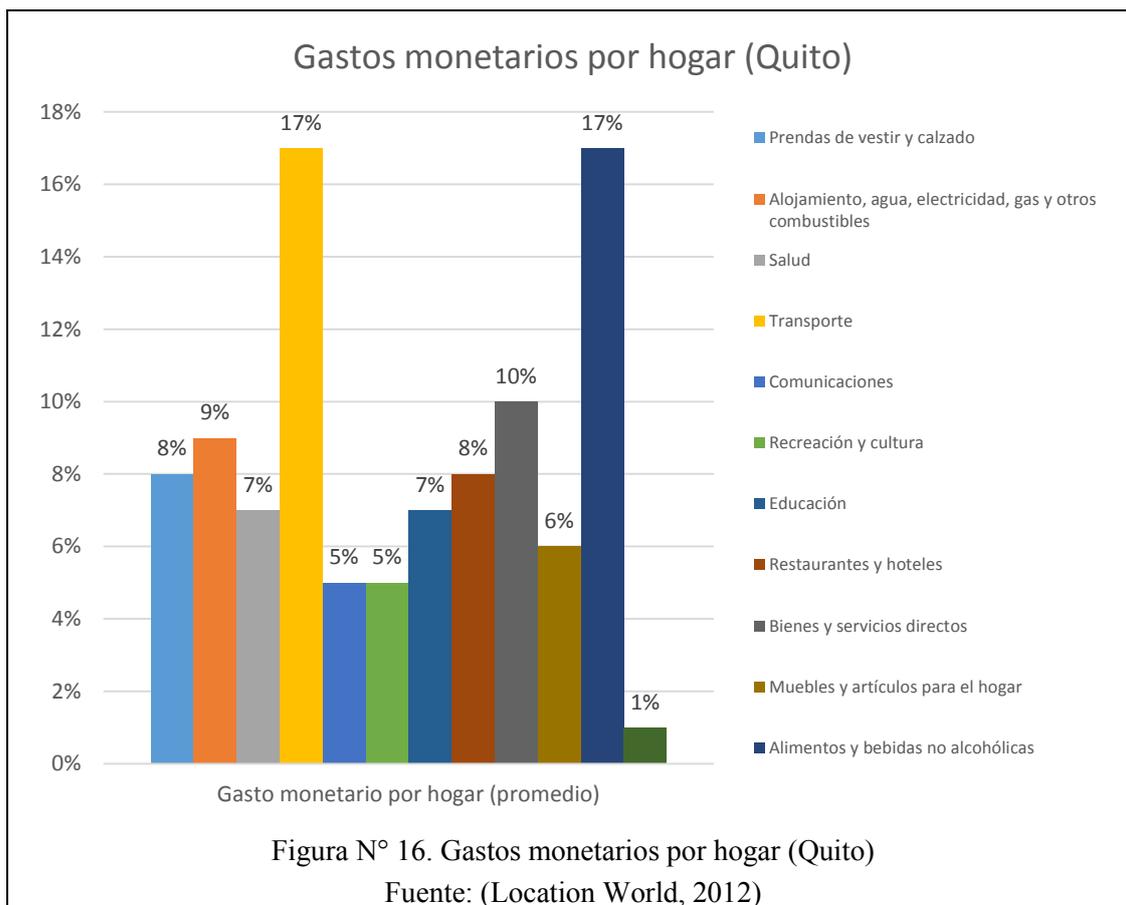


Según una encuesta realizada por Location World en confrontación con los datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012, para el año 2012 se tenían las siguientes estadísticas sobre el comportamiento de consumo en Ecuador. Como indica la figura 14, la forma de adquisición más común en la población de Pichincha es el pago al contado con un 80% de habitantes. Un 7% dice que adquiere los productos como regalo y el 5% como parte de su salario. El 4% dice manejarse mediante crédito y el 3% con tarjeta de crédito.



En cuanto a la estructura del gasto en los hogares, el 17% está destinado a transporte y otro 17% a alimentos y bebidas no alcohólicas. Un 10% para bienes y servicios directos y el 9% en alojamiento y servicios básicos. Con el 8% se tiene a vestimenta y calzado y a restaurantes y hoteles. El 7% para educación y el 6% en muebles y artículos para el hogar. Solamente el 5% se destina para comunicaciones y recreación.

Para el proyecto cabe considerar como datos importantes al 8% destinado a restaurantes y al 5% para recreación, pues la propuesta de proyecto innovador combina estos dos elementos.

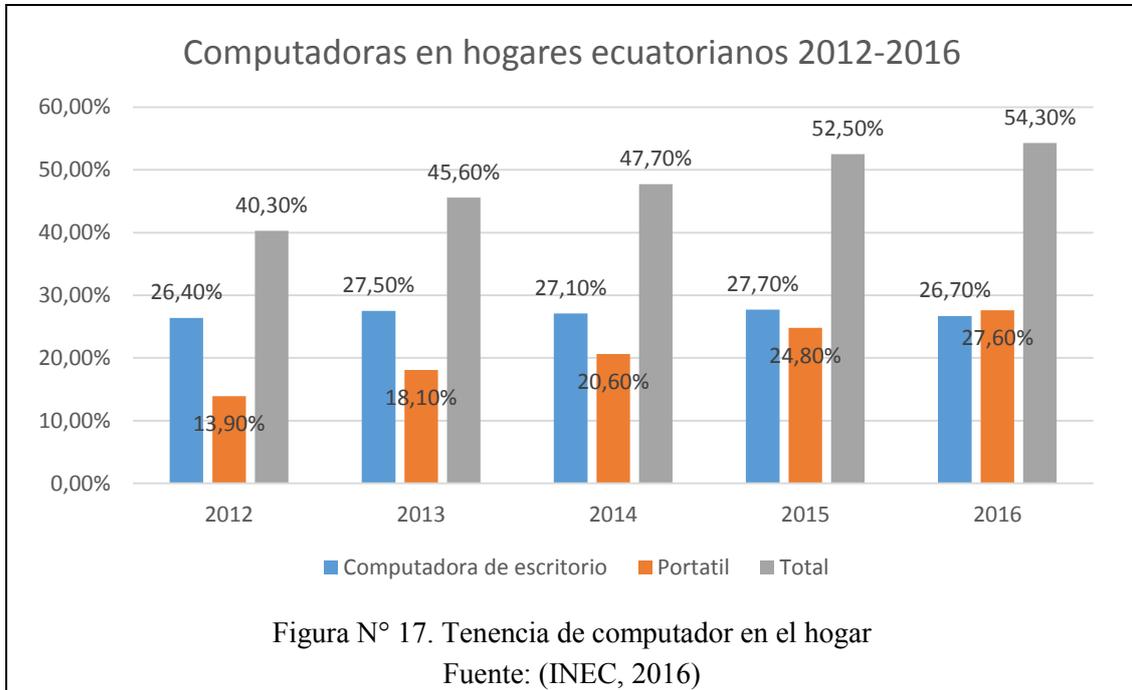


2.2.1.1.4. Factores tecnológicos

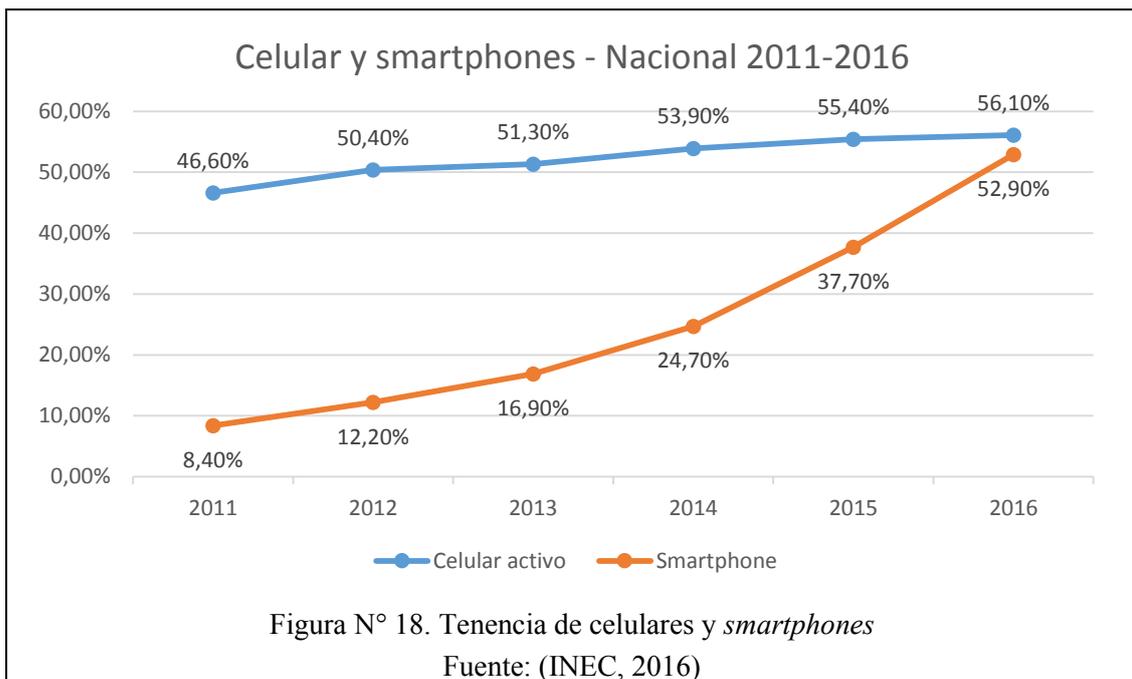
Dentro de los factores tecnológicos hay que tomar en cuenta el importante crecimiento que han tenido en los últimos años las tecnologías móviles y digitales. El computador se ha vuelto una herramienta básica en el trabajo pero también un artículo común en el hogar.

En el Ecuador las estadísticas muestran que para el 2012 el 26.4% de hogares contaban con computador de escritorio, cifra que no ha variado mucho y para el 2016 se elevó a 26.7%; sin embargo, el sector de portátiles se elevó de manera importante desde un 13.9% en el año 2012 a 27.6% en el año 2016. Esto permite establecer que, para el año 2016 el 54.3% de hogares tienen una computadora portátil o de escritorio; pese a esto, el uso del computador es mucho más alto que la tenencia, pues el INEC señala que para el 2015 el 76.1% de personas entre los 16 y 24 años utilizan el computador de forma habitual, al igual que un 59.9% de personas entre los 5 y 15 años

y el 57.6% de la población entre los 25 a 34 años, siendo los segmentos poblacionales de mayor uso de estas tecnologías.



En cuanto al uso de dispositivos celulares para el año 2016 se reporta un 56.1% de población con celular activo y un 52.9% con Smartphone de algún tipo.



Estas cifras permiten evidenciar que la población actual tiene un alto grado de conectividad a internet y sobre todo a redes sociales, pues el INEC (2016) menciona que el 17.11% de la población con celular Smartphone utiliza redes sociales, a lo que se debe añadir que las estadísticas señalan que más del 70% de la población cuenta con un perfil en esta red.

Para las empresas esto se traduce en una oportunidad para la generación de relaciones con los clientes en búsqueda del posicionamiento del servicio mediante el uso de estrategias de comunicación y de marketing digital.

2.2.2. Situación actual de los servicios de restaurantes

2.2.2.1. Fuerzas de Porter

Para el análisis del microentorno se utilizó el modelo de las cinco fuerzas del mercado según Porter, mediante el cual se identifica el grado de competitividad al que se enfrentará el proyecto. La valoración se realizará en una escala de baja a alta, es decir, un puntaje de 1 sugiere un poder de negociación, rivalidad o amenaza baja, un puntaje de 5 un rango alto en este aspecto. La calificación acumulada para cada fuerza se interpretará en los siguientes rangos:

Cuadro N° 8. Rango de calificación de las cinco fuerzas de Porter

Entre 1 y 1,80	Bajo
Entre 1,81 y 2,60	Medio bajo
Entre 2,61 y 3,40	Medio
Entre 3,41 y 4,20	Medio alto
Entre 4,21 y 5	Alto

2.2.2.1.1. Rivalidad de competidores existentes

Cuadro N° 9. Rivalidad entre competidores existentes

Atractivo	Pond.	Calif./5	TOTAL
1. Cantidad de competidores (concentración) y equilibrio entre ellos	13%	No existen competidores directos que ofrezcan la misma integración de servicios. Rivalidad baja=1	0.13
2. Crecimiento de la industria	13%	Los servicios de alimentación forman parte de los servicios no cíclicos, por tanto, existe un aumento importante de la industria de restaurantes, y en menor medida de la recreación. Rivalidad alta= 5	0.65
3. Altos costos fijos y/o de almacenamiento	10%	Se requiere almacenamiento de materias primas, y se tienen altos costos fijos por el personal, esto reduce la rivalidad, en caso de que existirá un competidor. Rivalidad medio baja= 2	0.20
4. Capacidad excesiva intermitente	13%	El aumento en la capacidad de forma intermitente puede darse en fines de semana o fechas especiales, sin embargo, es difícil para el restaurante elevar su capacidad máxima, lo que reduce la rivalidad de cualquier competidor Rivalidad media baja= 2	0.26
5. Diferenciación de productos (marcas, tipos de productos)	13%	No existen competidores directos, por tanto, no tienen una alta diferenciación Rivalidad baja= 1	0.13
6. Diversidad de competidores (en cuanto a objetivos, intereses corporativos, estrategias)	13%	La diversidad de competidores no es alta lo que reduce la rivalidad entre competidores. Rivalidad baja= 1	0.13
7. Costos cambiantes	10%	Los costos no son cambiantes, esto atribuye estabilidad a los competidores y la empresa Rivalidad media = 3	0.30
8. Complejidad informativa	5%	No existe una complejidad informativa alta, lo que contribuye a la rivalidad de competidores. Rivalidad media= 3	0.15
9. Barreras de salida	10%	No existen mayores barreras de salida, por lo que no existe un impacto mayor en la rivalidad de los competidores. Rivalidad media= 3	0.30
Total	100%	Rivalidad medio baja	2.25

2.2.2.1.2. Amenaza de nuevos ingresos

Cuadro N° 10. Amenazas de nuevos ingresos

Atractivo	Pond.	Calif./5	TOTAL
1. Economía de escala	15%	Los costos fijos se reducen a medida que se pueden atender a más clientes a lo largo de la jornada al poder hacerlo con los mismos recursos (a excepción de las materias primas) esto da ventaja a la empresa frente a los nuevos ingresos Amenaza baja= 1	0.15
2. Diferenciación del producto	20%	La propuesta busca posicionarse como un servicio altamente diferenciado Amenaza baja= 1	0.20
3. Requerimientos de capital	15%	El capital requerido es alto, por lo que los nuevos ingresos deben realizar un importante desembolso si quieren ingresar a participar en este mercado. Amenaza media baja= 2	0.30
4. Ventajas absolutas en costos	15%	Las nuevas empresas incurren en mayores costos al tener una clientela pequeña, debido a los costos fijos inherentes al proyecto. Amenaza baja= 1	0.15
5. Política gubernamental (licencias, regulaciones, subsidios)	10%	Un servicio de restaurante debe cumplir con ciertos requisitos como permisos de bomberos, salubridad y otros, lo que reduce la amenaza de nuevos ingresos Amenaza media baja= 2	0.20
6. Costos de cambio	10%	Para el cliente no existen costos de cambio lo que aumenta la amenaza de nuevos ingresos. Amenaza alta= 5	0.50
7. Reacción esperada de los actuales participantes	15%	Los competidores actuales (indirectos) tendrán una reacción fuerte para evitar la pérdida del mercado, lo que reduce la amenaza de nuevos ingresos. Amenaza alta= 5	0.75
Total	100%	Amenaza media baja	2.25

2.2.2.1.3. Amenaza de productos/servicios sustitutos

Cuadro N° 11. Amenaza de productos/servicios sustitutos

Atractivo	Pond.	Calif./5	TOTAL
1. Tendencia a mejorar costos	15%	Los servicios sustitos (restaurantes, o servicios de recreación independientes) no pueden repartir los costos hacia otros servicios lo que reduce la amenaza de servicios sustitutos. Amenaza baja= 1	0.15
2. Tendencia a mejorar precios	15%	Los servicios sustitutos pueden mejorar precios aunque no ofrezcan los mismos servicios integrales. Amenaza medio alta= 4	0.60
3. Costos de cambio (de un producto a otro).	20%	El costo de cambio hacia servicios sustitutos es nulo para el cliente, lo que aumenta su amenaza. Amenaza media alta=4	0.80
4. Propensión del comprador hacia el sustituto	25%	El comprador siente inclinación hacia los servicios sustitutos Amenaza alta= 5	1.25
5. Tendencia a mejorar desempeño (resultados)	25%	Los servicios sustitutos no pueden mejorar desempeños al no poder brindar todos los servicios ofrecidos por el proyecto.. Amenaza baja= 1	0.25
Total	100%	Amenaza media	3.05

2.2.2.1.4. Poder de negociación de proveedores

Cuadro N° 12. Poder de Negociación de Proveedores

2.2.2.1.5. Poder de negociación de clientes

Cuadro N° 13. Poder de Negociación de Clientes

Atractivo	Pond.	Calif./5	TOTAL
1. Concentración de los compradores y volumen de compras	15%	La concentración de los clientes es medio alta, y su volumen de compra	0.45

Atractivo	Pond.	Calif./5	TOTAL
en relación con las ventas del vendedor		es significativo al tratarse de ventas por familia. Poder de negociación medio= 3	
2. Peso del servicio comparado en relación con los costos del comprador o de sus compras	15%	El peso del servicio comparado a los costos del cliente es alto, lo que reduce su poder de negociación. Poder de negociación medio bajo = 2	0.30
3. Diferenciación de los productos adquiridos (identidad de marca)	20%	El grado de diferenciación pretende ser muy alto esto reduce el poder de negociación. Poder de negociación medio bajo = 2	0.40
4. Costos de cambio del comprador (impacto en la estructura de costos del comprador por cambio de suplidor)	15%	Para el cliente no existe un costo de cambio lo que eleva el poder de negociación. Poder de negociación alto = 5	0.75
5. Información de que dispone el comprador	15%	El cliente dispone de información básica necesaria pero no de datos internos. Poder de negociación medio bajo= 2	0.30
6. Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás.	10%	La posibilidad del consumidor de integrarse hacia atrás es casi nula. Poder de negociación bajo= 1	0.10
7. Impacto del producto sobre la calidad y desempeño del comprador	10%	El servicio pretende diferenciarse en varios aspecto, como en una alimentación saludable y en un entorno familiar agradable. Poder de negociación bajo= 1	0.10
Total	100%	Poder de negociación medio bajo	2.40

2.2.2.2. Análisis interno

El análisis interno es la herramienta a través de la cual se identifican las fortalezas y debilidades de una organización, sin embargo, al tratarse de un proyecto en fase de estudio, este análisis debe realizarse a partir de aquellos aspectos que puedan identificarse en el proyecto empresarial y que a futuro puedan posicionarse como una fortaleza o una debilidad.

Cuadro N° 14. Análisis interno

Criterios	Descripción
Proyecto empresarial	
Innovación del proyecto y elementos diferenciadores	El proyecto busca presentar una alternativa muy innovadora en tanto servicios de alimentación y recreación, haciendo énfasis en un entorno familiar que se ha perdido en gran medida en los servicios actuales
Tecnología desarrollada o utilizada	La tecnología utilizada en la empresa responde a maquinaria y equipos de cocina y entretenimiento actuales, sin embargo, se busca innovar también en tecnología culinaria
Necesidades de capital	Se necesita una inversión importante para la implementación del proyecto.
Alianzas estratégicas	Parte de las estrategias a proponerse incluyen la realización de alianzas con servicios de transporte para movilizar a familias desde diversas partes de Quito y con instituciones educativas para organizar paseos interactivos con los infantes
Técnicas	
Conocimiento del sector	Existe conocimiento sobre administración que se aplicarán a los servicios de alimentación y recreación como organización integral
Conocimiento del producto o servicio	Existe poco conocimiento sobre servicios de s de alimentos preparados y recreación
Capacidad de servicio	La capacidad máxima del local no podrá ser superada por la disponibilidad de mesas lo que afectará la prestación del servicio en fechas y horas de alta demanda
De gestión	
Visión estratégica	La visión es posicionarse como un servicio altamente diferenciado e innovador que a largo plazo pueda expandirse geográficamente
Capacidad de dirección	Existe el conocimiento y competencias para la dirección y liderazgo de la empresa
Financieras	
Fondos propios	Los fondos propios que se aportaran no serán suficientes para cubrir la inversión inicial
Capacidad crédito	Existe capacidad de crédito la cual se requerirá para completar la inversión inicial
Contactos y vinculaciones	Se cuenta con diversos contactos y vinculaciones relacionados con el campo de la gastronomía y diversas áreas para recreación (animación de eventos, música, o similares)

2.2.3. Análisis FODA

A partir de los datos obtenidos en el análisis Pest y las cinco fuerzas según Porter se han identificado las amenazas y oportunidades, al igual que las fortalezas y debilidades se han obtenido del análisis interno del proyecto empresarial.

Cuadro N° 15. Matriz de Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de innovación y diferenciación • Tecnología moderna en equipamiento para cocina y recreación • Alianzas estratégicas para fortalecer el negocio • Conocimientos sobre administración y gestión en general del negocio • Visión estratégica basada en la innovación y la expansión geográfica • Capacidad de dirección y liderazgo • Capacidad de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de una inversión alta • Capital de trabajo elevado • Poco conocimiento sobre servicios de alimentos preparados • Capacidad de escalabilidad del servicio limitada • Fondos propios limitados • Se cuenta con contactos y vinculaciones para el proyecto

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para el apoyo a los nuevos emprendimientos • Estabilidad en los precios • Tasa de crecimiento poblacional anual positiva • Disminución en la pobreza indica una población mayor con capacidad de gasto • Adquisición de productos principalmente al contado en la población Quiteña • Cerca del 13% de los ingresos mensuales se destinan a servicios de restaurantes y recreación • Crecimiento en la tenencia de computadores y dispositivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política • Incertidumbre por el futuro legislativo normativo y tributario del país • Crecimiento económico del país en recesión • Capacidad de gasto de la población reducida • Elevación del índice de crecimiento empresarial • Percepción del sector empresarial pesimista • Aumento en la tasa de desempleo • Amenaza media de servicios sustitutos

Oportunidades	Amenazas
portátiles por parte de la población <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el uso de redes sociales y el tiempo de conexión a internet al día • Rivalidad baja entre competidores existentes • Amenaza media baja de nuevos ingresos • Poder de negociación de proveedores bajo • Poder de negociación de clientes medio bajo 	

2.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Cuadro N° 16. Segmentación geográfica

Región geográfica	Sector Norte de Quito, Cumbayá y Tumbaco, Quito, Provincia de Pichincha
Tamaño de la ciudad o área metropolitana	Parroquias del norte de Quito y Cumbayá: 401618 personas
Densidad	Urbana y Rural
Clima	Variado, Templado
Edad demográfica	18-49 años (cliente) 0-80 años (usuarios)
Tamaño de la familia	3-4 integrantes
Ciclo de vida de la familia	Casados, hijos menores a 18 años
Género	Masculino y femenino
Ingresos	Mayores a \$ 1000.00 mensuales
Ocupación	Profesional y técnico; gerentes, funcionarios y propietarios; vendedor; variado
Educación	Básica completa mínima
Generación	Generación X, Millenials (Generación y)
Origen étnico	Latinoamericano
Clase social	Media, Media alta, Alta baja
Estilo de vida psicográfico	Orientación al aire libre, a la recreación y a la familia

Ocasiones conductuales	Ocasiones especiales (Servicio fines de semana) Ocasiones habituales (almuerzos, lunch, brunch durante la semana)
Beneficios buscados	Calidad, servicio
Estatus de usuario	Usuario potencial
Tasa de utilización	Usuario esporádico (Servicio fines de semana) Usuario continuo (almuerzos, lunch, brunch durante la semana)
Estatus de lealtad	Ninguna actualmente
Estado de disposición	No consciente actualmente
Actitud hacia el producto/servicio	Entusiasta, positiva

Fuente: (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2014)

2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.4.1. Población

La población del estudio está compuesta por la población del sector norte de Quito y Cumbayá. Esta población asciende a 401618 personas según los datos del INEC (Censo de Población y Vivienda, 2010):

Cuadro N° 17. Población

Parroquia	Población
COCHAPAMBA	57.679
CONCEPCIÓN	31.892
KENNEDY	70.041
SAN ISIDRO DE EL INCA	42.071
JIPIJAPA	34.677
ÑAQUITO	44.149
RUMIPAMBA	31.300
BELISARIO QUEVEDO	45.370
MARISCAL SUCRE	12.976
CUMBAYÁ	31.463
TOTAL	401.618

Fuente: (Censo de Población y Vivienda, 2010)

2.4.2. Tamaño de la muestra

Para la definición de la muestra se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple para universo conocido:

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

Donde:

- n= muestra a calcular
- N= Población universo 401618 personas
- e= error de muestreo, fijado en el 8% o 0,08.

Reemplazando se tiene que:

$$n = \frac{401618}{0.08^2(401618 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{401618}{0.0064(401617) + 1}$$

$$n = \frac{401618}{2570,35 + 1}$$

$$n = \frac{401618}{2571.35}$$

$$n = 156,19 \approx 156$$

La muestra es de 156 personas.

2.4.3. Instrumento para investigación de mercado

Para el diseño del instrumento de investigación de mercado se elaboró la siguiente matriz, en la cual se registran las necesidades de información:

Cuadro N° 18. Matriz para la elaboración de la encuesta

Criterios (necesidades de información)	Indicador	Ítem	Posibles respuestas
Datos generales del cliente	Edad	1) Edad	Abierta
	Sexo	2) Sexo	Femenino Masculino
	Estado civil	3) Estado civil	Soltero sin hijos Soltero con hijos Casado con hijos Casado sin hijos Divorciado sin hijos Divorciado con hijos Viudo sin hijos Viudo con hijos
Variables familiares	Ingresos familiares al mes	4) ¿A cuánto ascienden los ingresos familiares al mes?	Menos de USD 400 Entre USD 400 y USD 699 Entre USD 700 y USD 999 Entre USD 1000 y USD 699
	Número de miembros de la familia	5) ¿Cuántos miembros componen su familia?	Abierta
	Composición de la familia	6) ¿Qué miembros forman parte de su familia?	Madre Padre Abuelo Abuela Hijo (s) Hija (s) Tío/a (s) Otro
	Número de hijos	7) ¿Cuántos hijos tiene?	Abierta
	Edad del hijo menor	8) ¿Qué edad tiene su hijo menor?	Abierta

Criterios (necesidades de información)	Indicador	Ítem	Posibles respuestas
	Edad del hijo mayor	9) ¿Qué edad tiene su hijo mayor?	Abierta
Mascotas	Tiene mascota	10) ¿Tiene mascota(s)?	Si No
	Tipo de mascota	11) ¿Qué tipo de mascota tiene?	Perro Gato Otro
	Tipo de raza	12) ¿Qué tipo de raza es?	Grande Mediano Pequeño Toy
Comportamiento de consumo (servicios de alimentación)	Frecuencia de visita a restaurantes	13) ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?	Nunca Menos de 1 vez al mes Entre 1 y 4 veces al mes Entre 2 y 5 veces por semana
	Gasto promedio por persona en restaurante	14) ¿A cuanta asciende el consumo promedio por persona cuando visita restaurantes?	Menos de USD 5,00 Entre USD 5,00 y USD 9,99 Entre USD 10,00 y USD 14,99 Entre USD 15,00 y USD 20,00 Más de USD 20,00
	Tipo de restaurante favorito	15) ¿Qué tipo de restaurantes prefiere?	Sitios de Comida rápida Sitios al paso Restaurantes Pacios de comida Servicio a Domicilio Otro
	Tipo de comida favorita familiar	16) ¿Qué tipo de comida prefiere su familia?	Comida tradicional Comida extranjera Parrilladas Vegetariana

Criterios (necesidades de información)	Indicador	Ítem	Posibles respuestas
			Comida Gourmet Otra
Comportamiento de consumo (servicios de recreación)	Frecuencia de visita a sitios de recreación	17) ¿Con qué frecuencia visita sitios de recreación?	Nunca Menos de 1 vez al mes Entre 1 y 4 veces al mes Entre 2 y 5 veces por semana
	Gasto promedio por persona en sitios de recreación	18) ¿A cuánto asciende el gasto promedio por persona en sus visitas a sitios de recreación?	Cero Menos de USD 5,00 Entre USD 5,00 y USD 9,99 Entre USD 10,00 y USD 14,99 Entre USD 15,00 y USD 20,00 Más de USD 20,00
	Tipo de sitio de recreación favorito	19) ¿Qué tipos de sitios de recreación prefiere usted y su familia?	Parques Zonas verdes Piscinas Áreas con juegos infantiles Cines Zonas deportivas Otra
Servicio	Interés en el servicio	20) ¿Estaría interesado en asistir a un servicio de restaurante y recreación integral para toda la familia, incluidas mascotas?	Muy interesado Medianamente interesado Nada interesado
	Ocasiones en las que asistiría	21) ¿En qué ocasiones asistiría a este servicio?	Fines de semana regulares Feriados Ocasiones especiales Semana regular
	Frecuencia de visita mensual	22) ¿Con que frecuencia asistiría a este tipo de servicios?	Nunca Menos de 1 vez al mes

Criterios (necesidades de información)	Indicador	Ítem	Posibles respuestas
			Entre 1 y 4 veces al mes Entre 2 y 5 veces por semana
	Gasto promedio por persona	23) ¿A cuánto asciende el gasto promedio que usted estaría dispuesto a pagar por persona en este servicio?	Menos de USD 5,00 Entre USD 5,00 y USD 9,99 Entre USD 10,00 y USD 14,99 Entre USD 15,00 y USD 20,00 Más de USD 20,00
	Tiempo de visita	24) ¿Cuánto tiempo se quedaría en las instalaciones?	Desconozco Menos de 30 minutos Entre 30 minutos y 1 hora Más de 1 hora
	Asistiría solo o en familia	25) ¿Asistiría solo o acompañado a este servicio?	Siempre acompañado A veces acompañado a veces solo Siempre solo
	Llevaría su mascota	26) ¿Asistiría con su mascota?	Siempre que asista A veces Nunca
Competencia	Servicios similares que conozca	27) ¿Conoce algún servicio similar?	Abierta
	Cuánto gasta en promedio por persona en sitios similares	28) ¿Cuánto gasta en promedio por persona en servicios similares?	Menos de USD 5,00 Entre USD 5,00 y USD 9,99 Entre USD 10,00 y USD 14,99 Entre USD 15,00 y USD 20,00 Más de USD 20,00

2.4.4. Resultados de la investigación de mercado

2.4.4.1. Datos generales del cliente

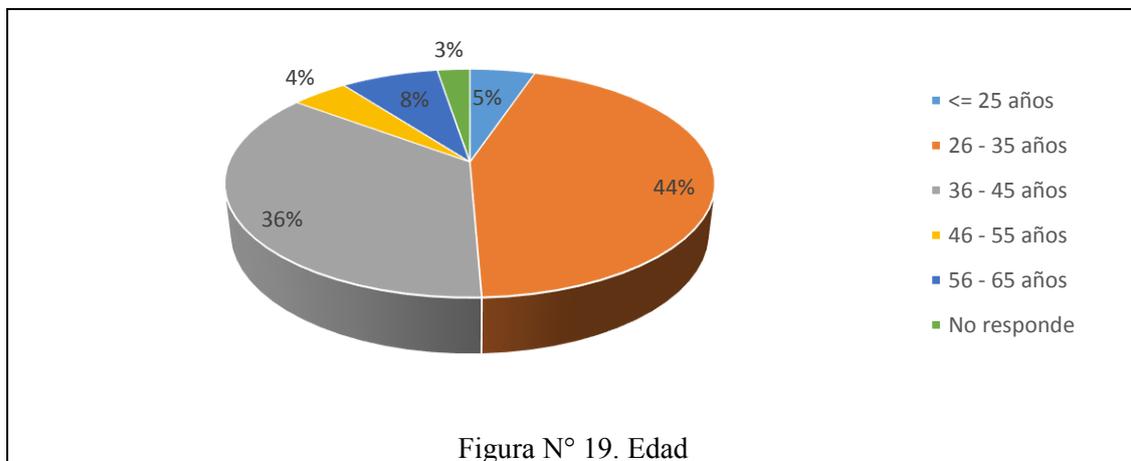
1) Edad

Cuadro N° 19. Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 25 años	8	5,1	5,3	5,3
	26 - 35 años	69	44,2	45,4	50,7
	36 - 45 años	56	35,9	36,8	87,5
	46 - 55 años	7	4,5	4,6	92,1
	56 - 65 años	12	7,7	7,9	100,0
	Total	152	97,4	100,0	
Perdidos	No responde	4	2,6		
Total		156	100,0		

Fuente: Encuesta realizadas a clientes potenciales

Elaborado por: Los autores

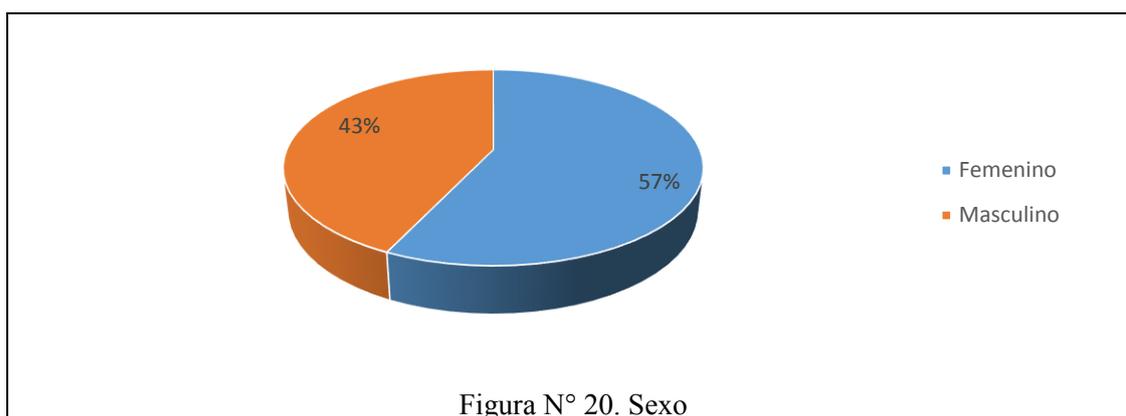


El 44% de los encuestados se encuentra en edades entre 26 y 35 años, junto a un 36% que tiene entre 36 y 45 años, por lo que la mayor parte de la muestra es una población joven económicamente activa.

2) Sexo

Cuadro N° 20. Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	89	57,1	57,1	57,1
	Masculino	67	42,9	42,9	100,0
	Total	156	100,0	100,0	

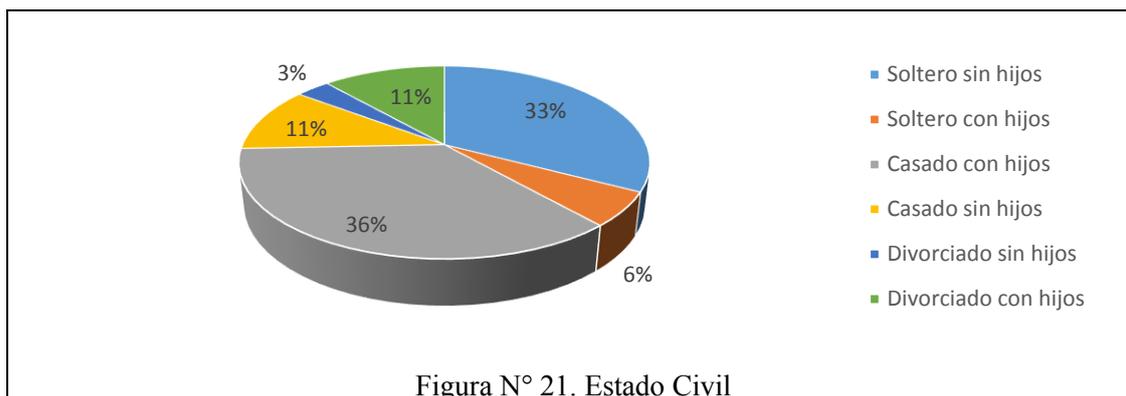


El 57% de encuestados fue de género femenino, frente a un 43% de encuestados de género masculino. La muestra fue ligeramente mayor en encuestados de género femenino, sin embargo, los resultados reflejan la realidad familiar por lo que el género no es un factor que influya de forma significativa en los resultados.

3) Estado civil

Cuadro N° 21. Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero sin hijos	51	32,7	32,7	32,7
	Soltero con hijos	9	5,8	5,8	38,5
	Casado con hijos	56	35,9	35,9	74,4
	Casado sin hijos	17	10,9	10,9	85,3
	Divorciado sin hijos	5	3,2	3,2	88,5
	Divorciado con hijos	18	11,5	11,5	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



El 36% de los encuestados señala como situación civil, casado con hijos, frente a un 33% que es soltero sin hijos. Porcentajes menores del 11% agrupan a divorciados con hijos y casados sin hijos, un 6% a solteros con hijos y el 3% a divorciados sin hijos.

2.4.4.2. Variables familiares

4) ¿A cuánto ascienden los ingresos familiares al mes?

Cuadro N° 22. Ingresos familiares al mes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Entre USD 400 y USD 699	9	5,8	5,9	5,9
Entre USD 700 y USD 999	13	8,3	8,5	14,4
Entre USD 1000 y USD 1699	27	17,3	17,6	32,0
Entre USD 1700 y USD 3000	51	32,7	33,3	65,4
Entre USD 3000 y USD 5000	34	21,8	22,2	87,6
Más de USD 5000	19	12,2	12,4	100,0
Total	153	98,1	100,0	
Perdidos				
No responde	3	1,9		
Total	156	100,0		

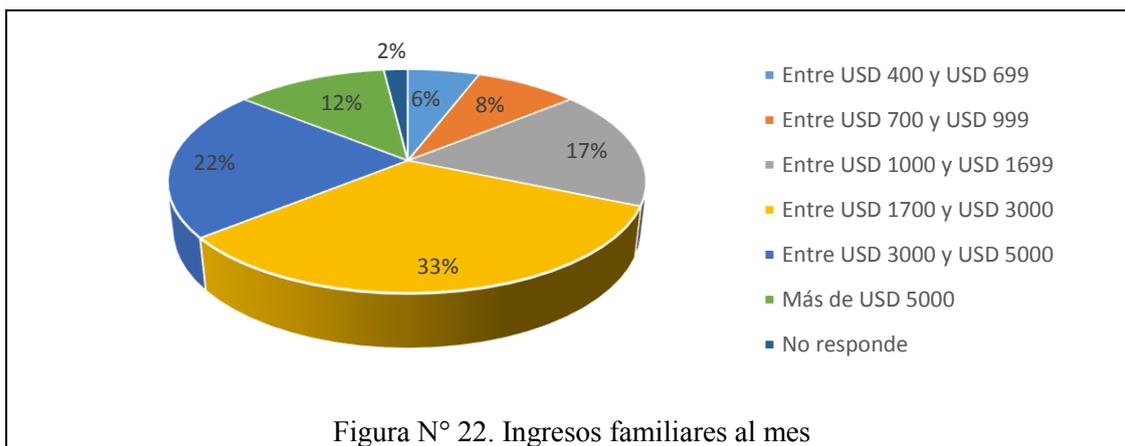


Figura N° 22. Ingresos familiares al mes

Los ingresos familiares se encuentran principalmente entre los USD 1700 y USD 3000 para el 33% de encuestados, y entre los USD 3000 y USD 5000 para el 22%, un 17% indica ingresos familiares entre los USD 1000 y USD 1699. Estos valores indican una capacidad de pago media a alta que puede costear fácilmente servicios alimenticios mayores a \$4,00 por persona.

5) ¿Cuántos miembros componen su familia?

Cuadro N° 23. Cantidad de miembros en la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 persona	13	8,3	8,3	8,3
2 personas	40	25,6	25,6	34,0
3 personas	35	22,4	22,4	56,4
4 personas	49	31,4	31,4	87,8
5 personas	8	5,1	5,1	92,9
6 personas	11	7,1	7,1	100,0
Total	156	100,0	100,0	

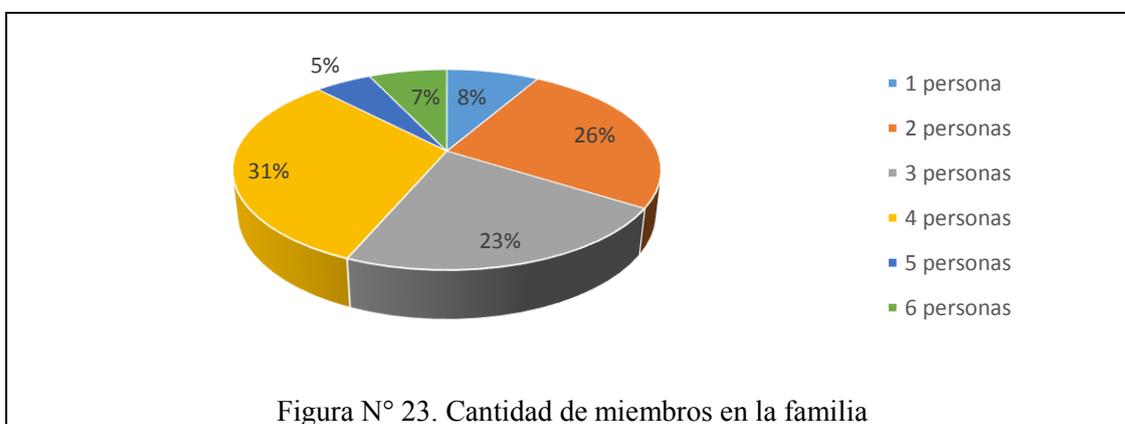


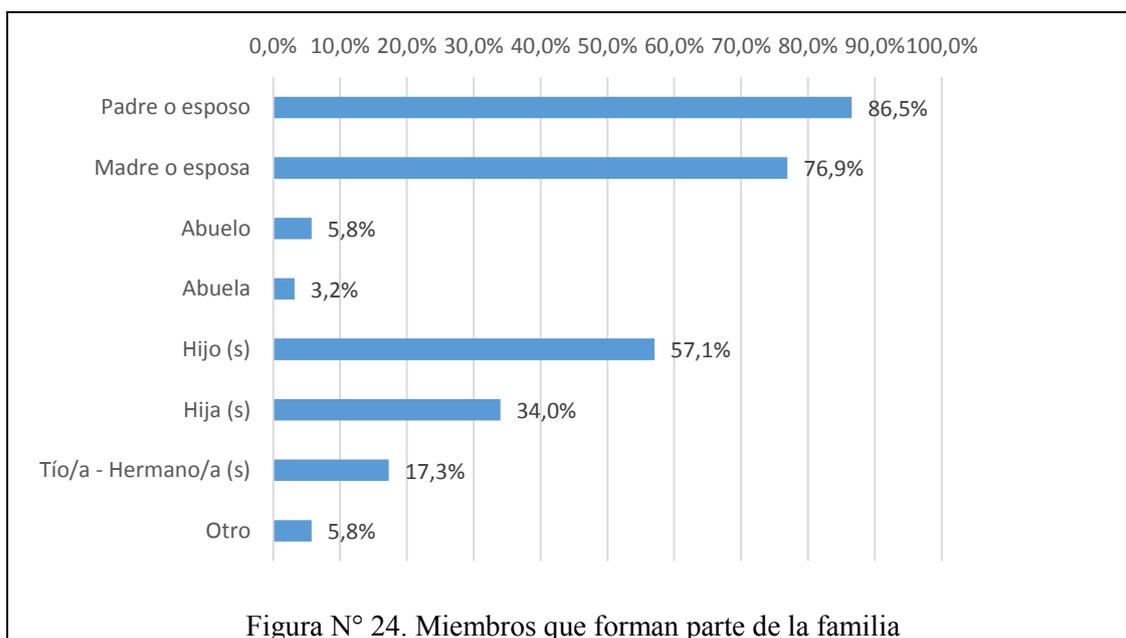
Figura N° 23. Cantidad de miembros en la familia

El 31% de los encuestados menciona que su familia tiene cuatro miembros, mientras que el 26% indica que la componen 2 miembros. Un 23% señala familias de 3 personas, el 8% 1 persona, el 7% 6 personas y el 5% 5 personas.

6) ¿Qué miembros forman parte de su familia?

Cuadro N° 24. Miembros que forman parte de la familia

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
Miembros que forman parte de la familia	Padre o esposo	135	30,2%	86,5%
	Madre o esposa	120	26,8%	76,9%
	Abuelo	9	2,0%	5,8%
	Abuela	5	1,1%	3,2%
	Hijo (s)	89	19,9%	57,1%
	Hija (s)	53	11,9%	34,0%
	Tío/a - Hermano/a (s)	27	6,0%	17,3%
	Otro	9	2,0%	5,8%
Total		447	100,0%	286,5%

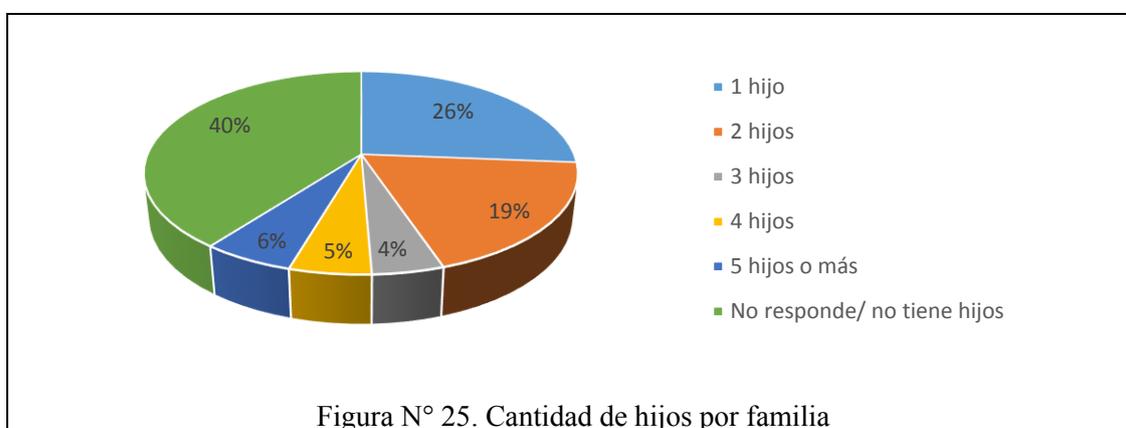


En el 86.5% de las familias tiene como integrante a un padre o esposo , el 76.9% a una madre o esposa, el 57.1% a hijo o hijos varones y el 34% a hijas mujeres, en porcentajes menores se mencionan a tíos, abuelos y otros tales como sobrinos o primos.

7) ¿Cuántos hijos tiene?

Cuadro N° 25. Cantidad de hijos por familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 hijo	41	26,3	43,6	43,6
	2 hijos	29	18,6	30,9	74,5
	3 hijos	7	4,5	7,4	81,9
	4 hijos	8	5,1	8,5	90,4
	5 hijos o más	9	5,8	9,6	100,0
	Total	94	60,3	100,0	
Perdidos	No responde/ no tiene hijos	62	39,7		
Total		156	100		

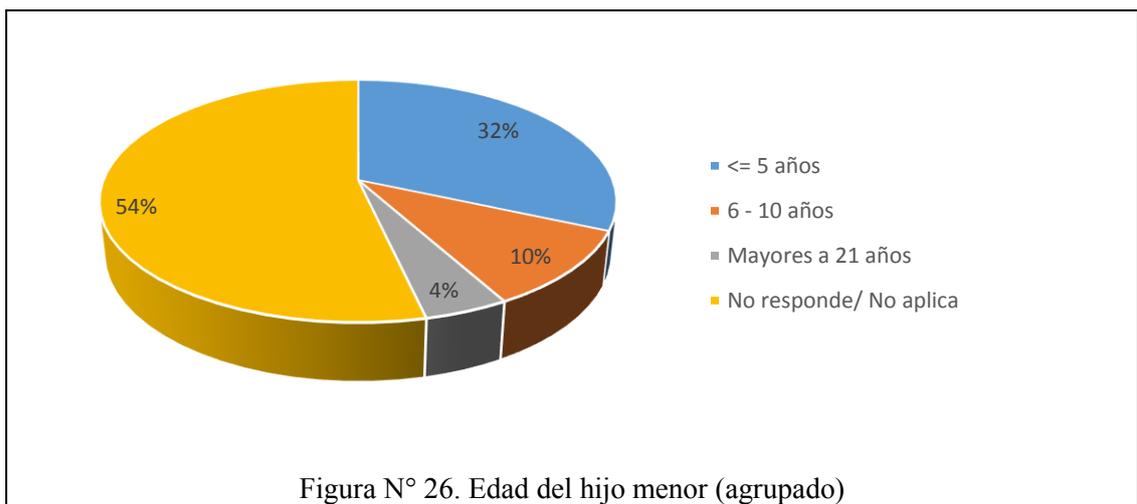


El 40% de encuestados menciona tener 3 hijos, mientras que el 26% señala tener 1 hijos y el 19% 2 hijos.

8) ¿Qué edad tiene su hijo menor?

Cuadro N° 26. Edad del hijo menor (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 5 años	49	31,4	67,1	67,1
	6 - 10 años	16	10,3	21,9	89,0
	Mayores a 21 años	7	4,5	9,6	98,6
	Total	73	46,8	98,6	
Perdidos	No responde/ No aplica	83	53,2		
Total		156	100,0		

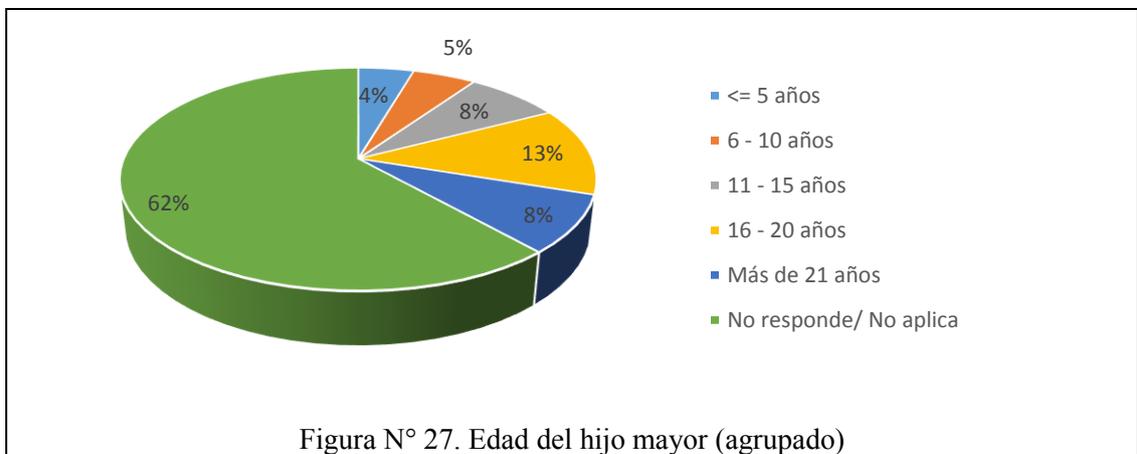


El 57% de encuestados no tiene hijos, por tanto, no responde a la pregunta, el 32% dice tener hijos menores a 5 años y el 10% hijos entre 6 y 10 años.

9) ¿Qué edad tiene su hijo mayor?

Cuadro N° 27. Edad del hijo mayor (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 5 años	7	4,5	11,7	11,7
	6 - 10 años	8	5,1	13,3	25,0
	11 - 15 años	12	7,7	20,0	45,0
	16 - 20 años	20	12,8	33,3	78,3
	Más de 21 años	13	8,3	21,7	100,0
	Total	60	38,5	100,0	
Perdidos	No responde/ No aplica	96	61,5		
Total		156	100,0		



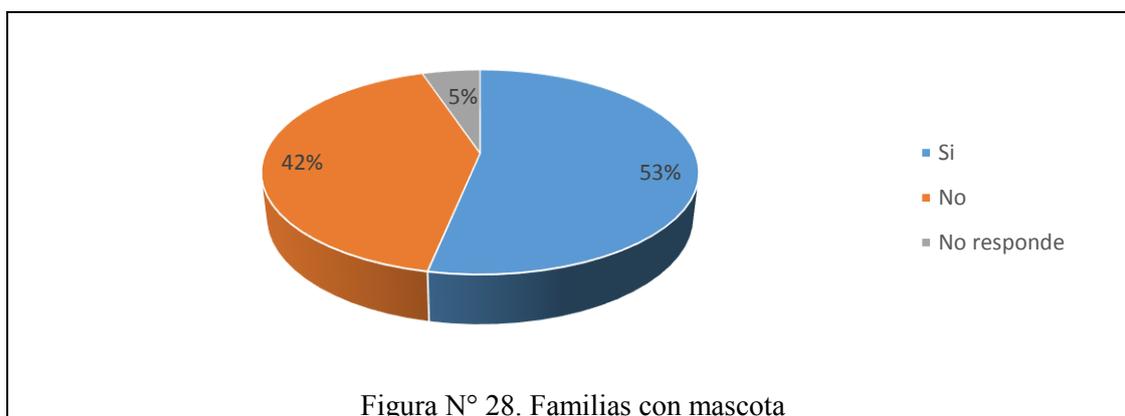
El 62% no responde o no aplica a esta pregunta, ya sea porque solo tiene un hijo (y respondieron únicamente la pregunta anterior) o porque no tienen hijos. El 13% dice que la edad de su hijo/a mayor está entre 16 y 20 años, el 8% menciona que tiene más de 21 años, otro 8% responde que entre 11 y 15 años.

2.4.4.3. Variables sobre mascotas

10) ¿Tiene mascota(s)?

Cuadro N° 28. Familias con mascota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	83	53,2	56,1	56,1
	No	65	41,7	43,9	100,0
	Total	148	94,9	100,0	
Perdidos	No responde	8	5,1		
Total		156	100,0		

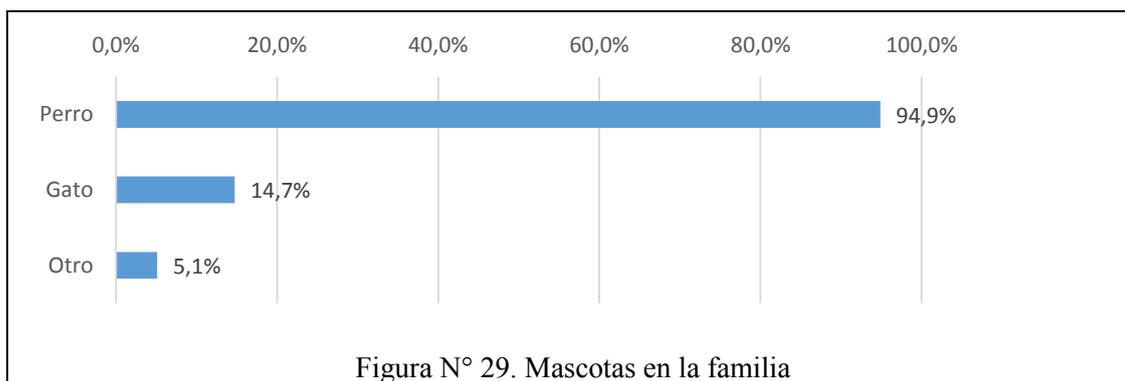


El 53% de familias encuestadas dice tener mascota, frente a un 42% que no. En este caso cerca de la mitad de potenciales clientes tiene mascota y podría estar interesada en un servicio *pet friendly*.

11) ¿Qué tipo de mascota tiene?

Cuadro N° 29. Mascotas en la familia

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
Mascotas en la familia	Perro	148	82,7%	94,9%
	Gato	23	12,8%	14,7%
	Otro	8	4,5%	5,1%
Total		179	100,0%	114,7%

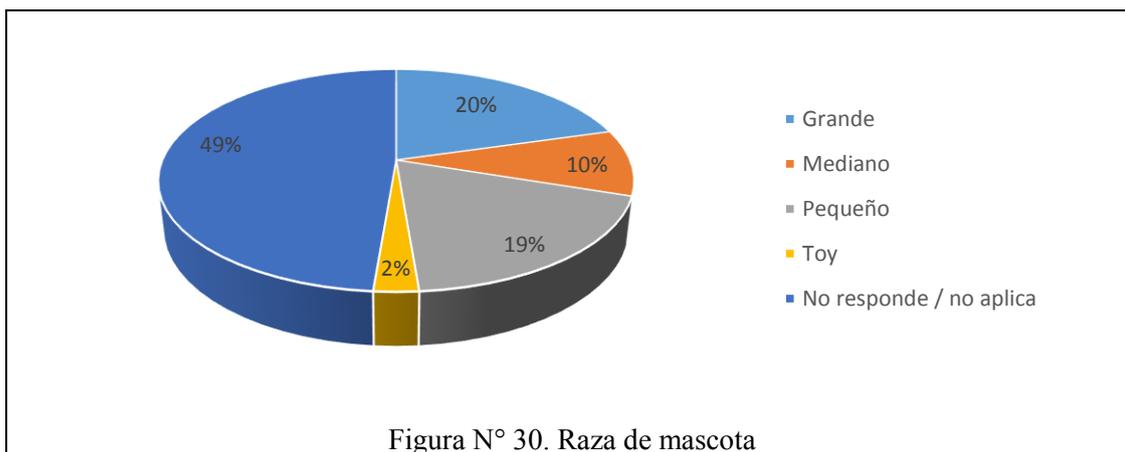


El 94% de encuestados menciona tener perros, mientras que el 14.7% dice tener gatos. Un 5% señala tener otro tipo de mascotas.

12) ¿Qué tipo de raza es?

Cuadro N° 30. Raza de mascota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Grande	32	20,5	40,0	40,0
	Mediano	15	9,6	18,8	58,8
	Pequeño	29	18,6	36,3	95,0
	Toy	4	2,6	5,0	100,0
	Total	80	51,3	100,0	
Perdidos	No responde / no aplica	76	48,7		
Total		156	100		



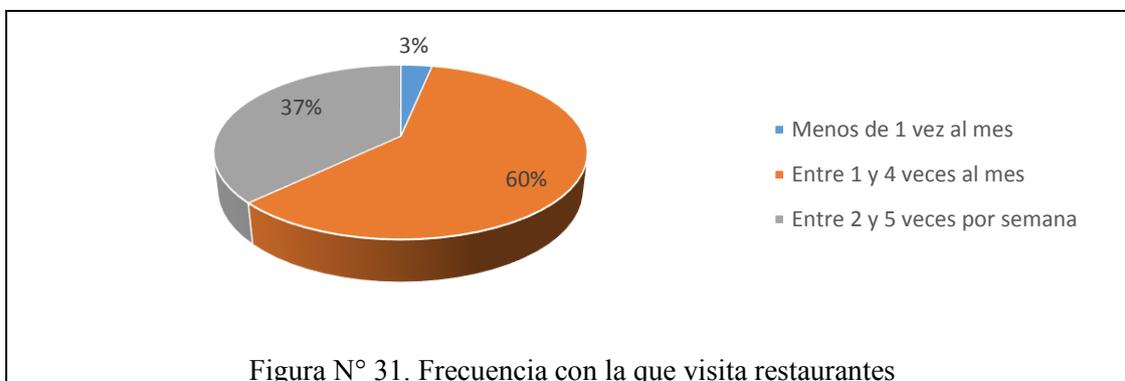
El 49% no responde a la pregunta, el 20% indica que la raza de su mascota es grande mientras que el 19% la califica como pequeña: El 10% dice tener una mascota mediana y el 2% dice que su tamaño es 'toy' o muy pequeño.

2.4.4.4. Comportamiento de consumo en servicios de alimentación

13) ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?

Cuadro N° 31. Frecuencia con la que visita restaurantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de 1 vez al mes	5	3,2	3,2	3,2
Entre 1 y 4 veces al mes	93	59,6	59,6	62,8
Entre 2 y 5 veces por semana	58	37,2	37,2	100,0
Total	156	100,0	100,0	

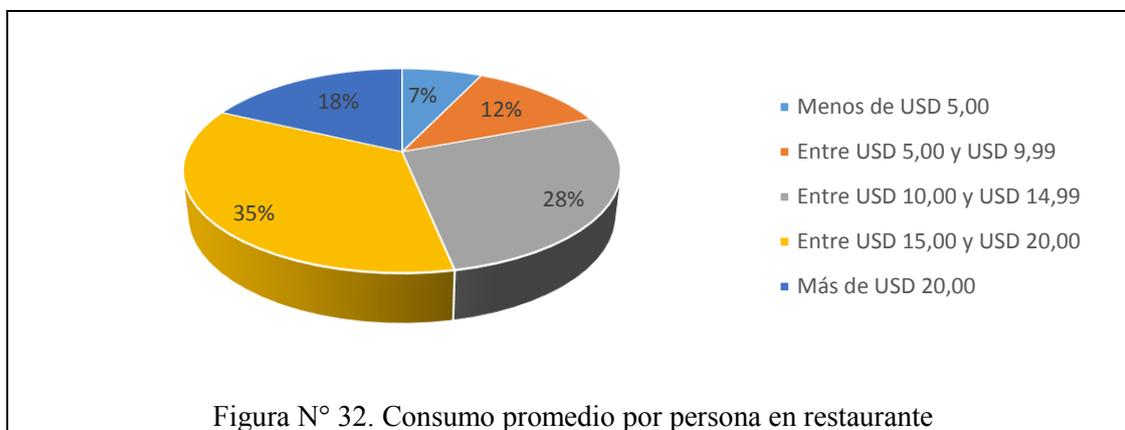


El 60% de los encuestados dice visitar restaurantes entre 1 y 4 veces al mes. El 37% dice que entre 2 y 5 veces por semana, y el 3% menos de 1 vez al mes. En este caso una gran mayoría asiste al restaurante como una alternativa de fin de semana, mientras que para el 37% se trata de una alternativa para la alimentación diaria.

14) ¿A cuanta asciende el consumo promedio por persona cuando visita restaurantes?

Cuadro N° 32. Consumo promedio por persona en restaurante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de USD 5,00	11	0,1	0,1	0,1
Entre USD 5,00 y USD 9,99	19	12,2	12,2	12,3
Entre USD 10,00 y USD 14,99	43	27,6	27,6	39,8
Entre USD 15,00 y USD 20,00	55	35,3	35,3	75,1
Más de USD 20,00	28	17,9	17,9	93,0
Total	156	100,0	93,0	

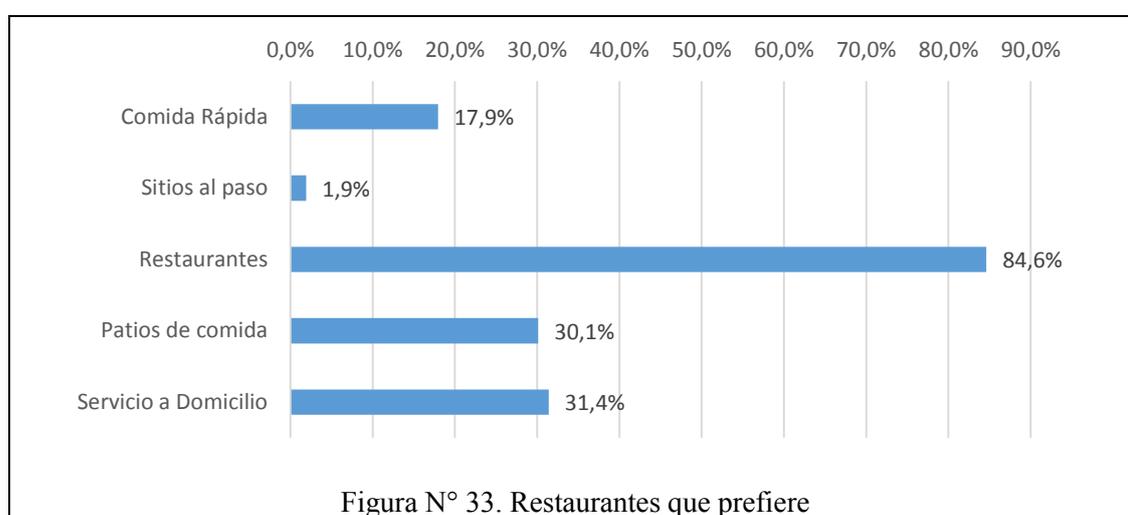


El 35% de encuestados indica que el consumo promedio por persona en un restaurante se encuentra entre los USD 15,00 y 20,00, mientras que el 28% dijo que entre USD 10,00 y 14,99. Un 18% dijo que más de USD 20,00.

15) ¿Qué tipo de restaurantes prefiere?

Cuadro N° 33. Restaurantes que prefiere

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
Restaurantes que prefiere	Comida Rápida	28	10,8%	17,9%
	Sitios al paso	3	1,2%	1,9%
	Restaurantes	132	51,0%	84,6%
	Patios de comida	47	18,1%	30,1%
	Servicio a Domicilio	49	18,9%	31,4%
Total		259	100,0%	166,0%

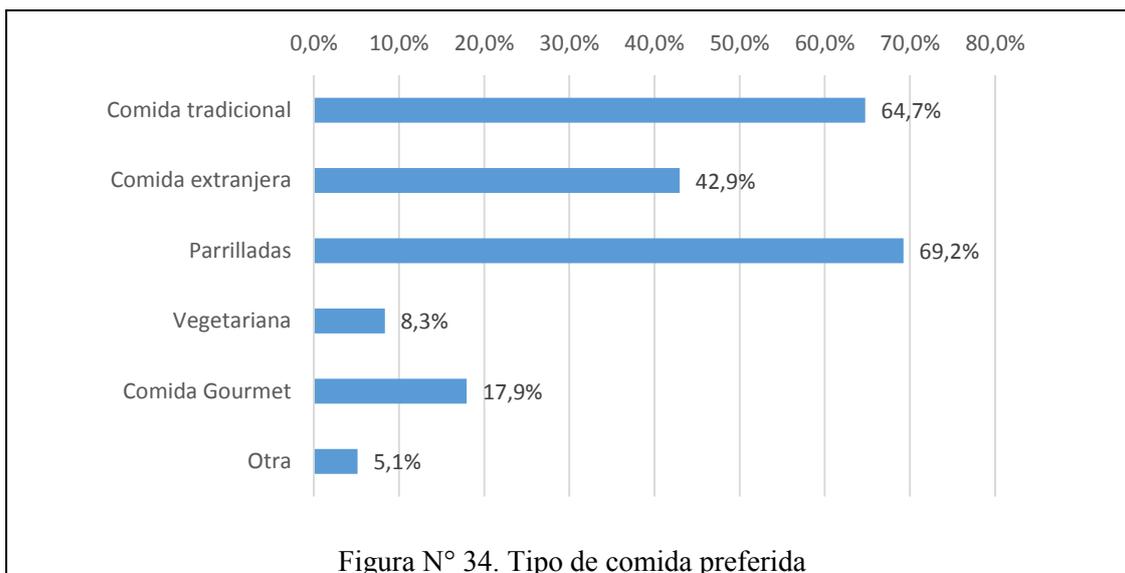


Respecto al tipo de local preferido el 84.6% dice restaurantes, al 31.4% le agrada más el servicio a domicilio, al 30% los patios de comida y al 17.9% la comida rápida.

16) ¿Qué tipo de comida prefiere su familia?

Cuadro N° 34. Tipo de comida preferida

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
Tipo de comida preferida	Comida tradicional	101	31,1%	64,7%
	Comida extranjera	67	20,6%	42,9%
	Parrilladas	108	33,2%	69,2%
	Vegetariana	13	4,0%	8,3%
	Comida Gourmet	28	8,6%	17,9%
	Otra	8	2,5%	5,1%
	Total	325	100,0%	208,3%



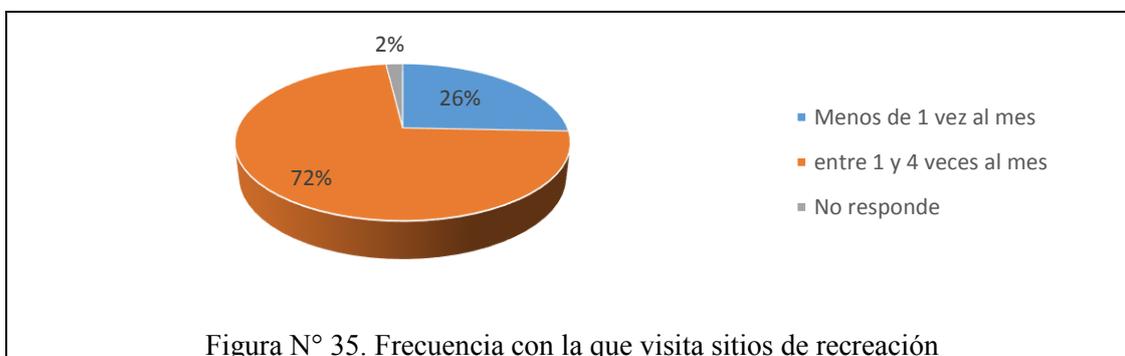
El 69% de encuestados dice preferir parrilladas, mientras que el 64.7% prefiere comida tradicional, el 42.9% prefiere comida extranjera, y el 17.9% comida gourmet.

2.4.4.5. Comportamiento de consumo en servicios de recreación

17) ¿Con qué frecuencia visita sitios de recreación?

Cuadro N° 35. Frecuencia con la que visita sitios de recreación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 vez al mes	40	25,6	26,1	26,1
	entre 1 y 4 veces al mes	113	72,4	73,9	100,0
	Total	153	98,1	100,0	
Perdidos	No responde	3	1,9		
Total		156	100,0		

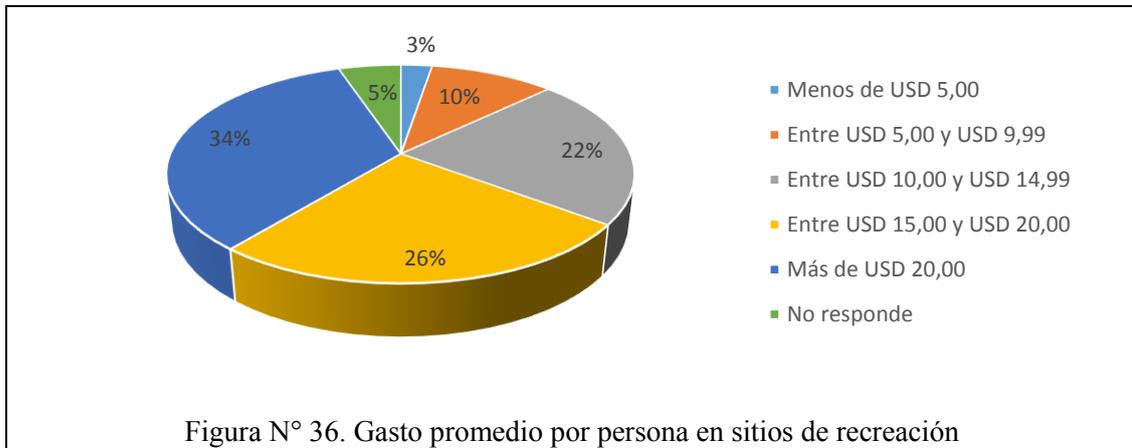


En cuanto a servicios de recreación el 72% señala asistir a este tipo de sitios entre 1 y 4 veces a mes, y el 26% menos de 1 vez al mes.

18) ¿A cuánto asciende el gasto promedio por persona en sus visitas a sitios de recreación?

Cuadro N° 36. Gasto promedio por persona en sitios de recreación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de USD 5,00	4	2,6	2,7	2,7
	Entre USD 5,00 y USD 9,99	16	10,3	10,8	13,5
	Entre USD 10,00 y USD 14,99	35	22,4	23,6	37,2
	Entre USD 15,00 y USD 20,00	40	25,6	27,0	64,2
	Más de USD 20,00	53	34,0	35,8	100,0
Total		148	94,9	100,0	
Perdidos	No responde	8	5,1		
Total		156	100,0		

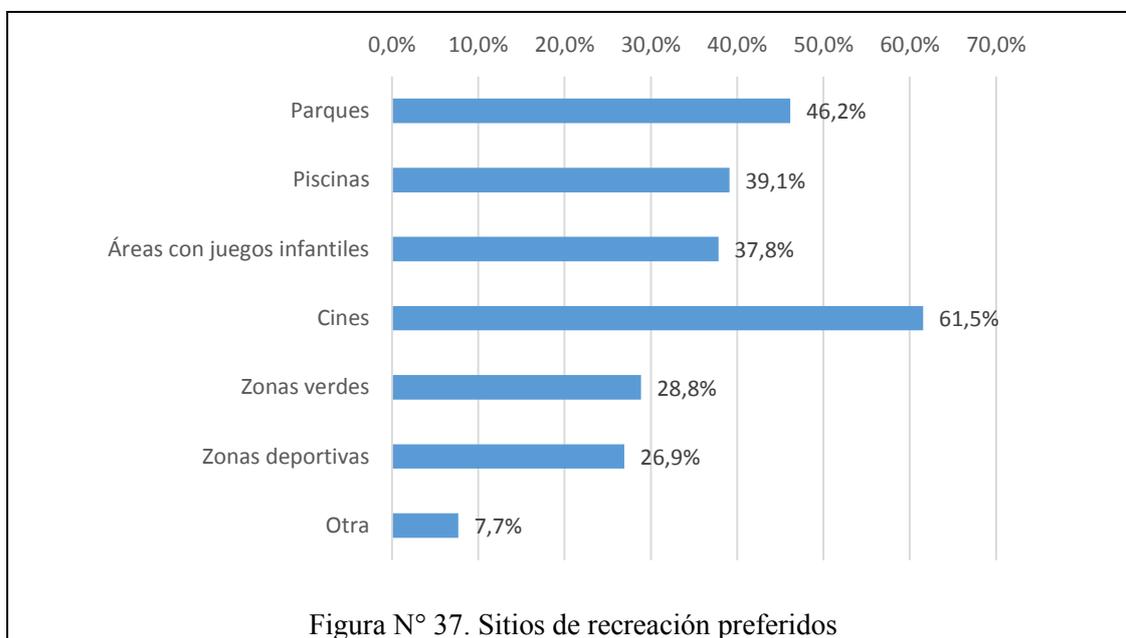


El gasto promedio en sitios de recreación es muy variable pues el 34% dice gastar más de USD 20, y el 26% entre USD 15,00 y 20,00. El 22% por su parte indica gastar entre USD 10,00 y 14,99.

19) ¿Qué tipos de sitios de recreación prefiere usted y su familia?

Cuadro N° 37. Sitios de recreación preferidos

Sitios de recreación preferidos	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Parques	72	18,6%	46,2%
Piscinas	61	15,8%	39,1%
Áreas con juegos infantiles	59	15,2%	37,8%
Cines	96	24,8%	61,5%
Zonas verdes	45	11,6%	28,8%
Zonas deportivas	42	10,9%	26,9%
Otra	12	3,1%	7,7%
Total	387	100,0%	248,1%



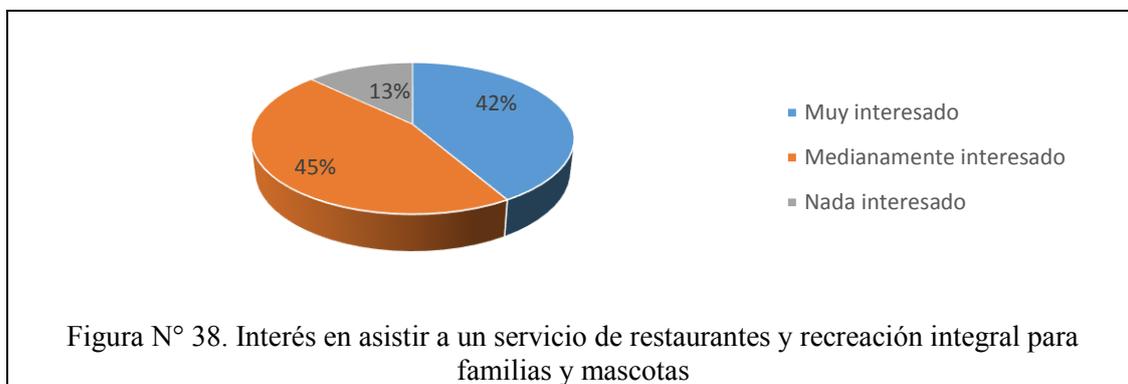
Como sitios de recreación familiar preferidos el 61.5% menciona a los cines, el 46.2% a parques, el 39.1% a piscinas, el 37.8% a sitios con áreas de juego infantiles y el 28.8% a zonas verdes.

2.4.4.6. Variables sobre el servicio propuesto

20) ¿Estaría interesado en asistir a un servicio de restaurante y recreación integral para toda la familia, incluidas mascotas?

Cuadro N° 38. Interés en asistir a un servicio de restaurantes y recreación integral para familias y mascotas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy interesado	65	41,7	41,7	41,7
	Medianamente interesado	71	45,5	45,5	87,2
	Nada interesado	20	12,8	12,8	100,0
	Total	156	100,0	100,0	

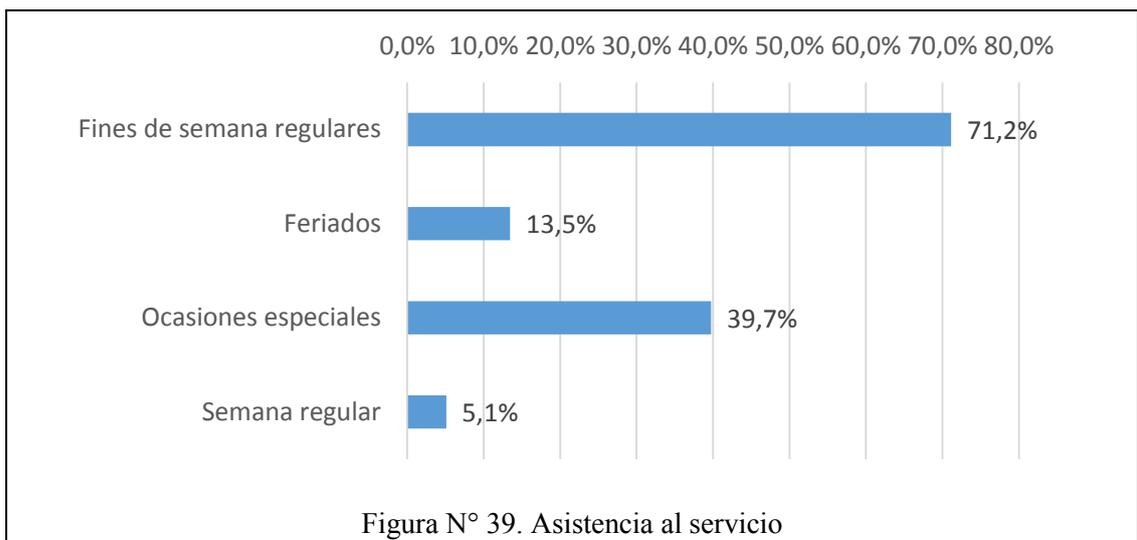


El 45% dice que estaría medianamente interesado en asistir a un servicio de restaurantes y recreación integral para familias y mascotas, mientras que el 42% dice que estaría muy interesado. El 13% no se muestra interesado.

21) ¿En qué ocasiones asistiría a este servicio?

Cuadro N° 39. Asistencia al servicio

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
Asistencia al servicio	Fines de semana regulares	111	55,0%	71,2%
	Feridos	21	10,4%	13,5%
	Ocasiones especiales	62	30,7%	39,7%
	Semana regular	8	4,0%	5,1%
Total		202	100,0%	129,5%

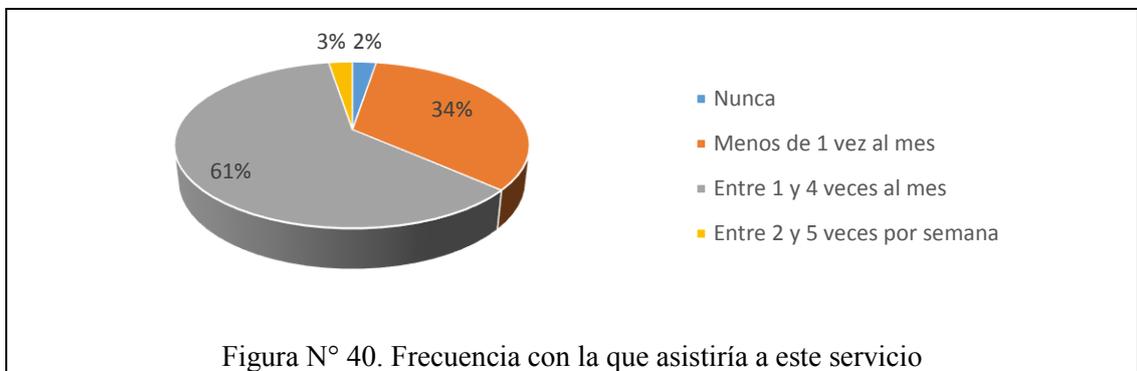


Sobre las ocasiones en las que los encuestados asistirían al servicio el 71% señala que lo haría en fines de semana regulares, y el 39.7% que en ocasiones especiales. El 13.5% responde que en feriados.

22) ¿Con que frecuencia asistiría a este tipo de servicios?

Cuadro N° 40. Frecuencia con la que asistiría a este servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	2,6	2,6	2,6
	Menos de 1 vez al mes	53	34,0	34,0	36,5
	Entre 1 y 4 veces al mes	95	60,9	60,9	97,4
	Entre 2 y 5 veces por semana	4	2,6	2,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	

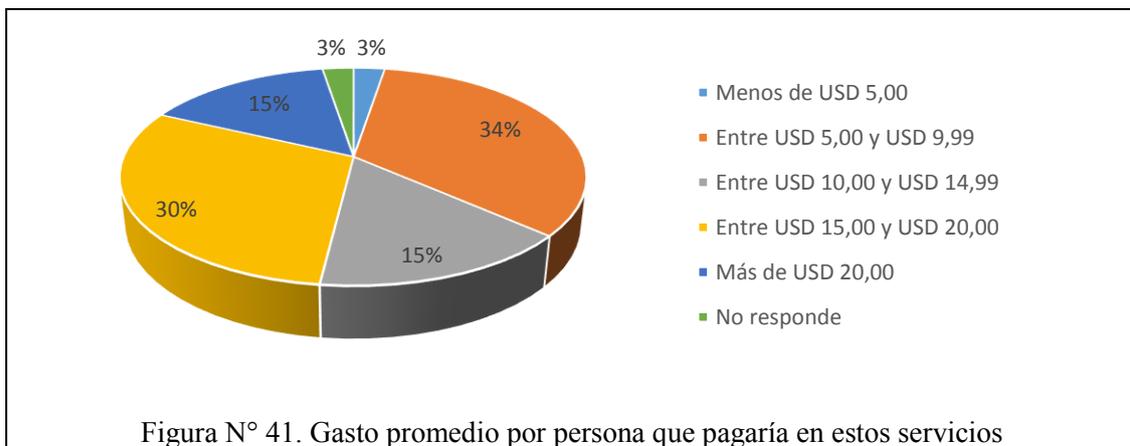


Respecto a la frecuencia con la que asistirían el 61% mencionó que entre 1 y 4 veces por semana y el 34% que menos de 1 vez al mes.

23) ¿A cuánto asciende el gasto promedio que usted estaría dispuesto a pagar por persona en este servicio?

Cuadro N° 41. Gasto promedio por persona que pagaría en estos servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de USD 5,00	4	2,6	2,6	2,6
	Entre USD 5,00 y USD 9,99	53	34,0	34,9	37,5
	Entre USD 10,00 y USD 14,99	24	15,4	15,8	53,3
	Entre USD 15,00 y USD 20,00	47	30,1	30,9	84,2
	Más de USD 20,00	24	15,4	15,8	100,0
	Total	152	97,4	100,0	
Perdidos	No responde	4	2,6		
Total		156	100,0		

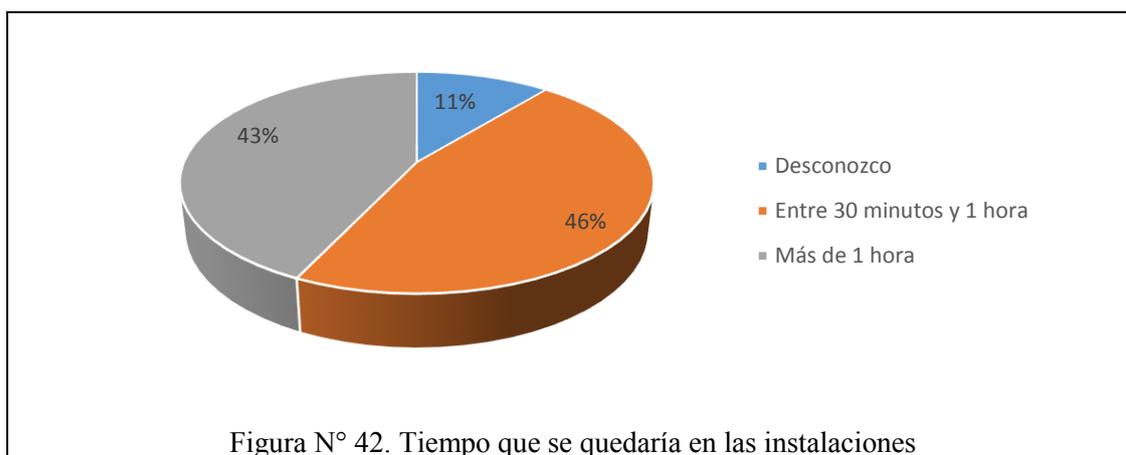


El gasto promedio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por estos servicios por persona, se eleva entre USD 15,00 y 20,00 en el 30% de casos, y entre 5,00 y 9,99 en el 34% de casos. El 15% no respondió. El 15% dijo que más de USD 20,00.

24) ¿Cuánto tiempo se quedaría en las instalaciones?

Cuadro N° 42. Tiempo que se quedaría en las instalaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desconozco	17	10,9	10,9	10,9
Entre 30 minutos y 1 hora	72	46,2	46,2	57,1
Más de 1 hora	67	42,9	42,9	100,0
Total	156	100,0	100,0	

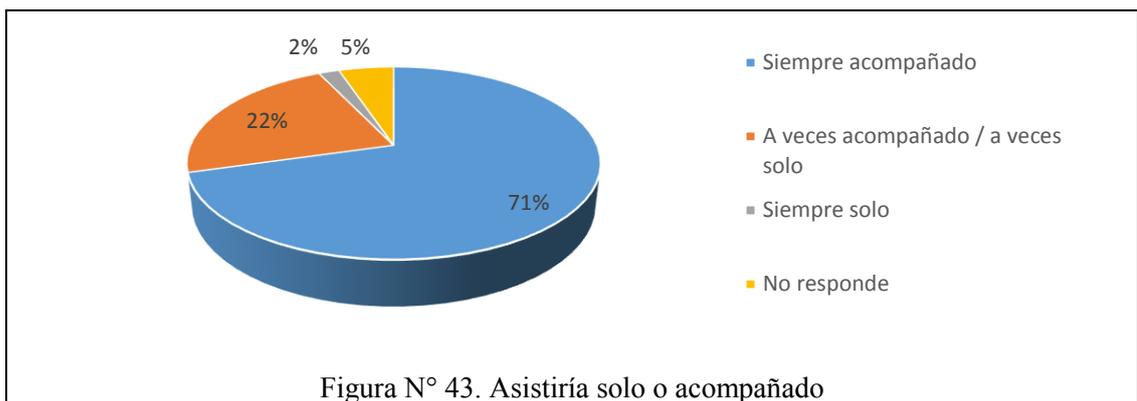


El 46% dice que se quedaría en las instalaciones entre 30 minutos y 1 hora, el 43% señala que más de 1 hora.

25) ¿Asistiría solo o acompañado a este servicio?

Cuadro N° 43. Asistiría solo o acompañado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre acompañado	110	70,5	74,3	74,3
A veces acompañado / a veces solo	35	22,4	23,6	98,0
Siempre solo	3	1,9	2,0	100,0
Total	148	94,9	100,0	
Perdidos No responde	8	5,1		
Total	156	100,0		

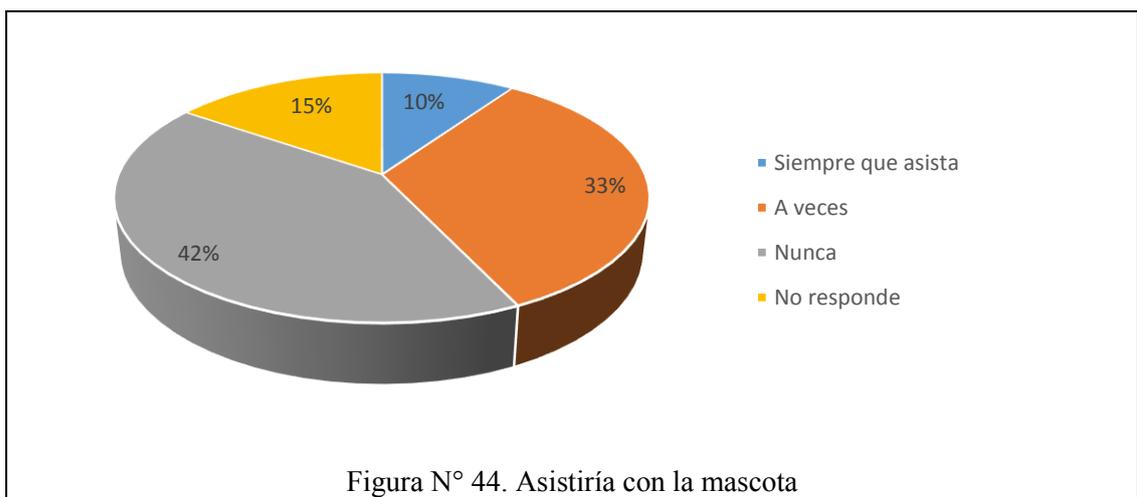


El 71% mencionó que asistiría siempre acompañado mientras ue el 22% responde que a veces iría solo y a veces con alguien.

26) ¿Asistiría con su mascota?

Cuadro N° 44. Asistiría con su mascota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre que asista	15	9,6	11,4	11,4
	A veces	52	33,3	39,4	50,8
	Nunca	65	41,7	49,2	100,0
	Total	132	84,6	100,0	
Perdidos	No responde	24	15,4		
	Total	156	100		

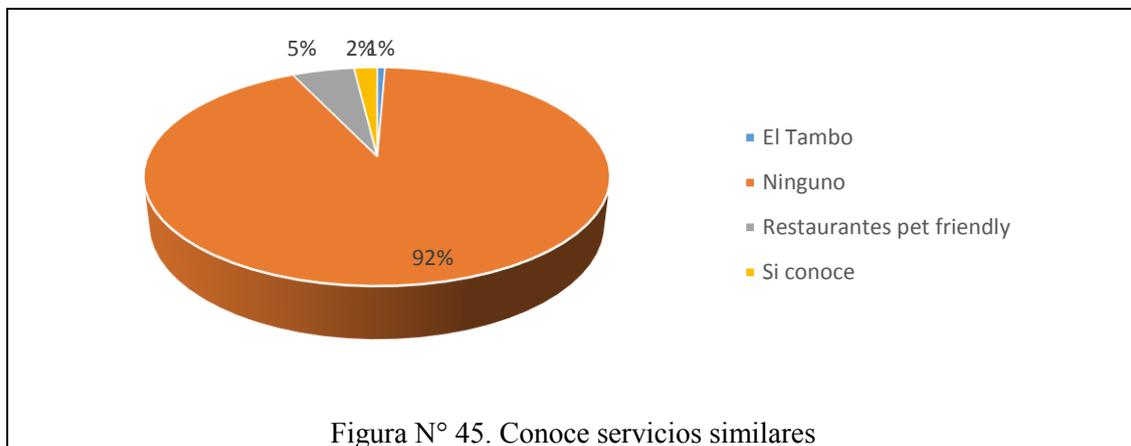


El 42% dice que nunca asistiría con su mascota, mientras que el 33% dice que lo haría a veces.

27) ¿Conoce algún servicio similar?

Cuadro N° 45. Conoce servicios similares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos El Tambo	1	0,6	0,6	0,6
Ninguno	144	92,3	92,3	92,9
Restaurantes pet friendly	8	5,1	5,1	98,1
Si conoce	3	1,9	1,9	100,0
Total	156	100,0	100,0	



El 92% de encuestados dice no conocer sobre servicios similares a los que se ofrecen en el proyecto. Un 7,7% dice conocer lugares con un enfoque similar.

2.4.5. Demanda actual

De acuerdo con los datos de la encuesta la demanda actual comprende el 41.7% de interesados de la población en general, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 46. Demanda actual

Años	Población	% de demanda (muy interesados)	Demanda
2016	401.618	41,7%	167.475

2.4.6. Demanda proyectada

Para proyectar la demanda se tomó la tasa de crecimiento poblacional de Pichincha, de 1,51% según el INEC. Con este crecimiento poblacional se proyectó la demanda para los cinco años siguientes:

Cuadro N° 47. Demanda proyectada

Años	Población	Tasa de Crecimiento poblacional	% de demanda (muy interesados)	Demanda
2016	401.618	1,51%	41,7%	167.475
2017	407.682	1,51%	41,7%	170.003
2018	413.838	1,51%	41,7%	172.570
2019	420.087	1,51%	41,7%	175.176
2020	426.430	1,51%	41,7%	177.821
2021	432.869	1,51%	41,7%	180.506

2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.5.1. Oferta actual

Para el cálculo de la oferta se tomó en cuenta el porcentaje de locales que los encuestados conocen que pueden relacionar con un servicio similar al que el proyecto quiere implementar, mismo que asciende a 7,70%. Es decir, que un 7,70% de clientes conoce o ha asistido a servicios similares.

Cuadro N° 48. Oferta actual

Años	Población	% de oferta	Oferta
2016	401.618	7,70%	30.925

La oferta se calculó de esta manera debido a que no existe un servicio como el que se pretende crear, sin embargo, hay alternativas similares según lo percibido por el 7,70% de clientes.

2.5.2. Oferta proyectada

Con los datos obtenidos de la oferta se aplicó el mismo porcentaje de crecimiento poblacional, lo que dio en total una oferta de 31.392 personas al año 2017 que se eleva a 33.331 personas al año 2017 según el siguiente cuadro:

Cuadro N° 49. Oferta proyectada

Años	Población	Tasa de Crecimiento poblacional	% de oferta	Oferta
2016	401.618	1,51%	7,70%	30.925
2017	407.682	1,51%	7,70%	31.392
2018	413.838	1,51%	7,70%	31.866
2019	420.087	1,51%	7,70%	32.347
2020	426.430	1,51%	7,70%	32.835
2021	432.869	1,51%	7,70%	33.331

2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

La demanda potencial insatisfecha, resultante de la resta entre la demanda y la oferta, dio como resultado un total de 138611 personas para el año 2017, que crece a 147175 personas al año 2021:

Cuadro N° 50. Demanda insatisfecha

Años	Población	Oferta	Demanda	Demanda insatisfecha
2016	401.618	30.925	167.475	136.550
2017	407.682	31.392	170.003	138.611
2018	413.838	31.866	172.570	140.704
2019	420.087	32.347	175.176	142.829
2020	426.430	32.835	177.821	144.986
2021	432.869	33.331	180.506	147.175

2.7. COMERCIALIZACIÓN

2.7.1. Producto / servicio

Los servicios ofrecidos por la empresa se caracterizan por lo siguiente:

Servicios Integrados de Diversión Familiar y Pet Friendly, con un enfoque equilibrado en una calidad adecuada y precios accesibles para población de nivel sociocultural variado.

- Menú variado para adultos y niños.
- Menú especial para mascotas
- Juegos para infantes
- Música y pantallas de video para deportes
- Personal de entretenimiento para niños
- Zona infantil tipo fiesta
- Zona Canina
- Parqueadero
- Servicios Higiénicos
- Estilo Familiar
- Nombre de Marca: Happy Family Food
- Nivel de servicio: En local, servicio concentrado en el cliente

2.7.2. Precio

El precio promedio en platos fuertes será de \$ 4,00 sin IVA, es decir, que se tendrán platos a precios mayores en los que la demanda será menor, y platos de precio menor con una demanda menor. El precio promedio de platos para niños será de \$ 2,50 sin IVA.

2.7.3. Plaza

En el caso del proyecto, la plaza comprende también la cobertura que el local puede abarcar. Se ha previsto que cada cliente puede ir en promedio con cuatro personas, y en total se contaría con:

- 80 sillas para adultos
- 20 sillas para niños
- TOTAL: 100 sillas

En cuanto a la cobertura geográfica el local estará ubicado entre Tumbaco y Cumbayá, el cual es un sector que goza de un clima cálido, agradable, y que agrupa a un gran número de restaurantes, atrayendo clientes del sector y también provenientes de Quito.

2.7.4. Promoción

Como parte de las actividades de promoción se realizará lo siguiente:

- Publicidad:
 - Uso de redes sociales: La empresa se publicitará mediante el uso de Facebook, Twitter, Whatsapp e Instagram, lo que permitirá construir comunidades de clientes apuntando a los intereses comunes para compartir contenidos y promociones.

- Publicidad directa: Mediante la entrega de volantes y publicidad impresa a clientes del sector, o en centros comerciales cercanos.
- Gestión de ventas:
 - Representante de ventas: Parte del personal realizará visitas a organizaciones para ofrecer los servicios de la empresa, con paquetes y precios especiales.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

Para establecer el tamaño del proyecto, se parte de la demanda insatisfecha determinada en el capítulo anterior, la cual fue proyectada para los siguientes 5 años. Como la demanda fue calculada por personas, se procede a considerar que en promedio una familia tiene 4 miembros, en base a las respuestas de la encuesta aplicada. Posteriormente, y en función de los mismos resultados de la encuesta, se establece que cada familia podría visitar 4 veces al mes el restaurante, con lo cual se obtiene la cantidad de clientes a recibir en los siguientes años, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 51. Oferta del proyecto

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda insatisfecha	138.611	140.704	142.829	144.986	147.175
Clientes por familia	4	4	4	4	4
Visitas por familia	554.444	562.816	571.316	579.944	588.700
Promedio de asistencia mes	4	4	4	4	4
Total visitas al año	2,217.776	2,251.264	2,285.264	2,319.776	2,354.800
Oferta del proyecto	46.573	50.653	54.846	60.314	65.934
Porcentaje de cobertura	2,10%	2,25%	2,40%	2,60%	2,80%

De la cantidad establecida que podría llegar en el año, el establecimiento solamente pretende cubrir entre un 2,1% y 2,8% durante los 5 primeros años, cifra que es baja, pero se propone una estimación conservadora, puesto que los datos se han tomado de la encuesta aplicada, y a pesar de que existe un sustento para el cálculo de los resultados, la gente podría cambiar de parecer en el tiempo.

El proyecto tiene ya una capacidad anual de clientes que espera; sin embargo, es necesario verificar si es que la cantidad esperada podrá ser atendida, según la capacidad instalada del negocio. Por este motivo, en la siguiente tabla se resume la capacidad instalada del negocio, considerando la infraestructura que se prevé y detalla en los siguientes puntos de este capítulo.

Cuadro N° 52. Capacidad instalada

Descripción	Cantidad	Observación
Sillas adultos	80	
Sillas niños	20	
Cantidad de sillas	100	
Ocupación lunes a viernes	2	
Ocupación entre semana	1,000	por 5 días
Ocupación sábados	3	
Ocupación domingos	3	
Ocupación fin de semana	600	
Ocupación semanal	1,600	por 7 días
Ocupación mensual	6,400	4 semanas
Ocupación anual	76,800	12 meses

Partiendo de un total de 100 asientos en el restaurante, del cual 80% corresponda a sillas para adultos, se podría establecer una ocupación de dos veces por cada silla en los días laborables, lo que da un total de 200 clientes por cada día, y en la semana aproximadamente 1000 personas. Es importante mencionar que entre semana se brindará un servicio de almuerzos tipo ejecutivo. Aparte de esto, en el fin de semana, en el que se pretende ofrecer el servicio completo para la familia, se esperaría tener una ocupación de 3 veces cada asiento, lo que implica 300 el día sábado y 300 el día domingo, dando un subtotal del fin de semana de 600 clientes. Sumando, la capacidad semanal sería de 1.600 clientes, 6.400 al mes y 76.800 al año. Estos datos consideran las horas de atención a clientes, y que entre semana la atención se concentrará en el almuerzo, excepto el viernes que podría también ser en la noche, mientras que en sábado y domingo podría ser mediodía, noche e incluso en la tarde para ciertos eventos contratados.

Con los datos mencionados, se procede a validar el porcentaje de ocupación de la capacidad instalada, en función de los clientes esperados cada año, teniendo que se utilizará el primer año de operación casi un 60%, mientras que en el quinto año se utilizaría el 80% de la capacidad total instalada, como se puede ver en el siguiente cuadro, en el que también se presenta la cantidad de clientes mensuales y semanales para los 5 primeros años de funcionamiento del proyecto:

Cuadro N° 53. Ocupación propuesta

Descripción	Cant. anual	Porcentaje	Cant. mensual	Cant. semanal
Capacidad instalada	76.800	100%	6.400	1.600
Clientes año 1	46.573	61%	3.881	970
Clientes año 2	50.653	66%	4.221	1.055
Clientes año 3	54.846	71%	4.571	1.143
Clientes año 4	60.314	79%	5.026	1.257
Clientes año 5	65.934	86%	5.495	1.374

3.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Para identificar una adecuada localización para el proyecto se consideró que una buena parte de la población a la cual se dirige este tipo de servicio de restaurante, se ubica en la región comprendida entre Quito y el valle de Cumbayá, incluso hasta Tumbaco, por tanto, se procedió a establecer una macrolocalización delimitada desde la salida oriental de la ciudad capital hasta el sector central de Cumbayá, como lo muestra la siguiente figura:

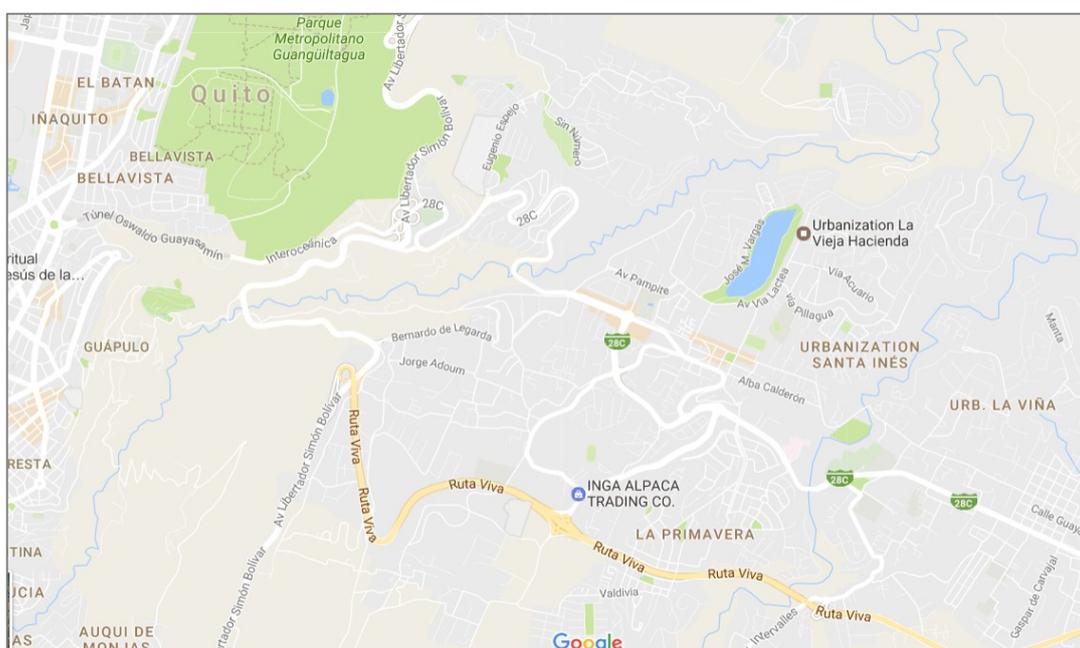


Figura N° 46. Macrolocalización

Fuente: google maps

De la zona seleccionada se validaron 3 opciones que fueron:

- Opción 1: Comprendida entre el inicio del Centro Comercial denominado “Plaza Cumbayá” hasta el sector del Centro Comercial “San Francisco”.
- Opción 2: Comprendida alrededor del sector del Centro Comercial “Scala Shopping”, incluso el sector de ingreso a la urbanización de “La Primavera”.
- Opción 3: Que se refiere al sector comprendido alrededor de la Av. Vía Láctea, iniciando desde el sector del Centro Comercial denominado “La Esquina”, y luego por la mencionada avenida.

Para una mejor definición, se aplicó a las 3 opciones una evaluación de criterios como disponibilidad de espacio, cercanía a clientes, competencia, proveedores, acceso a servicios y facilidad de acceso. Para cada caso se calificó sobre 5 puntos, considerando un peso para cada factor, como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro N° 54. Matriz de localización

Factor	Opción 1: Plaza Cumbayá			Opción 2: Scala Shopping			Ubicación 3: Av. Vía Láctea		
	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total
Disponibilidad de espacio	4	30%	1.2	3	30%	0.9	3	30%	0.9
Cercanía de clientes	4	30%	1.2	4	30%	1.2	4	30%	1.2
Cercanía de competencia	4	10%	0.4	3	10%	0.3	3	10%	0.3
Proveedores	4	10%	0.4	4	10%	0.4	4	10%	0.4
Acceso a servicios básicos	5	10%	0.5	5	10%	0.5	5	10%	0.5
Facilidad de acceso	4	10%	0.4	3	10%	0.3	3	10%	0.3
Valores a comparar		100%	4.1		100%	3.6		100%	3.6

Si bien las 3 opciones de ubicación serían apropiadas para el negocio propuesto, la que mayor puntuación obtuvo fue la primera, que considera la ubicación desde el Centro Comercial “Plaza Cumbayá”, debido a que es una zona en la que no existe la gran mayoría de la competencia y cuenta con mayor facilidad de acceso y ubicación, tanto para quienes viven en la zona de Cumbayá y Tumbaco, así como para quienes van desde el sector norte de la ciudad de Quito.

En la siguiente gráfica, se muestra de manera más específica el sector seleccionado, en el que el círculo rojo indica la circunscripción dentro de la que se propone iniciar el proyecto.

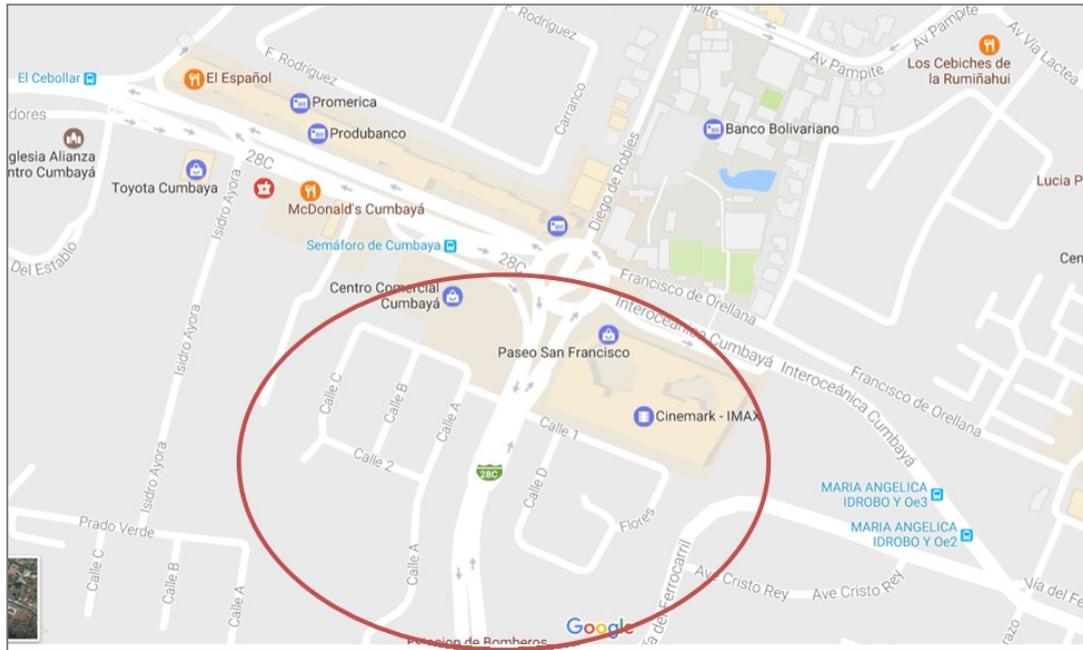


Figura N° 47. Microlocalización

Fuente: google maps

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

Como parte de la ingeniería del proyecto se van a detallar dos procesos importantes, el primero que tiene que ver con la gestión comercial, y el segundo con el de atención al cliente, es decir, el proceso operativo general del negocio.

3.3.1. Proceso de gestión comercial

El proceso de gestión comercial debe considerar la elaboración de un plan que rijan y delimite las acciones a lograr en cuanto a las metas de ventas, así como también que defina las estrategias que se deben aplicar para lograr los resultados esperados. Esta gestión estará planteada y controlada por el Administrador, con el apoyo operativo de la Recepcionista, e incluso el Animador y los Asistentes de niños y mascotas.

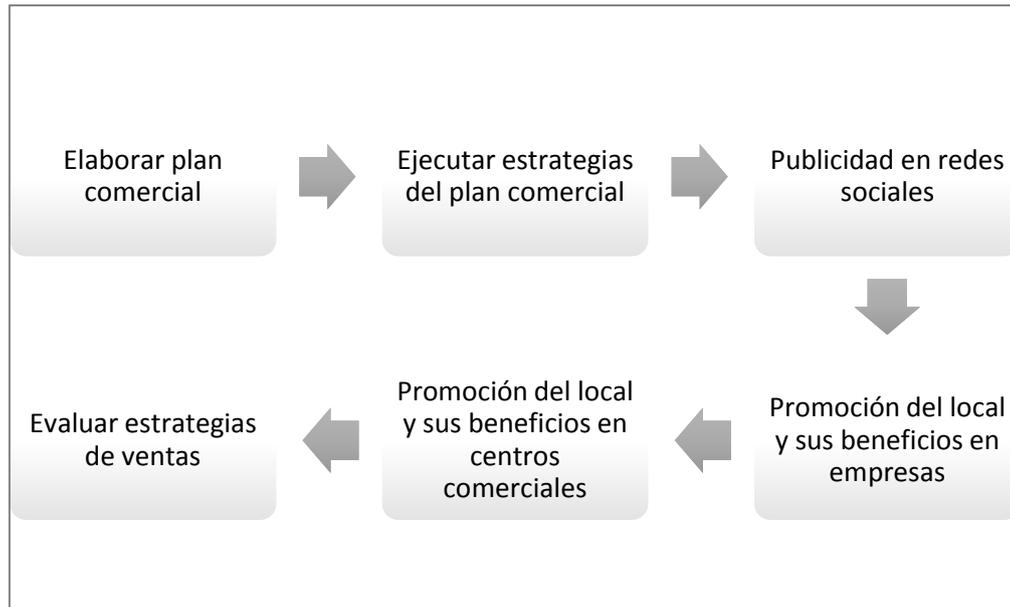


Figura N° 48. Proceso de gestión comercial

Las actividades del proceso son las siguientes:

- Elaborar el plan comercial:

En función de las metas estimadas para los ingresos, el Administrador se apoyará en la Recepcionista para elaborar el plan comercial de la empresa, el que debe contener la cantidad promedio de clientes esperados, de platillos a vender, con los que se logrará el nivel de ingresos económicos previstos. En función de estas metas, se definirán las estrategias de acción concretas, en cuanto a promoción y publicidad, los medios, y las herramientas a usar. Se delimitarán las fechas de aplicación de cada estrategia, así como los recursos necesarios y el costo requerido.

- Ejecutar estrategias del plan comercial:

Una vez que ha sido aprobado el plan por parte de los propietarios, el Administrador entrega el ejecútase a la Recepcionista para que se inicie con las actividades planificadas. La Recepcionista debe tener en cuenta las fechas, los costos, medios y herramientas. Solamente el Administrador podrá aprobar el pago de facturas por bienes y/o servicios por concepto de la aplicación del plan comercial, para lo que

la Recepcionista siempre obtendrá la autorización respectiva, antes de proceder con cada acción.

- Publicidad en redes sociales:

La Recepcionista será quien maneje las cuentas de la empresa en las redes sociales, es decir, hará una gestión de *Community Manager*, lo que asegurará un adecuado manejo y actualización de información, post e incluso de respuestas a los clientes actuales o potenciales. El manejo de las cuentas podrá manejar un lenguaje coloquial, siempre que se delimiten los términos a utilizar, por parte del Administrador, para asegurar la atracción de clientes, mantenimiento un nivel de respeto en las comunicaciones y respuestas.

Como una de las partes principales de la publicidad para la empresa, se efectuará publicidad mensual en redes sociales, específicamente en Facebook, y posiblemente en Twitter, WhatsApp o Instagram, dependiendo del perfil de los clientes a captar.

- Promoción del local en centros comerciales:

Una de las acciones concretas para la promoción del negocio al público, puede ser mediante la entrega de *flyers* en centros comerciales de alta concurrencia, tanto de la zona de Cumbayá, Tumbaco, así como del sector norte de Quito, lo cual va a permitir que se conozca del innovador restaurante. Para esta acción se puede utilizar el apoyo del Animador, en los días que no está realizando eventos en el local; también podrían apoyar los Asistentes de niños y mascotas, en los días que no tengan una alta demanda de clientes para el que fueron contratados.

- Promoción del local en empresas:

Otra acción concreta para la promoción del negocio es la de acercamiento a empresas o negocios, para dejar información sobre el restaurante, lo cual permitirá dar a conocer el restaurante innovador a una mayor cantidad de personas, preferentemente que vivan en familia, y cumplan con el perfil seleccionado como cliente potencial. Para esta acción se coordinará entre la Recepcionista, Animador y Asistentes, con la previa autorización del Administrador, quien también puede ir a

realizar la gestión de promoción a ciertas empresas, con el fin de dar un mayor impacto y atraer clientes.

- Evaluar estrategias de ventas:

Si bien la evaluación del plan se realizará de manera anual, se recomienda que cada trimestre se realice una reunión formal entre el Administrador, la Recepcionista, y si es posible con la participación de algún Propietario, para evaluar la aplicación y resultados de la planificación comercial. En esta reunión se elaborará un acta para dejar sentados los resultados obtenidos, las acciones realizadas, el presupuesto ejecutado, así como las recomendaciones para el siguiente período, considerando los resultados.

Con el fin de dar un seguimiento apropiado al plan comercial, de manera mensual se deberán reunir el Administrador y la Recepcionista, para evaluar aplicación de acciones, ejecución de presupuesto, así como niveles de ventas, y asegurar los resultados trimestrales y anuales en cuanto al área comercial.

3.3.2. Proceso operativo

El proceso operativo, se refiere específicamente al de atención al cliente, para el que se incluyen algunos lineamientos específicos en cada paso, con el fin de que la experiencia del consumidor sea excelente, principalmente porque puede ir con toda su familia, ya sea al almuerzo o en la noche, incluyendo sus hijos pequeños e incluso mascotas. El beneficio radica en que el cliente, en lugar de preocuparse por cada uno de sus integrantes, cuenta con la certeza de que son bien atendidos y están juntos compartiendo un momento feliz y ameno. Mientras esperan sus platillos pueden disfrutar de juegos, eventos artísticos o musicales, cumpliéndose de esta manera la premisa que dio la pauta de creación del negocio, que fue la de proporcionar un servicio de excelente calidad, en donde pueden compartir un momento feliz toda la familia.

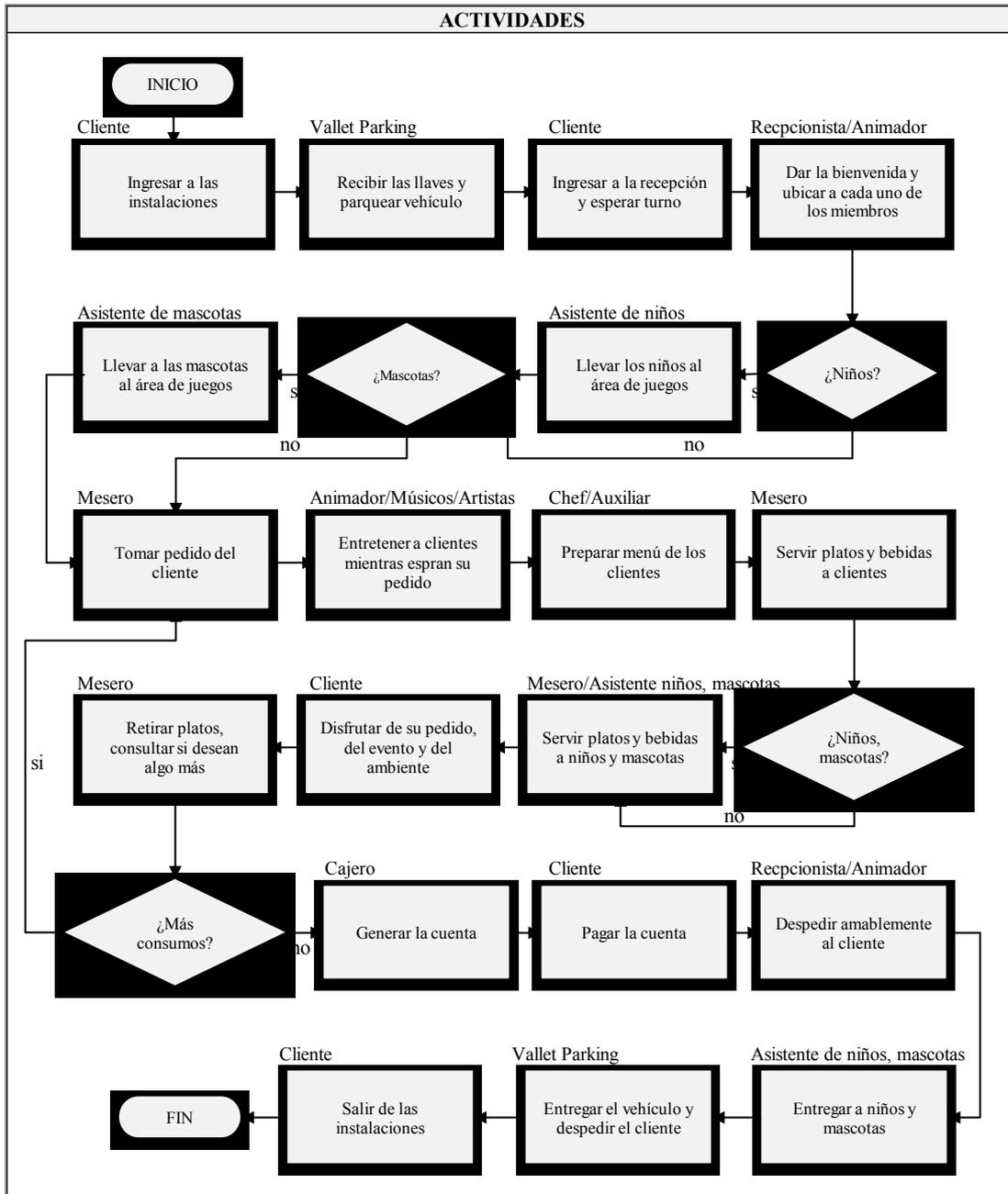


Figura N° 49. Proceso operativo

A continuación se detallan las actividades:

- Ingresar a las instalaciones:

El cliente llega hasta el local del restaurante, para lo cual podría guiarse con el mapa incluido en el sitio web del negocio, en el que constará la manera más rápida de llegar desde Quito, Cumbayá, Tumbaco e incluso del Valle de los Chillos. Es importante indicar que en la puerta hacia la calle siempre existirá un guardia de seguridad, el que pertenecerá a una

compañía reconocida para la tranquilidad de los clientes. El guardia no permitirá la salida de niños, adolescentes y mascotas sin adultos.

- Recibir las llaves y parquear vehículo:
En el caso de que el cliente llegue en vehículo propio, será recibido por el *Vallet Parking*, quien muy amablemente le saludará al conductor así como a todos los miembros de la familia, y consultará sobre la manera de conducción del auto, así como de alarmas, etc. Esto para que el cliente pueda ingresar al restaurante, sin tener que preocuparse de estacionar o mover el vehículo. El *Vallet Parking* asegurará al cliente la tranquilidad de la conservación de su vehículo, así como de cualquier objeto que se encuentre en su interior.
- Ingresar a la recepción y esperar turno:
El cliente y sus acompañantes proceden a bajar de su vehículo, y dirigirse al restaurante. Todos deben ir juntos a la recepción, incluso mascotas, para que así puedan registrarse de manera conjunta, y se asegure la máxima satisfacción durante la estancia en las instalaciones. En el caso de que existan más clientes ingresando ese mismo momento, se dará preferencia en orden de llegada, y se dará igual trato a todos los clientes una vez que son atendidos.
- Dar la bienvenida y ubicar a cada uno de los miembros:
La Recepcionista o quien haga sus veces, estará con total disposición para recibir de la mejor manera a los clientes, saludando de manera afectiva a cada miembro de la familia, lo cual permitirá ofrecer un servicio más personalizado. Luego de una puntual explicación de los eventos de ese día o platillos especiales, consultará dónde desean estar hasta tomar su pedido, para que de esta manera los integrantes se puedan ubicar en donde deseen: En la zona de eventos externos, en el restaurante, en el área de niños, o incluso en la zona de mascotas.
- Llevar los niños al área de juegos:
En el caso de que existan niños, se podrán dirigir al área infantil, la que contará con juegos para la distracción de los infantes. En la zona infantil estará siempre una persona que cuida de los niños, evitando sucedan

accidentes o salgan de dicha área sin el permiso de sus padres. En el área de niños existen baterías sanitarias adecuadas para niños, para que puedan ir al baño con toda tranquilidad; sin embargo, el encargado del área infantil notificará a los padres cuando se trate de un caso en el que requieran ayuda, y evitar accidentes. Es importante destacar que como medida de seguridad se podrá colocar una pulsera a cada niño, en la que conste el nombre de su padre o madre, para que en caso de necesidad se pueda llamar para una clara identificación de los responsables del infante. Si bien la idea es que los niños jueguen con los demás, sus padres podrán estar el momento que deseen con sus hijos en el área infantil.

- Llevar a las mascotas al área de juegos:
En cuanto a las mascotas, siempre se ubicarán en la zona destinada para tal efecto, la cual contará con juegos para canes, y tendrá una cerca que delimite para evitar que se escapen las mascotas. En esta zona siempre habrá una persona responsable de atender a las mascotas, verificar que no existan peleas o accidentes, por lo que será una persona con experiencia y carisma en la atención y cuidado de animalitos domésticos. En este caso es importante que el cliente deje su nombre para colocar una señal en el collar del animalito doméstico, y de esta manera servirle los alimentos, o notificar al dueño en caso de algún inconveniente con la mascota. La idea es que durante la permanencia del cliente en el restaurante, la mascota esté bien cuidada, alimentada y jugando con otros animalitos; y si es del caso, el dueño pueda jugar con él en la zona de mascotas.
- Tomar pedido del cliente:
Un vez que todos están acomodados, el mesero se acercará a tomar el pedido, cuidando de incluir a todos los miembros, incluso las mascotas. El pedido incluirá platos fuertes, snack, bebidas, comida para mascota o cualquier otro requerimiento que pueda ser cubierto por el restaurante. En el pedido nunca se añadirán valores monetarios por los eventos que se realicen, los cuales están incluidos en el precio que el cliente pagará.

- Entretener a clientes mientras esperan su pedido:
Mientras los clientes esperan su orden pueden disfrutar de los eventos artísticos o musicales, juegos, o ver partidos de fútbol, películas, videos que sean proyectados en las pantallas. El principal elemento de diferenciación del restaurante es justamente el que pueda ir toda la familia y divertirse en las diferentes áreas y eventos que se ofrecen cada día del fin de semana, con lo que el cliente podrá disfrutar de una experiencia diferente, animada, divertida, mientras que sus hijos y mascotas juegan tranquilamente en espacios seguros y con observación durante todo el tiempo.
- Preparar menú de los clientes:
En la cocina se tienen los alimentos listos en porciones para cocinar al momento en el que se realiza el pedido, y de esta manera el sabor de los productos sea perfecto, de acuerdo al diseño del chef, asegurando calidad y frescura, tanto en carnes, como acompañantes, ensaladas y bebidas. En los casos que aplique se podrán hacer personalizaciones en el platillo, como por ejemplo, el término de cocción de la carne, o el acompañante, o incluso ensalada, información que se proporcionará a la cocina para que se tenga el cuidado del caso.
- Servir platos y bebidas a clientes:
Se procurará pasar primero las bebidas y los snack que se hayan solicitado, para luego pasar los platos fuertes y finalmente los postres, de esta manera el cliente podrá consumir un bocadillo mientras disfruta de los eventos del día, y así tendrá una buena experiencia durante la espera su pedido.
- Servir platos y bebidas a niños y mascotas:
En el caso de que los niños deseen comer en las mesas adaptadas de la zona infantil interna del restaurante, con el respectivo permiso de sus padres, se servirá allí, de lo contrario se servirá en la mesa en la que estén sentados sus familiares. Para el caso de los bebés, se podrá utilizar una silla de comer para bebé, la cual será acercada a la mesa de los padres, o en el caso de que no exista mucha demanda de clientes en ese

momento, una asistente podrá ayudarle a dar de comer al p rvido, siempre que se tenga el consentimiento de los padres.

En cuanto a las mascotas, se le servirá el alimento en un platillo desechable adecuado para tal efecto, y la se le servirá por porción, de una de las opciones que se ofrezcan en el menú, pudiendo el cliente solicitar que se le den más porciones, dependiendo del tamaño del animalito doméstico. La provisión de agua a las mascotas será ilimitada mientras est n en las instalaciones, lo cual se realizará en platillos plásticos reusables.

- Disfrutar de su pedido, del evento y del ambiente:

Una vez que est n listos los platillos solicitados, el cliente podrá servirse en la mesa interna del restaurante, con toda su familia, o podrá preferir estar en la zona exterior de eventos, con sus niños, o mientras ellos juegan o comen en las mesas infantiles internas. El objetivo es que el cliente disfrute al máximo la estancia en el establecimiento, disfrutando de los eventos artísticos o musicales, partidos, animación en vivo, etc., mientras pasa con su familia, sus niños est n bien cuidados, y también su mascota.

Mientras el cliente se sirve sus alimentos, el Mesero de turno, la Recepcionista o incluso el Animador se acercarn a verificar si todo est  de acuerdo a lo solicitado, ayudando a coordinar y solventar cualquier inconveniente sucedido.

- Retirar platos, consultar si desean algo más:

Cuando el cliente ha terminado de servirse los alimentos y bebidas, se acercará el Mesero para retirar los platos, mientras consulta si desean algún postre o bebida adicional, para que disfruten del ambiente del restaurante. En el caso de que el cliente solicite algo más, se procederá a gestionar su pedido.

- Generar la cuenta:

En el caso de que ya no requiera más alimentos o bebidas se generará la cuenta del cliente, incluyendo todo lo consumido por él y sus acompañantes, incluso mascotas. La generación de la cuenta será en el

sistema, y el Mesero la entregará al cliente, para que la revise y confirme su pago.

- Pagar la cuenta:

Una vez confirmado el consumo se efectúa la factura y el cliente paga en efectivo o tarjeta de crédito el valor total; tarea que puede ser realizada directamente en la caja o por medio del Mesero, como prefiera el cliente.

- Despedir amablemente al cliente:

Cuando ya se ha confirmado la cancelación de la cuenta, la Recepcionista o el Mesero agradecen la visita al restaurante y acompañan a la puerta al cliente.

- Entregar a niños y mascotas:

En el caso de que los niños y/o mascotas estén en el área infantil y zona canina, los asistentes respectivos los entregarán a los padres, despidiendo amablemente a cada infante y animalito. En caso de existir cualquier novedad, el Asistente comunicará a los padres para que su conocimiento.

- Entregar el vehículo y despedir al cliente:

Si el cliente vino en vehículo propio, el *Vallet Parking* traerá el vehículo para entregarlo en perfectas condiciones a su dueño, y deseará una buena tarde o noche.

- Salir de las instalaciones:

El cliente sale de las instalaciones previa la verificación del guardia de que estén todos a bordo del vehículo y de manera segura puedan retirarse de las instalaciones.

3.4. REQUERIMIENTOS DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Para el proyecto se ha estimado la necesidad de contar con una infraestructura propia de aproximadamente 650 metros cuadrados, en donde se incluirán todas las áreas operativas y administrativas del negocio. Además, se requiere maquinaria, equipo, mobiliario, computadores, y en general accesorios e inventarios para el

correcto funcionamiento de la capacidad instalada. Todo esto se detalla a continuación en tablas que incluyen la cantidad y un precio referencial, al que se le añade un 2% por concepto de imprevistos.

El local constituye el más grande bien a adquirir, el cual requiere de 648 metros cuadrados según el siguiente detalle, que incluye cada una de las áreas del negocio:

Cuadro N° 55. Distribución de las instalaciones

Área	Dimensiones	Metros cuadrados
Área de parqueo	13 m x 15 m	195
Área de bodega	4 m x 5 m	20
Área de cocina	10 m x 5 m	50
Área de restaurante	12 m x 10 m	120
Baños de restaurante	2 m x 10 m	20
Área de niños	10 m x 5 m	50
Baños para niños	2 m x 5 m	10
Área de presentaciones	10 m x 5 m	50
Área de oficina	5 m x 5 m	25
Área de mascotas	27 m x 4 m	108
Total	27 m x 22 m	648

El terreno y las construcciones se detallan en las siguientes tablas, las que han sido calculadas en función de las dimensiones estimadas, así de los precios referenciales para cada caso; por ejemplo, en el caso de las áreas que implican construcción los costos son mucho más altos que para aquellas zonas que solamente tendrán césped como la de niños o mascotas, o para el del parqueo que tendrá adoquín.

Cuadro N° 56. Requerimientos de terreno

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Terreno	m2	648	300.00	194,400.00
Cerramiento	m	102	90.00	9,180.00
Preparación terreno	m2	648	9.00	5,832.00
Subtotal				209,412.00
Imprevistos			2%	4,188.24
Total				213,600.24

Cuadro N° 57. Requerimientos de construcciones

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Área de parqueo	m2	195	35.00	6,825.00
Área de bodega	m2	20	230.00	4,600.00
Área de cocina	m2	50	260.00	13,000.00
Área de restaurante	m2	120	260.00	31,200.00
Baños de restaurante	m2	20	260.00	5,200.00
Área de niños	m2	50	25.00	1,250.00
Baños para niños	m2	10	260.00	2,600.00
Área de presentaciones	m2	50	25.00	1,250.00
Área de oficina	m2	25	260.00	6,500.00
Área de mascotas	m2	108	25.00	2,700.00
Subtotal				75,125.00
Imprevistos			2%	1,502.50
Total				76,627.50

El diseño de las instalaciones, partiendo de los datos presentados, tendrá una forma rectangular de un 24 por 27 metros lineales; en la que se incluye el parqueo, luego el área de bodega, cocina, restaurante, de manera externa la zona e presentaciones o eventos, la de niños, la de mascotas y finalmente la oficina para la Administración, como se puede observar en la siguiente figura:

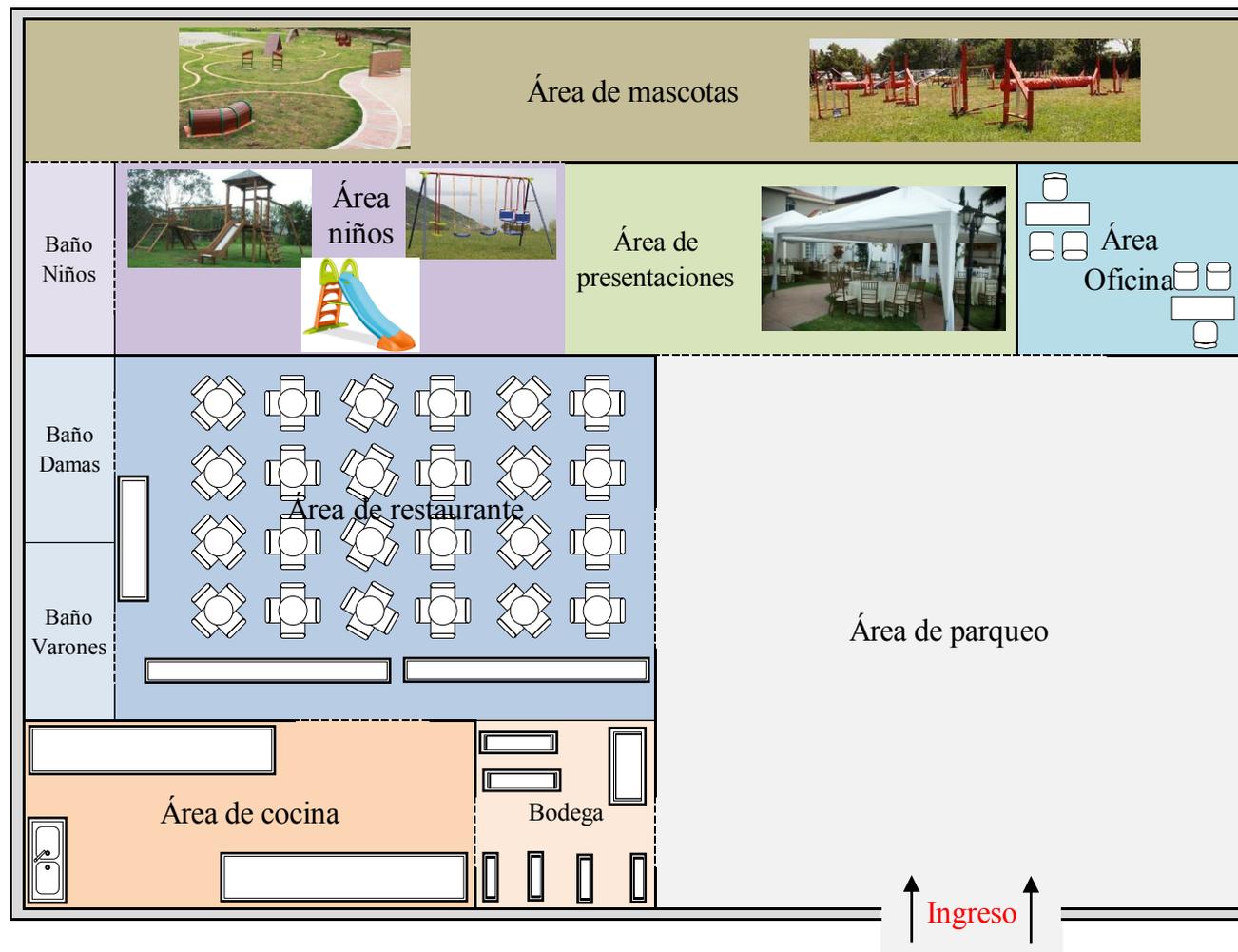


Figura N° 50. Distribución de las instalaciones

Fuente: Imágenes de google

En cuanto al grupo de bienes muebles, se detalla la maquinaria y equipo, que incluye todos los bienes que son requeridos para la operación:

Cuadro N° 58. Requerimientos de Maquinaria

	Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Restaurante	Pantalla LED de 50"	unidad	4	1,000.00	4,000.00
	Máquina de café	unidad	1	2,800.00	2,800.00
	Licuadaora	unidad	2	200.00	400.00
	Dispensador de helado	unidad	1	450.00	450.00
	Consola de sonido	unidad	1	850.00	850.00
	Parlantes internos	unidad	2	350.00	700.00
Cocina	Cocina industrial	unidad	1	1,200.00	1,200.00
	Freidora industrial	unidad	1	900.00	900.00
	Licuadaora industrial	unidad	1	650.00	650.00
	Horno industrial	unidad	1	1,860.00	1,860.00
	Horno microondas	unidad	2	250.00	500.00
Bodega	Nevera grande	unidad	1	2,000.00	2,000.00
	Congelador grande	unidad	1	1,800.00	1,800.00
	Parlantes externos	unidad	2	600.00	1,200.00
	Micrófono inalámbrico	unidad	3	160.00	480.00
	Calefactores medianos a gas	unidad	3	250.00	750.00
	Subtotal				20,540.00
	Imprevistos			2%	410.80
	Total				20,950.80

El mobiliario requerido para las áreas del restaurante, cocina, bodega, y zonas exteriores sería el siguiente:

Cuadro N° 59. Requerimientos de Mobiliario operativo

	Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Restaurante	Mesa para restaurante	unidad	20	250.00	5,000.00
	Mesa restaurante para niños	unidad	4	200.00	800.00
	Silla para restaurante	unidad	80	80.00	6,400.00
	Silla para niños	unidad	20	60.00	1,200.00
	Silla de comer para bebé	unidad	10	180.00	1,800.00
	Mostrador para restaurante	unidad	2	600.00	1,200.00
	Mueble auxiliar para menaje	unidad	2	250.00	500.00
	Taburete alto tipo bar	unidad	4	120.00	480.00
Cocina	Mesa metálica grande	unidad	2	500.00	1,000.00
	Mueble porta ollas e implementos cocina	unidad	1	600.00	600.00
Bodega	Estantería metálica 5 niveles	unidad	4	120.00	480.00
Área de presentaciones	Atril metálico para exteriores	unidad	1	150.00	150.00
	Carpa blanca para exteriores	unidad	2	1,200.00	2,400.00
	Base plástica para piso exteriores	unidad	2	120.00	240.00
	Silla apilable	unidad	40	50.00	2,000.00
	Mesa para exteriores	unidad	6	150.00	900.00
Área de niños	Juego de columpios	unidad	1	900.00	900.00
	Juego de resbaladera	unidad	1	880.00	880.00
	Juego integrado con puente para niños	unidad	1	2,200.00	2,200.00
Área de mascotas	Casa para mascotas	unidad	1	430.00	430.00
	Juego integrado de tobogán	unidad	1	480.00	480.00
	Juego de vallas para salto	unidad	1	380.00	380.00
	Cerca baja metálica	unidad	1	250.00	250.00
Subtotal					30,670.00
Imprevistos				2%	613.40
Total					31,283.40

El mobiliario para la oficina Administrativa sería el siguiente:

Cuadro N° 60. Requerimientos de Mobiliario de oficina

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Escritorio gerente	unidad	1	280.00	280.00
Escritorio operativo	unidad	1	200.00	200.00
Silla gerente	unidad	1	150.00	150.00

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Silla secretaria	unidad	2	70.00	140.00
Silla visita	unidad	4	30.00	120.00
Archivador 4 gavetas	unidad	1	120.00	120.00
Subtotal				1,010.00
Imprevistos			2%	20.20
Total				1,030.20

Los equipos de oficina y computación son los siguientes:

Cuadro N° 61. Requerimientos de equipos de oficina

	Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Restaurante	Teléfono 2 extensiones	unidad	1	120.00	120.00
	Teléfono	unidad	1	80.00	80.00
Oficina	Teléfono 2 extensiones	unidad	1	120.00	120.00
Subtotal					320.00
Imprevistos				2%	6.40
Total					326.40

Cuadro N° 62. Requerimientos de equipo electrónico

	Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Administración	Computador portátil	unidad	1	700.00	700.00
	Computador de escritorio	unidad	1	500.00	500.00
	Impresora	unidad	1	200.00	200.00
	Ruteador	unidad	1	120.00	120.00
Recepción	Computador de escritorio	unidad	1	500.00	500.00
Restaurante	Computador portátil	unidad	1	700.00	700.00
	Máquina registradora	unidad	1	3,800.00	3,800.00
Subtotal					6,520.00
Imprevistos				2%	130.40
Total					6,650.40

Adicionalmente se requieren bienes menores o accesorios que no son considerados como activos fijos, por su vida útil y su valor, pero que serán controlados como inventarios para la empresa a crear:

Cuadro N° 63. Requerimientos de menaje de restaurante

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Mantel para mesa restaurante	25	30.00	750.00
Platos hondos	100	2.80	280.00
Platos tendidos	100	2.80	280.00
Cristalería (vasos diversos tipos)	480	2.50	1,200.00
Juego de cubiertos	100	3.50	350.00
Tasa café	50	2.80	140.00
Plato para tasa café	50	1.30	65.00
Plato postre	100	1.30	130.00
Copa helado	50	2.80	140.00
Servilleta tela	120	0.80	96.00
Paraguas	10	12.00	120.00
Subtotal			3,551.00
Imprevistos		2%	71.02
Total			3,622.02

Cuadro N° 64. Requerimientos de menaje de cocina y aseo

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Olla diversos tamaños	10	180.00	1,800.00
Malla para freír	10	35.00	350.00
Espátula diversos tamaños	10	8.00	80.00
Cucharones cocina diversos tamaños	10	11.00	110.00
Coladeras de diversos tamaños	10	15.00	150.00
Sartenes diversos tamaños	2	45.00	90.00
Plancha para hornear	4	15.00	60.00
Envases para agua de mascotas	10	5.00	50.00
Trapeadores	10	7.00	70.00
Cortador de césped	1	350.00	350.00
Escobas y recogedor	5	6.00	30.00
Basurero tipo papelera	4	15.00	60.00
Basurero cocina y exteriores	10	45.00	450.00
Basurero baños	8	12.00	96.00
Tanque de gas	5	60.00	300.00
Subtotal			4,046.00
Imprevistos		2%	80.92
Total			4,126.92

3.5. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Otro de los aspectos claves de un proyecto son los recursos humanos. Los ahora conocidos como Talento Humano, constituyen un punto vital para el éxito de un negocio, de modo que, con su conocimiento, experiencia y sobre todo desempeño, pueden generar una ventaja competitiva de cualquier establecimiento, más aún cuando se trata de servicios. Por esto a continuación se presenta la estructura organizacional requerida para el negocio, así como las principales funciones para cada uno de los cargos, los que servirán como una guía para el inicio de las operaciones del restaurante innovador propuesto.

3.5.1.1. Estructura organizacional

La estructura parte del Administrador, que es el representante legal de la empresa, y como tal responderá como nivel ejecutivo ante los propietarios, luego de esto se muestran los demás cargos con sus respectivas relaciones jerárquicas:

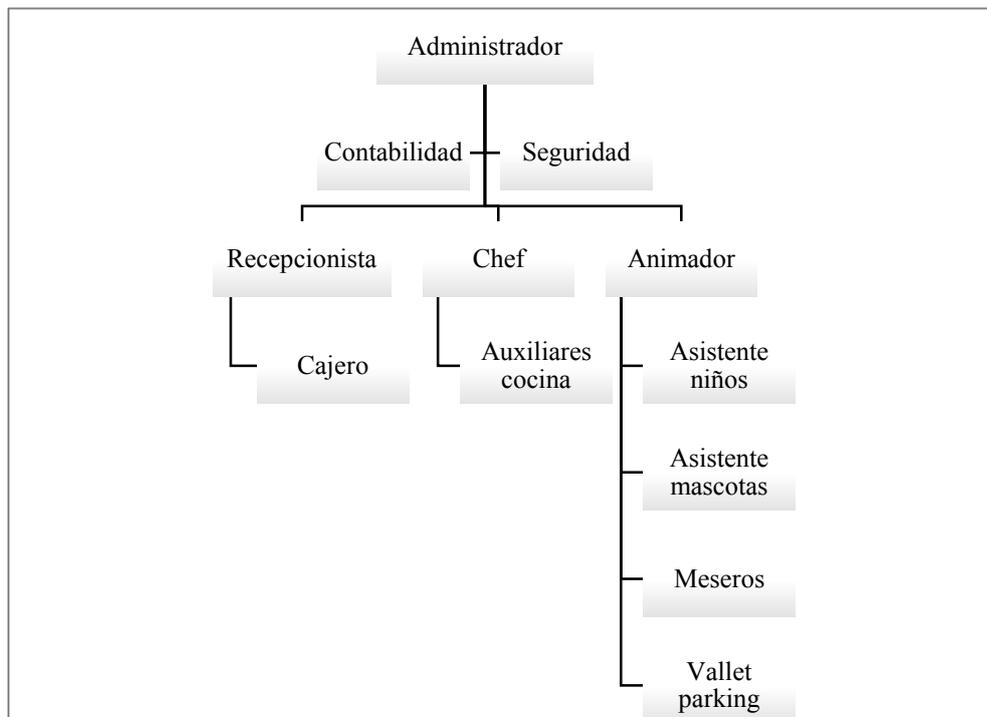


Figura N° 51. Estructura de la empresa

El valor que generará esta estructura, se presenta en la siguiente tabla, la cual considera los sueldos base, más todos los beneficios incluidos en la ley laboral ecuatoriana. Cabe indicar que solamente el rubro correspondiente a los Fondos de Reserva será considerado a partir del segundo año de funcionamiento del restaurante, tal como lo estipula la ley, pues este rubro se genera de manera obligatoria a partir del décimo tercer mes de aportación de un trabajador.

Cuadro N° 65. Nómina de personal operativo, año 1

Cargo	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Valor Mensual	Valor Año 1
Chef	1	700.00	700.00	58.33	31.25	29.17	85.05	-	903.80	10,845.60
Auxiliar cocina	4	400.00	1,600.00	133.33	125.00	66.67	194.40	-	2,119.40	25,432.80
Animador	1	600.00	600.00	50.00	31.25	25.00	72.90	-	779.15	9,349.80
Asistente niños	2	400.00	800.00	66.67	62.50	33.33	97.20	-	1,059.70	12,716.40
Asistente mascotas	1	400.00	400.00	33.33	31.25	16.67	48.60	-	529.85	6,358.20
Mesero	4	400.00	1,600.00	133.33	125.00	66.67	194.40	-	2,119.40	25,432.80
Vallet parking	1	400.00	400.00	33.33	31.25	16.67	48.60	-	529.85	6,358.20
Subtotal			6,100.00	508.33	437.50	254.17	741.15	-	8,041.15	96,493.80
Imprevistos 2%									160.82	1,929.88
Total									8,201.97	98,423.68

Cuadro N° 66. Nómina de personal administrativo, año 1

Cargo	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Valor Mensual	Valor Año 1
Administrador	1	1,200.00	1,200.00	100.00	31.25	50.00	145.80	-	1,527.05	18,324.60
Subtotal			1,200.00	100.00	31.25	50.00	145.80	-	1,527.05	18,324.60
Imprevistos 2%									30.54	366.49
Total									1,557.59	18,691.09

Cuadro N° 67. Nómina de personal de ventas, año 1

Cargo	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Valor Mensual	Valor Año 1
Recepcionista	1	600.00	600.00	50.00	31.25	25.00	72.90	-	779.15	9,349.80
Cajero	2	400.00	800.00	66.67	62.50	33.33	97.20	-	1,059.70	12,716.40
Subtotal			1,400.00	116.67	93.75	58.33	170.10	-	1,838.85	22,066.20
Imprevistos 2%									36.78	441.32
Total									1,875.63	22,507.52

Para cubrir las necesidades de la capacidad instalada propuesta según las metas de ingresos de los primeros años, el personal incluido tendrá el siguiente cronograma de horarios semanales:

Cuadro N° 68. Horario laboral semanal

Cargo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Administrador	Todos los días de acuerdo a necesidad						
Recepcionista	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00			12h00 - 20h00	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00
Cajero			12h00 - 20h00	12h00 - 20h00	14h00 - 22h00	14h00 - 22h00	12h00 - 20h00
Cajero	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00			12h00 - 20h00	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00
Chef			10h00 - 18h00				
Auxiliar cocina			10h00 - 18h00	10h00 - 18h00	12h00 - 20h00	10h00 - 18h00	10h00 - 18h00
Auxiliar cocina	10h00 - 18h00	10h00 - 18h00			10h00 - 18h00	10h00 - 18h00	10h00 - 18h00
Auxiliar cocina	10h00 - 18h00	10h00 - 18h00	10h00 - 18h00			10h00 - 18h00	10h00 - 18h00
Animador			12h00 - 20h00				
Asistente niños				11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00
Asistente niños				11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00
Asistente mascotas				11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00
Mesero	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00			12h00 - 20h00	12h00 - 20h00
Mesero	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00	12h00 - 20h00			12h00 - 20h00	12h00 - 20h00
Mesero			12h00 - 20h00				
Mesero			12h00 - 20h00	12h00 - 20h00	12h00 - 22h00	14h00 - 22h00	12h00 - 18h00
<i>Vallet parking</i>				11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00	11h00 - 21h00

En la estructura se incluyen dos posiciones de tipo staff que son la de Contabilidad y Seguridad, las que implican un costo para la empresa, como se describe a continuación:

- Contabilidad: se utilizará un sistema de facturación automático para el control de cobro así como de registro de ingresos, el cual arrojará reportes que podrán ser utilizados por la persona que provea el servicio de Contabilidad; además, la Recepcionista apoyará con el registro de

aquellos egresos que pueda requerir el restaurante, para que la persona contable revise las transacciones, genere los balances así como las declaraciones y pago de impuestos, por lo que se estima un valor de \$800 mensuales.

- Seguridad: se requerirá un punto de guardianía al ingreso de las instalaciones, el cual debe operar durante 12 horas por los 7 días de la semana; el horario propuesto es de 10h00 a 22h00, por lo que se estima un valor de \$1,600 mensuales.

3.5.1.2. Funciones del personal

De acuerdo a la estructura, y considerando las necesidades del restaurante que ofrecerá servicios integrales para una experiencia diferente de los clientes, a continuación se presentan el perfil y principales funciones de cada cargo.

Administrador

- Perfil:
 - Estudios: Profesional en Administración, Empresas, Comercial o afines.
 - Experiencia: Al menos 5 años en restaurantes, 3 años como Administrador.
 - Conocimientos: Planificación, Dirección, finanzas, gestión comercial, marketing, proyectos, administración.
 - Competencias principales: Impacto e influencia, dirección de personas, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Representante legal de la empresa.
 - Efectuar la planificación estratégica de la empresa.
 - Manejo del personal de la empresa.
 - Controlar los ingresos y egresos de la empresa.
 - Reportar a los propietarios la situación de la empresa.

- Manejo de la gestión comercial de la empresa.
- Relación con clientes, aliados estratégicos, proveedores, entidades externas de control.

Recepcionista

- Perfil:
 - Estudios: Cursando niveles superiores de Marketing, Comercial, Administración o afines.
 - Experiencia: Al menos 2 años en restaurantes, 1 año manejando la gestión comercial.
 - Conocimientos: Marketing, gestión comercial, ventas, logística, manejo de eventos, administración.
 - Competencias principales: Impacto e influencia, integridad, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Operativa de la gestión comercial de la empresa.
 - *Community manager* de la empresa.
 - Recepción y ubicación de los clientes en las instalaciones.
 - Coordinación de los cajeros.
 - Coordinación con el área de eventos de la empresa.
 - Manejo de la agenda del Administrador.
 - Resolución de conflictos con clientes.

Cajero

- Perfil:
 - Estudios: Cursando la carrera de Administración, Contabilidad o afines.
 - Experiencia: Al menos 2 años en restaurantes, 1 año como cajero.
 - Conocimientos: Administración, Contabilidad, Cobranza, Atención al cliente.

- Competencias principales: Integridad, relaciones interpersonales, habilidad numérica, orden y prolijidad, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Generación de facturas electrónicas
 - Control de facturación.
 - Cobranza a clientes.
 - Pago a proveedores.
 - Reportes solicitados por el Administrador, Recepción y Contabilidad.
 - Apoyo operativo en el registro de transacciones de egresos de la empresa.
 - Apoyo operativo en el proceso de emisión de cheques de la empresa.

Chef

- Perfil:
 - Estudios: Chef profesional.
 - Experiencia: Al menos 4 años en restaurantes, 2 años como Chef principal.
 - Conocimientos: Cocina ecuatoriana, cocina internacional, cocina saludable, cocina vegana, postres, pastelería, decoración, bebidas, comida para mascotas.
 - Competencias principales: Impacto e influencia, dirección de personas, creatividad e innovación, orientación al logro.
- Funciones principales:
 - Diseñar el menú del restaurante.
 - Preparar los platillos y snacks requeridos.
 - Preparar bebidas no alcohólicas.
 - Diseñar los cocteles para el restaurante.
 - Coordinar el abastecimiento de los insumos del restaurante.
 - Verificar los inventarios de los insumos del restaurante.

- Controlar a los auxiliares de cocina.
- Diseñar el menú para mascotas.
- Preparar los menús para mascotas.

Auxiliar de cocina

- Perfil:
 - Estudios: Cursando estudios para chef profesional.
 - Experiencia: Al menos 2 años en restaurantes.
 - Conocimientos: Cocina ecuatoriana, cocina internacional, cocina saludable, cocina vegana, postres, pastelería, decoración, bebidas, comida para mascotas.
 - Competencias principales: Orden y prolijidad, integridad, creatividad e innovación, orientación al logro.
- Funciones principales:
 - Apoyo operativo en la preparación de los platillos del menú.
 - Preparar los platillos y bebidas solicitados.
 - Reemplazar al Chef principal cuando así se requiera.
 - Mantener la cocina en perfectas condiciones higiénicas y de orden.
 - Llevar un inventario de los insumos de bodega.
 - Tener en orden y buen estado la maquinaria, equipo, mobiliario, materiales y herramientas de la cocina y bodega.

Animador

- Perfil:
 - Estudios: Cursando niveles superiores de Marketing, Comercial, Administración o afines.
 - Experiencia: Al menos 2 años como presentador y/o animador de eventos.
 - Conocimientos: Animación, eventos, comunicación, música.

- Competencias principales: Impacto e influencia, carisma de animación, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Animación del restaurante.
 - Coordinación con proveedores, artistas, músicos.
 - Producción de eventos para el restaurante.
 - Ambientación del restaurante.
 - Apoyo operativo en la gestión comercial.
 - Mantenimiento en buen estado de los equipos y bienes a cargo de la animación externa e interna.

Asistente de niños

- Perfil:
 - Estudios: Cursando niveles superiores de Educación parvularia o afines.
 - Experiencia: Al menos 3 años con bebés y niños de hasta 12 años, de preferencia en establecimientos de servicios.
 - Conocimientos: Animación, eventos, comunicación para niños, música infantil, terapia infantil, psicología infantil.
 - Competencias principales: Integridad, impacto e influencia, carisma de animación, vocación para trabajar con niños, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Cuidado de los niños que lleguen al restaurante.
 - Juegos y dinámicas para los niños del restaurante.
 - Alimentación a los niños del establecimiento.
 - Sugerencias de menú sano pero sobre todo delicioso para niños.
 - Solución de conflictos con los niños del restaurante.
 - Notificación a padres sobre problemas que puedan ocurrir con los niños que asistan al establecimiento.

- Apoyo operativo en la gestión comercial.

Asistente de mascotas

- Perfil:
 - Estudios: Cursando estudios de veterinaria, cuidado de animales o afines.
 - Experiencia: Al menos 3 años mascotas, preferentemente perros y gatos.
 - Conocimientos: Cuidado para mascotas, juegos para mascotas, psicología canina, adiestramiento de mascotas.
 - Competencias principales: Integridad, impacto e influencia, aprecio por los animales, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Cuidado de las mascotas que lleguen al establecimiento.
 - Juegos y dinámicas para mascotas.
 - Alimentación a las mascotas del establecimiento.
 - Sugerencias de menú sano para mascotas.
 - Solución de conflictos que ocurran con las mascotas en el establecimiento.
 - Notificación a dueños sobre problemas que puedan ocurrir con las mascotas que asistan al establecimiento.
 - Higiene del área de mascotas.
 - Apoyo operativo en la gestión comercial.

Mesero

- Perfil:
 - Estudios: Cursando estudios de administración hotelera o carreras afines.
 - Experiencia: Al menos 2 años en restaurantes como mesero.
 - Conocimientos: Etiqueta y protocolo, atención al cliente, técnicas de ventas, comunicación.

- Competencias principales: Integridad, orden y prolijidad, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Atender a los clientes del restaurante en todo momento.
 - Tomar los pedidos y órdenes de los clientes.
 - Servir los alimentos solicitados a los clientes, dentro del establecimiento.
 - Anunciar las promociones del día, la semana.
 - Informar sobre los eventos del día, horarios de atención, y cualquier dato que el cliente requiera.
 - Coordinar el pago de la cuenta del cliente.
 - Canalizar las quejas o inconvenientes que puedan producirse con los clientes.

Vallet Parking

- Perfil:
 - Estudios: Chofer profesional.
 - Experiencia: Al menos 2 años comprobables en el manejo de vehículos livianos.
 - Conocimientos: Etiqueta y protocolo, atención al cliente, manejo de vehículos, comunicación.
 - Competencias principales: Integridad, orden y prolijidad, relaciones interpersonales, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Atender a los clientes del restaurante en todo momento.
 - Recibir el vehículo del cliente.
 - Parquear los vehículos de manera adecuada en el espacio existente en el establecimiento.
 - Cuidar el buen estado de los vehículos mientras permanecen en el establecimiento.

- Devolver en perfectas condiciones el vehículo al cliente.
- Comunicar novedades que puedan ocurrir respecto del vehículo del cliente.
- Apoyo operativo en la gestión comercial.

Contabilidad

- Perfil:
 - Estudios: Contador público autorizado, preferentemente con título de tercer nivel universitario en Contabilidad, Finanzas o afines.
 - Experiencia: Al menos 4 años en empresas de servicios, de preferencia al menos 2 años en restaurantes.
 - Conocimientos: Finanzas, administración, contabilidad, legislación tributaria, legislación laboral.
 - Competencias principales: Orden y prolijidad, habilidad numérica, relaciones interpersonales, orientación al logro.
- Funciones principales:
 - Revisar las transacciones de la empresa.
 - Generar los estados financieros de la empresa.
 - Efectuar la declaración y pago de impuestos, bajo la normativa legal vigente.
 - Reportes necesarios para el Administrador, propietarios o instituciones de control externo.
 - Archivo de la información física y digital de cada período, debidamente ordenada.
 - Coordinación con la recepcionista y cajeros para el correcto registro de las transacciones de la empresa.

Seguridad

- Perfil:
 - Estudios: Bachiller que haya tomado el curso de guardia de vigilancia y seguridad.

- Experiencia: Al menos 3 años en empresas de servicios.
- Conocimientos: Seguridad física, técnicas de evasión, seguridad para eventos, vigilancia, investigación.
- Competencias principales: Integridad, orden y prolijidad, orientación al logro, atención al cliente.
- Funciones principales:
 - Vigilar el establecimiento desde el punto asignado durante el horario del servicio.
 - Comunicar de manera inmediata novedades que atenten contra la seguridad del establecimiento, el personal o los clientes.
 - Contactar a la fuerza pública o grupos de apoyo en caso de emergencia.
 - Sugerir políticas de seguridad para el establecimiento y los clientes.
 - Dar la bienvenida a los clientes que lleguen al establecimiento.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Este punto describe de manera concreta algunos aspectos organizacionales considerados para el proyecto, entre los que se revisará el tipo de empresa a constituir, nombre de la empresa y el direccionamiento estratégico que, en un inicio, permitirá una clara orientación al cliente, como aporte para el éxito del emprendimiento planteado.

3.6.1. Constitución de la empresa

En el país, según la Ley de Compañías, existen principalmente dos maneras de constituir una empresa, como sociedad anónima o como compañía de responsabilidad limitada. En el primer caso el capital aportado por los socios se divide en acciones, y la responsabilidad de cada accionista es hasta el monto de su aporte. En esta figura la empresa puede tener una cantidad ilimitada de socios, e incluso cotizar y comercializar sus acciones en bolsa de valores.

La segunda figura de constitución es la de responsabilidad limitada, la que requiere al menos 3 socios que, en el caso respectivo, responderían por el monto individual de su aporte. En esta segunda figura, la ventaja es que el número de accionistas es controlado por los mismos propietarios, lo que otorga un mejor manejo de quien puede o no ser socio, lo cual es más aplicable para las empresas pequeñas; por esto, se recomienda se constituya la empresa como una compañía de responsabilidad limitada, en la que únicamente 3 personas inviertan como propietarios al inicio del proyecto, esto permitirá un mejor control del capital.

La constitución de empresas se puede realizar de manera física, o incluso por medio del portal de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, siendo los pasos requeridos para la constitución los siguientes (El Emprendedor, 2015):

- En el portal de la Superintendencia de Compañías se creará un usuario para gestionar la constitución de la compañía.
- Revisar que la denominación requerida esté disponible, y proceder a reservarla, como primer paso para la creación de la empresa.
- En el mismo aplicativo del portal mencionado, se deberá llenar el formulario electrónico denominado “Solicitud de Constitución de Compañía”, lo que se realiza de manera digital.
- Seguidamente se cargarán al formulario aquellos documentos requeridos para continuar con el trámite de creación de la empresa.
- En el mismo aplicativo se escoge la notaría en la que se desea gestionar el trámite legal.
- Una vez que todo está ingresado, personal de la Superintendencia de Compañías revisará la pertinencia del proceso, y tomará contacto mediante correo electrónico con los solicitantes, en el que indica los valores que deben pagar por el proceso, los lugares de pago y demás condiciones necesarias para continuar con el trámite.
- Los solicitantes de la compañía realizarán los pagos respectivos, según las instrucciones recibidas.

- Luego la notaría seleccionada efectuará las gestiones respectivas de reconocimiento, luego de lo que asignará una fecha y hora para la firma de los documentos de constitución.
- Mediante el mismo sistema se remiten los documentos necesarios al Registro Mercantil, para la gestión de inscripción de la escritura, así como de los nombramientos de representante legal y presidente.
- De manera automática se generará un expediente en el sistema, para que el Servicio de Rentas Internas (SRI) abra y asigne el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) para la empresa creada.

Una vez que se han realizado los pasos indicados, se recibirá una notificación de que la empresa está legalmente constituida y puede iniciar sus operaciones en el país.

3.6.2. Nombre de la empresa

Se propone que el nombre de la empresa a crear sea “*Happy family food*”, el cual es fácil de grabar, además, implica la felicidad que se pretende generar al cliente, mientras comparte una comida deliciosa con toda su familia. El logotipo propuesto es el siguiente:



El logotipo incluye el nombre de la empresa en un color cian, el que por su tonalidad es fácil de identificar, así mismo este color provoca una sensación de tranquilidad, a la vez que es jovial. El nombre está centrado en la parte superior, y tiene un espacio luego de la palabra *Happy*, la que se espera se posicione fácilmente en la mente de los clientes y potenciales clientes. Entre las letras del nombre del restaurante se encuentra la imagen de una familia feliz, en la que todos los miembros,

papá, mamá, y los hijos están saltando de alegría, mostrando la sensación de felicidad que se espera generar en los clientes que vayan al establecimiento. De manera adicional se ha colocado un perrito, como mascota de la familia feliz, el que también está con una actitud de alegría y se dirige hacia sus propietarios. La figura escogida es de tipo caricatura, pero a la vez no da facciones precisas o exactas de cada miembro, sino que solamente transmite la idea de una familia unida y feliz en la que constan todos sus miembros, incluyendo la mascota.

A manera de *Tag line* se ha colocado en la parte inferior la frase “Comparte la mejor comida con toda tu familia...”, la que muestra con claridad el enfoque del negocio propuesto. La frase inicia con la palabra “comparte” pues la propuesta no es desintegrar la familia porque el restaurante no es apto para niños o incluso mascotas; sino que, por el contrario, busca motivar a un momento de unión de toda la familia, lo que ahora es muy valorado por las familias. La frase también incluye “la mejor comida”, resaltando que los platillos y bebidas del establecimiento serán de buena calidad, variedad y exquisito sabor, para que la experiencia del cliente sea de una deliciosa alimentación, junto a su familia y en un ambiente divertido.

Finalmente en el logotipo se ha incluido un dibujo referente a comida, un plato redondo del que sale un ligero humo, lo que destaca el enfoque del servicio de restaurante del negocio. Este gráfico, al igual que la frase, está en la tonalidad cian, para armonizar el logotipo de la empresa, y dar más fuerza a la sensación de compartir, con la familia en paz.

El restaurante “*Happy family food*” ofrece el servicio de comida para sus clientes, destacando el ambiente entretenido y contemporáneo, en el que puede compartir toda la familia una exquisita variedad de platillos del menú, y pueden estar con sus hijos e incluso mascotas, cada uno en un ambiente adecuado para su diversión, pero al momento de la comida todos juntos. Los principales servicios que ofrecerá el restaurante serán almuerzos y cenas familiares en fin de semana, almuerzos ejecutivos entre semana, alquiler para eventos privados como cumpleaños de jueves a domingo en las tardes, y eventos para adultos los viernes en la noche.

3.6.3. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es vital para una empresa, más aún cuando se trata de una de servicios de comida, en un medio tan competitivo como es el mercado al cual se pretende ingresar. Para el caso propuesto, se describirá la misión, visión, principios, objetivos y estrategia generales.

3.6.3.1. Misión

La declaración de la misión debe impregnar la razón de ser del negocio, es decir, el motivo concreto por el que se creó el negocio, para el caso de *Happy family food* se ha propuesto la siguiente misión de negocio:

“Somos una empresa ecuatoriana que provee servicios de alimentación y entretenimiento para las familias y sus mascotas, mediante infraestructura, procesos y grupo humano enfocados en la atención y satisfacción del cliente.”

Si bien la declaración es concreta, resaltan 3 aspectos:

- Que la empresa es totalmente ecuatoriana, y tiene como finalidad la provisión de servicios de alimentación, como restaurante, pero también de entretenimiento, puesto que, contará con diferentes eventos artísticos y musicales en vivo, para deleite de los clientes.

También se debe destacar que el servicio se provee a las familias, pero también se incluye a sus mascotas, como un elemento innovador que todavía no es común en el país: un sitio donde puedan ir padres, hijos y mascotas a compartir un momento de entretenimiento, mientras consumen alimentos exquisitos y saludables.

- Que cuenta con la infraestructura, procesos y personal adecuados para brindar el servicio ofrecido, en un ambiente familiar, entretenido y divertido para cada miembro de la familia.
- Que se busca una excelente atención y sobre todo la satisfacción de los clientes.

3.6.3.2. Visión

Por su parte, la visión debe describir la situación futura por la cual trabaja todo el personal de una empresa. Para el caso de “*Happy family food*” se ha propuesto la siguiente declaración de visión del negocio:

“Para el tercer año de operación, “*Happy family food*” se posicionará en el mercado de restaurantes y sitios de entretenimiento de Quito D.M.; por su diferenciación respecto a la competencia, calidad de productos, entretenimiento variado, procesos eficientes y excelente atención, generando un impacto en la comunidad, accionistas, personal interno y proveedores.”

En cuanto a la visión, se puede mencionar los componentes principales que son:

- **Tiempo:**
En tres años a partir de la apertura de la empresa “*Happy family food*”. Tiempo determinado para lograr el objetivo principal propuesto en la declaración de visión.
- **Objetivo:**
Posicionamiento en el mercado de restaurantes y sitios de entretenimiento de la ciudad de Quito D.M., es decir, incluyendo

justamente el valle de Cumbayá y Tumbaco, zona principal en la que funcionará el establecimiento.

- Medios para cumplir el objetivo:
 - Como principal aspecto para lograr el objetivo se menciona a la diferenciación que este negocio brinda a sus clientes respecto de la competencia común existente.
 - Otro aspecto importante a mencionar es que se los productos ofrecidos son de alta calidad, por su exquisito sabor, contenido balanceado y saludable y variedad.
 - El entretenimiento ofrecido debe ser variado e interesante para la familia entera, por tanto, deberá existir una constante revisión de los artistas, músicos, animación, películas, etc. que se ofrezcan. También es importante mencionar que en fechas especiales se tendrá en cuenta la transmisión de partidos de fútbol, música alineada a la época, etc.
 - La eficiencia de los procesos es importante para lograr resultados rentables del negocio.
 - La excelente atención no solo se refiere a contar con el personal idóneo por su experiencia y preparación previa, sino también a la capacitación continua y motivación que debe ser constante para el logro de las metas propuestas.

- Impactos esperados:

Como parte de los impactos del posicionamiento del negocio en el mercado se menciona a la comunidad, que será el principal beneficiario del proyecto, pues el servicio no es común actualmente en la ciudad. Otro elemento son los accionistas, pues se propone un negocio rentable. Un tercer beneficio es la generación de plazas de trabajo, formal y bajo las normativas legales, con lo que se contribuye a incrementar el pleno empleo del país. Finalmente, se menciona a los proveedores, quienes se beneficiarán de una adecuada relación comercial con la empresa.

3.6.3.3. Valores

Los valores constituyen el estándar de comportamiento de la empresa en su contexto, por tanto, también el de sus propietarios, Administrador, personal, e incluso los proveedores. Para el caso de “*Happy family food*” se han propuesto 5 valores que deben constituir el actuar de todo su personal, y que se mencionan a continuación:

Actitud de servicio:	Promover y mantener el respeto, amabilidad y preocupación por la necesidad del cliente en todo momento.
Integridad:	Mantener una actitud íntegra en el ambiente laboral y respecto del cliente.
Compromiso:	Cumplir lo ofrecido en todas las ocasiones, mostrando una respuesta adecuada a las necesidades de los clientes.
Creatividad:	Actitud creativa para cumplir los requerimientos cotidianos del trabajo y solucionar los conflictos.
Calidad:	Cumplir con estándares de calidad y procesos establecidos para asegurar un excelente producto y servicio.

3.6.3.4. Objetivos generales

Para mantener una orientación adecuada a la logro de la visión planteada, es necesario que se establezcan objetivos para cada uno de los ámbitos de la empresa. En el caso de “*Happy family food*” se proponen los siguientes objetivos generales, para el inicio de sus operaciones:

Cuadro N° 69. Objetivos generales de la empresa

ÁMBITO	OBJETIVO	META
Financiero	Generar un nivel adecuado de rentabilidad para el restaurante	Generar una utilidad neta anual que sea mayor al 10% de los ingresos totales
Comercial	Posicionar los servicios de alimentación y entretenimiento en el mercado delimitado	Incrementar las ventas en al menos 5% cada año, respecto al inmediato anterior
Operativo	Fijar procesos eficientes que optimicen el uso de recursos	Estandarizar actividades, calidad de productos y atención al cliente
Talento Humano	Obtener una cultura corporativa que contribuya a la diferenciación del servicio	Contar con personal capacitado y un ambiente laboral adecuado para un alto rendimiento

En el aspecto financiero, el enfoque será obtener una alta rentabilidad para los accionistas, apoyando una pronta recuperación de la inversión inicial requerida para el proyecto. Por esto es importante que quien administre el negocio tenga información oportuna, y sobre todo cuente con una clara referencia presupuestal de ingresos egresos, para así efectuar un control cotidiano que asegure la eficiencia requerida para la empresa.

En cuanto al aspecto comercial, lo principal es posicionar los servicios del restaurante, promocionando adecuadamente sus beneficios y elementos diferenciadores de la competencia. El incremento de ventas propuesto como meta, no solo implica la captación de nuevos clientes, sino también la fidelización de los que ya han recibido el servicio, indicativo de la calidad de los productos y de que el ambiente cumple la expectativa del cliente.

En cuanto a la parte de procesos internos o de operación interna, se establece que el Administrador se preocupe de que los procesos, recetas, actividades y atención al cliente sea estándar, asegurándose de brindar el mismo sabor, sazón, nivel de entretenimiento y trato amable a diferentes clientes, y que todos se sientan satisfechos con la experiencia vivida en “*Happy family food*”.

Finalmente, pero no menos importante, se menciona al objetivo de personal, que establece una cultura corporativa para fomentar el alto nivel de desempeño requerido; sobre todo en las horas y días de mayor afluencia de clientes. Para lograr la meta planteada es necesario que el Administrador genere un ambiente de respeto y confianza, pero también motivación y capacitación al personal de manera interna y constante, contribuyendo con la diferenciación del servicio e impactando en la obtención de los resultados comerciales y financieros propuestos.

3.6.3.5. Estrategia general

La estrategia representa un punto de referencia vital en la planificación empresarial al mencionar el método o camino por medio del cual se llegará a cumplir lo planeado. En el caso de “*Happy family food*” se propone la estrategia general denominada “mejor precio” que se describe a continuación y que se basa en otorgar un producto de alta calidad a un precio bajo, comparado con los precios promedio del mercado:

MEJOR PRECIO

“*Happy family food*” es una empresa ecuatoriana de servicios de alimentación y entretenimiento que tiene un alto nivel de calidad, variedad y sobre todo se enfoca en conseguir la satisfacción del cliente al ofrecer precios muy competitivos y accesibles.

Es importante mencionar que la estrategia busca enfatizar la calidad de productos y la diferenciación del servicio sin que sea un motivo para fijar precios demasiado altos; por el contrario, se pretende establecer los valores de los productos de acuerdo con las expectativas de los clientes, conservando una posición baja en el rango del mercado, para de esta manera llegar a más gente del segmento al cual se dirige el negocio.

CAPÍTULO 4 – FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial constituye el primer paso para la estimación financiera del negocio, la cual comprende tres elementos que son: bienes requeridos, gastos iniciales o previos a la operación, y el capital de trabajo requerido para los primeros meses de funcionamiento del restaurante. A continuación se presentan de manera resumida los 3 componentes que constituyen la inversión inicial para a “*Happy family food*”.

Cuadro N° 70. Inversión inicial

Concepto	441,681.95
Activos Fijos	358,217.88
Terrenos	213,600.24
Construcciones	76,627.50
Maquinaria y equipo	20,950.80
Mobiliario	32,313.60
Equipos de oficina	326.40
Equipos computación	6,650.40
Inventarios	7,748.94
Gastos iniciales	2,499.00
Capital de trabajo	80,965.07

El total de la inversión requerida asciende a 441,681.95 USD, que incluye todo lo necesario para iniciar las operaciones del negocio propuesto.

4.1.1. Propiedades, planta y equipo

El componente más significativo del proyecto para la creación del restaurante “*Happy family food*”, es el relacionado con los bienes; al requerirse una infraestructura adecuada para recibir y atender a los clientes, sus niños y mascotas, de acuerdo con el enfoque familiar y de entretenimiento propuesto para el restaurante.

Cuadro N° 71. Propiedades, planta y equipo

Concepto	Valor Total
Terreno	209,412.00
Construcciones	75,125.00
Equipos de operación	20,540.00
Mobiliario	31,680.00
Equipos de oficina	320.00
Equipos computación	6,520.00
Menaje restaurante	3,551.00
Menaje cocina y aseo	4,046.00
Subtotal	351,194.00
Imprevistos 2%	7,023.88
Total	358,217.88

Más del 80% del valor requerido corresponde al terreno, así como las construcciones del restaurante, oficina y espacios de entretenimiento contemplados en el restaurante; cerca del 6% del total es para el equipamiento de cocina y restaurante, mientras que un 9% para el mobiliario de todas las áreas.

4.1.2. Gastos iniciales

Los gastos iniciales para empezar la operación del negocio “*Happy family food*”, ascienden a 2,499.00 USD, y se dividen en dos grupos, el primero que corresponde a los de constitución de la empresa, que representa un 70%; mientras que los pre-operativos equivalen al 30% del total inicial necesario. A continuación se presenta un detalle concreto de ambos rubros:

Cuadro N° 72. Gastos de constitución

Concepto	Valor
Honorarios Abogado	300.00
Depósito Constitución	400.00
Notaría	150.00
Registro Mercantil	200.00
Municipio	300.00
Permiso Bomberos	250.00
Otros (copias, movilización, etc.)	100.00
Subtotal	1,700.00
Imprevistos 2%	34.00
Total	1,734.00

Cuadro N° 73. Gastos pre-operativos

Concepto	Valor
Gastos página web	350.00
Material publicitario (<i>Flyers</i> , tarjetas)	200.00
Gastos movilización	200.00
Subtotal	750.00
Imprevistos 2%	15.00
Total	765.00

4.1.3. Capital de trabajo inicial

Para el cálculo del capital de trabajo inicial, que corresponde al dinero necesario con el que se cubrirán los primeros egresos del negocio, se han tomado en cuenta dos aspectos. El primero que corresponde al giro de negocio, estima que se requiere un valor equivalente a los dos primeros meses de operación, considerando que durante este tiempo no se generarán los ingresos suficientes para cubrir las cuentas mensuales a pagar; pero, lo recibido durante estos dos primeros meses, junto con lo que ingrese desde el tercer mes de operación, ingresará al flujo de efectivo del restaurante, y cubrirá los costos y gastos de operación, administración, ventas y financiamiento.

Un segundo aspecto lo constituye el valor para cada uno de los componentes directos e indirectos de los costos, así como para los gastos que se deberán cancelar en los dos primeros meses de operación, los que han sido calculados tomando como base la estimación de egresos totales del negocio, que se presentarán en un punto posterior denominado “egresos del proyecto”.

Cuadro N° 74. Capital de trabajo inicial

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual	Valor 2 meses
Insumos directos	23,880.80	286,569.60	47,761.60
Mano de obra operativa	8,201.97	98,423.68	16,403.95
Costos indirectos de operación	731.18	8,774.14	1,462.36
Gastos Administrativos	4,312.28	51,747.31	8,624.55
Gastos de Ventas	3,356.31	40,275.68	6,712.61
Total	40,482.53	485,790.41	80,965.07

4.1.4. Financiamiento

El total de inversión requerida para el negocio “*Happy family food*” será financiado por dos fuentes: socios accionistas, quienes cubrirán el 49% del valor total requerido; y un crédito de inversión como el otorgado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) para el 51% restante. La estimación de los porcentajes considera que los socios aporten el terreno necesario, y los gastos iniciales; con lo que se puede garantizar el crédito para la construcción de las edificaciones, así como para la compra de los bienes muebles.

Cuadro N° 75. Fuentes y usos

Detalle de Inversiones	Valores	Recursos propios		Crédito	
		Valor	%	Valor	%
Terrenos	213,600.24	213,600.24	100%	-	0%
Construcciones	76,627.50		0%	76,627.50	100%
Maquinaria y equipo	20,950.80	-	0%	20,950.80	100%
Mobiliario	32,313.60	-	0%	32,313.60	100%
Equipos de oficina	326.40	-	0%	326.40	100%
Equipos computación	6,650.40	-	0%	6,650.40	100%
Inventarios	7,748.94	-	0%	7,748.94	100%
Gastos iniciales	2,499.00	2,499.00	100%	-	0%
Capital de trabajo	80,965.07	-	0%	80,965.07	100%
Total Inversión	441,681.95	216,099.24	49%	225,582.71	51%

Según esta premisa, se consideró un crédito a 5 años plazo por el monto requerido, pagaderos de manera mensual a una tasa anual efectiva del 11.5%, con lo cual se efectuó la respectiva tabla de amortización, utilizando como referencia el simulador que consta en el portal de internet de la Corporación Financiera Nacional (CFN). Resumiendo esta amortización de manera anual, se tendrían los siguientes datos:

Cuadro N° 76. Amortización anual del crédito

Años	Capital	Interés	Cuota
1	35,420.18	24,114	59,533.82
2	39,715.21	19,819	59,533.82
3	44,531.04	15,003	59,533.82
4	49,930.85	9,603	59,533.82
5	55,985.43	3,548	59,533.82
Total	225,582.71	72,086	297,669.12

4.2. OPERACIÓN ESTIMADA

La operación del negocio se construyó en función de los ingresos y egresos estimados para los primeros cinco años de funcionamiento del restaurante. En función de los resultados del capítulo de mercado y de los supuestos del apartado técnico, presentados previamente, se efectuaron cálculos para obtener datos numéricos de entradas y salidas, las cuales se proyectaron con base en la tasa de inflación anual del 1.12% que registró el Banco Central del Ecuador (BCE) para el país en el mes de diciembre de 2016.

4.2.1. Ingresos del proyecto

Los ingresos del proyecto se constituyen únicamente por las ventas de los servicios y productos a los clientes, dato que toma como punto de partida la estimación de familias que estarían interesadas en acudir al restaurante propuesto, en función de la encuesta aplicada. En ese sentido, y según los resultados del cuestionario realizado, se estimaron las siguientes premisas de cálculo de ingresos para el primer año:

- Se contará con 4 servicios principales, claramente diferenciados que son:
 - Almuerzo familiar en sábados y domingos, que es el producto principal ofrecido por el restaurante, en el que se espera la venida de toda la familia
 - Almuerzo ejecutivo, que será ofrecido de lunes a viernes al medio día.

- Eventos para adultos, los que serán realizados los días viernes en la noche, a partir de las 18h00.
- Eventos privados, que pueden realizarse entre jueves y domingo, preferentemente en la tarde de cada día, para no afectar el flujo de clientes esperados para los otros servicios. Esto se refiere a grupos de amigos, familias, etc. que buscan un lugar donde compartir una reunión o celebrar un cumpleaños, etc.
- Para el caso del servicio principal se espera la llegada del 38% de los clientes estimados para cada semana; de los cuales, un 70% son adultos y el 30% restante son niños; además, se determina que un 20% de las familias traería una mascota, la cual requerirá una sola porción de alimento. Cada adulto, así como cada niño pedirá una bebida. Del total de clientes solamente un 20% pedirá un snack para servirse con el almuerzo.
- Para el caso del servicio de almuerzos ejecutivos se espera un 62% de los clientes estimados para cada semana; de los que el 95% serán adultos, y solamente 5% de niños, en los días laborables, pues el servicio va enfocado a personas que laboran; sin embargo, pueden también acercarse familias. Únicamente un 10% de los clientes solicitará una bebida extra, y un 5% pedirá un snack.
- En cuanto a los eventos de adultos, a realizarse los días viernes, se espera un 10% de los clientes semanales, de los cuales un 40% solicitará una bebida alcohólica, o cocktail; mientras que un 20% pedirá un snack, pero todos se servirán un platillo y una bebida.
- En el caso de los eventos privados, se estima que en la semana vengan un equivalente al 7% del total de clientes semanales; del cual el 70% se servirá un platillo para adultos, un 30% para niños; un 20% pedirá un cocktail, un 20% snack y un 20% vendrá con mascota que se servirá una porción de alimento.

De acuerdo a lo indicado, el ingreso para el primer año sería el presentado en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 77. Ingresos el primer año

Tipo de ingreso	Descripción	Clientes	Semanal		
			Cantidad	P. unitario	Valor semanal
Almuerzo familiar (Sábados y domingos)		364			5,112.50
	Plato fuerte a la carta		255	12.00	3,060.00
	Plato infantil		109	7.00	763.00
	Bebida		364	2.00	728.00
	Snack		51	6.00	306.00
	Alimento mascota		73	3.50	255.50
Almuerzo ejecutivo (Lunes a viernes al medio día)		606			4,938.00
	Almuerzo ejecutivo		576	6.00	3,456.00
	Plato infantil		30	3.00	90.00
	Bebida		606	2.00	1,212.00
	Snack		30	6.00	180.00
Eventos adultos (Viernes en la noche)		97			1,667.00
	Plato fuerte a la carta		97	12.00	1,164.00
	Bebida		97	2.00	194.00
	Cocktail		39	5.00	195.00
	Snack		19	6.00	114.00
Eventos privados (jueves a domingo en la tarde)		68			1,011.00
	Plato fuerte a la carta		48	12.00	576.00
	Plato infantil		20	7.00	140.00
	Bebida		68	2.00	136.00
	Cocktail		10	5.00	50.00
	Snack		10	6.00	60.00
	Alimento mascota		14	3.50	49.00
	Valor semanal				12,728.50
	Valor mensual				50,914.00
	Valor anual				610,968.00

Es decir que, con 970 clientes semanales a recibirse durante el primer año, según la oferta del proyecto que consta al inicio del capítulo técnico, se generará un ingreso semanal de \$12,728.50, que multiplicado por 4 semanas al mes, y por 12 meses al año, se espera un valor de \$610,968.00.

4.2.1.1. Ingresos proyectados

Considerando el incremento anual de clientes, determinado en el capítulo técnico, se proyectó los ingresos que tendrá el restaurante “*Happy family food*” durante los primeros 5 años de funcionamiento, incluyendo un incremento de precios correspondiente a la inflación anual:

Cuadro N° 78. Proyección de ingresos

Tipo de ingreso	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzo familiar (Sábados y domingos)		5,112.50	5,617.72	6,157.65	6,848.03	7,571.41
	Plato fuerte a la carta	3,060.00	3,361.23	3,681.09	4,094.55	4,529.36
	Plato infantil	763.00	842.33	923.34	1,027.77	1,134.43
	Bebida	728.00	800.87	877.33	976.07	1,079.02
	Snack	306.00	333.70	368.11	409.46	451.68
	Alimento mascota	255.50	279.60	307.78	340.18	376.92
Almuerzo ejecutivo (Lunes a viernes al medio día)		4,938.00	5,431.16	5,951.10	6,614.36	7,311.59
	Almuerzo ejecutivo	3,456.00	3,798.07	4,159.63	4,628.08	5,112.78
	Plato infantil	90.00	100.11	110.43	120.98	134.88
	Bebida	1,212.00	1,332.76	1,460.17	1,623.35	1,794.18
	Snack	180.00	200.22	220.87	241.95	269.75
Eventos adultos (Viernes en la noche)		1,667.00	1,826.23	2,008.24	2,223.05	2,462.29
	Plato fuerte a la carta	1,164.00	1,274.11	1,398.81	1,550.97	1,718.90
	Bebida	194.00	212.35	233.14	258.49	286.48
	Cocktail	195.00	212.35	235.18	258.49	287.53
	Snack	114.00	127.41	141.11	155.10	169.38
Eventos privados (jueves a domingo en la tarde)		1,011.00	1,100.13	1,202.89	1,340.38	1,471.92
	Plato fuerte a la carta	576.00	630.99	687.14	769.28	840.63
	Plato infantil	140.00	155.72	171.78	188.18	212.25
	Bebida	136.00	149.66	163.60	181.98	200.75
	Cocktail	50.00	50.00	55.62	61.35	67.21
	Snack	60.00	60.67	67.49	74.45	81.55
	Alimento mascota	49.00	53.09	57.26	65.14	69.53
	Valor semanal	12,728.50	13,975.24	15,319.88	17,025.82	18,817.21
	Valor mensual	50,914.00	55,900.94	61,279.50	68,103.30	75,268.82
	Valor anual	610,968.00	670,811.29	735,354.04	817,239.55	903,225.85

De manera resumida se presentan los ingresos anuales de los 5 primeros años, en los que se calcula un valor promedio unitario para cada cliente que visitará el restaurante, con referencia al precio unitario según los resultados de la encuesta aplicada:

Cuadro N° 79. Ingresos del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes a la semana	970	1,055	1,143	1,257	1,374
Ingresos semanales	12,728.50	13,975.24	15,319.88	17,025.82	18,817.21
Ingreso unitario	13.12	13.24	13.41	13.55	13.70
Ingreso mensual	50,914.00	55,900.94	61,279.50	68,103.30	75,268.82
Ingresos con inflación	610,968.00	670,811.29	735,354.04	817,239.55	903,225.85

4.2.2. Egresos del proyecto

Los egresos del proyecto se dividen en dos grupos, el primero que corresponde a los costos de operación, que incluyen todo tipo de erogación de dinero necesaria para atender al cliente, proporcionarle el servicio ofrecido, así como los productos alimenticios. El segundo grupo pertenece a los gastos del proyecto que no están directamente atribuidos a la operativa del negocio, pero son necesarios para administrar, vender o financiar.

4.2.2.1. Costos operativos

Los costos de operación se componen de 3 elementos que son: insumos directos, la mano de obra operativa y los costos indirectos de operación. Todos estos datos han sido calculados en función de la cantidad de clientes esperados, así como de los platillos, bebidas, aperitivos, entre otros; que se proyecta vender durante el primer año.

Cuadro N° 80. Costos operativos

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Insumos directos	23,880.80	286,569.60
Mano de obra operativa	8,201.97	98,423.68
Costos indirectos de operación	1,586.64	19,039.67
Total	33,669.41	404,032.95

Para el caso de los insumos directos, se estimó un costo promedio del 35% del precio fijado en cuanto a alimentos, bebidas, snacks y cocteles. Para la comida de mascotas se estima un valor aproximado promedio del 40% del precio al cliente. Adicionalmente, se ha incluido valores por concepto de música en vivo y artistas en cada uno de los servicios en los que se ofrecerá este valor adicional de entretenimiento; exceptuando el de almuerzos ejecutivos.

Cuadro N° 81. Insumos directos

Tipo de ingreso	Descripción	Clientes	Año 1		
			Cantidad	P. unitario	Valor semanal
Almuerzo familiar (Sábados y domingos)		364			2,502.15
	Plato fuerte a la carta		255	4.20	1,071.00
	Plato infantil		109	2.45	267.05
	Bebida		364	0.70	254.80
	Snack		51	2.10	107.10
	Alimento mascota		73	1.40	102.20
	Música en vivo		2	250.00	500.00
	Artistas en vivo		1	200.00	200.00
Almuerzo ejecutivo (Lunes a viernes al medio día)		606			1,728.30
	Almuerzo ejecutivo		576	2.10	1,209.60
	Plato infantil		30	1.05	31.50
	Bebida		606	0.70	424.20
	Snack		30	2.10	63.00
Eventos adultos (Viernes en la noche)		97			983.45
	Plato fuerte a la carta		97	4.20	407.40
	Bebida		97	0.70	67.90
	Cocktail		39	1.75	68.25
	Snack		19	2.10	39.90
	Músico / Artista		2	200.00	400.00
Eventos privados (jueves a domingo en la tarde)		68			756.30
	Plato fuerte a la carta		48	4.20	201.60
	Plato infantil		20	2.45	49.00
	Bebida		68	0.70	47.60
	Cocktail		10	1.75	17.50
	Snack		10	2.10	21.00
	Alimento mascota		14	1.40	19.60
	Músico / Artista		2	200.00	400.00
Valor semanal					5,970.20
Valor mensual					23,880.80
Valor anual					286,569.60

El detalle de los costos de mano de obra operativa se detalla en el capítulo técnico, en el punto de requerimiento de personal. En aquel punto se incluyó una nómina de personal, los sueldos básicos, y los valores de rubros adicionales para cubrir los beneficios normados según la legislación legal vigente en el país.

El componente de costos indirectos, abarca aquellos egresos que no pueden atribuirse de manera específica a un producto o servicio, pero son necesarios para la operación del restaurante. Se detallan a continuación de manera resumida:

Cuadro N° 82. Costos indirectos

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Servicios básicos	130.00	1,560.00
Reposición inventarios	64.57	774.89
Depreciación de activos fijos	855.46	10,265.54
Mantenimiento de activos fijos	301.80	3,621.61
Seguros de activos fijos	203.69	2,444.30
Subtotal	1,555.53	18,666.34
Imprevistos 2%	31.11	373.33
Total	1,586.64	19,039.67

Todos los rubros del cuadro inmediato anterior se encuentran detallados en el Anexo 2. Es importante mencionar que, en el caso de los servicios básicos, se ha previsto una división para la parte operativa y la administrativa, incluyendo agua potable, energía eléctrica, teléfono convencional, televisión pagada e internet de banda ancha.

Así también las depreciaciones se calcularon en función de los porcentajes estipulados en la legislación actual; pero también se ha dividido la cuota anual, en función de los bienes que corresponden al área operativa, administrativa y de ventas, lo cual también consta en el Anexo 2.

4.2.2.2. Gastos

En el caso de los gastos, se diferencian 3 rubros que son: Administración, Ventas y Financiamiento. Cada uno de ellos con una misión específica dentro de la

empresa; por ejemplo, en el caso del primer componente, se requiere un Administrador que maneje el negocio, lo que implica que planifique, organice, dirija y controle. Para este caso los valores de operación son los siguientes:

Cuadro N° 83. Gastos administrativos

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Personal	1,557.59	18,691.09
Servicio de Contabilidad	816.00	9,792.00
Servicio de Seguridad	1,632.00	19,584.00
Suministros	72.41	868.94
Servicios básicos	71.40	856.80
Depreciación de activos fijos	80.30	963.56
Mantenimiento de activos fijos	21.01	252.09
Seguros de activos fijos	141.87	1,702.39
Total	4,392.57	52,710.87

En el caso de las ventas, la gestión tratará de conseguir clientes nuevos, así como de fidelizar o mantener los que llegan al negocio, para lo cual necesitará personal concentrado en las ventas y presupuesto para publicidad. También se fijó una comisión del 2% del valor de ventas, que será otorgada a quien consigan clientes o preste una buena atención que logre fidelizar a los comensales que llegan al restaurante, siendo un incentivo para el personal que apoya la gestión comercial,.

Cuadro N° 84. Gastos de ventas

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Personal	1,875.63	22,507.52
Publicidad y propaganda	462.40	5,548.80
Comisión por ventas	1,018.28	12,219.36
Total	3,356.31	40,275.68

Finalmente, los gastos financieros corresponden a los intereses generados por el crédito presentados en la tabla de amortización resumida, que debe contraerse para financiar parte de la inversión inicial. Para el primer año serían los siguientes:

Cuadro N° 85. Gastos financieros

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Intereses crédito	2,009.47	24,113.64
Total	2,009.47	24,113.64

El soporte de los cálculos de la depreciación, mantenimiento y seguro de bienes, constan en el anexo 2 de Costos; mientras que el detalle de algunos gastos administrativos y de ventas se encuentran en el anexo 3 denominado Gastos.

4.2.2.3. Egresos proyectados

Sobre la base de los datos de costos y gastos presentados para el primer año, la inflación anual, y el crecimiento de clientes, se obtuvieron los valores estimados para cada uno de los rubros durante los primeros 5 años de operación del proyecto, los que se presentan a continuación:

Cuadro N° 86. Egresos proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operativos	404,032.95	433,408.85	458,293.07	489,291.12	521,751.60
Insumos directos	286,569.60	308,398.20	331,882.31	361,464.55	392,493.38
Mano de obra operativa	98,423.68	105,757.73	106,942.22	108,139.97	109,351.14
Costos indirectos de operación	19,039.67	19,252.91	19,468.55	19,686.60	19,907.08
Gastos Administrativos	55,209.87	54,351.72	54,793.00	55,253.31	55,731.60
Personal	18,691.09	20,133.86	20,359.36	20,587.38	20,817.96
Servicio de Contabilidad	9,792.00	9,901.67	10,012.57	10,124.71	10,238.11
Servicio de Seguridad	19,584.00	19,803.34	20,025.14	20,249.42	20,476.21
Suministros	868.94	878.67	888.51	898.46	908.53
Servicios básicos	856.80	866.40	876.10	885.91	895.83
Depreciación de activos fijos	963.56	963.56	963.56	963.56	963.56
Mantenimiento de activos fijos	252.09	254.91	257.77	260.65	263.57
Seguros de activos fijos	1,702.39	1,549.31	1,410.00	1,283.21	1,167.83
Gastos constitución	2,499.00	-	-	-	-
Gastos Ventas	40,275.68	43,217.92	44,842.56	46,817.78	48,878.81
Personal	22,507.52	24,190.75	24,461.69	24,735.66	25,012.70
Publicidad y propaganda	5,548.80	5,610.95	5,673.79	5,737.34	5,801.59
Comisión por ventas	12,219.36	13,416.23	14,707.08	16,344.79	18,064.52
Gastos Financieros	24,113.64	19,818.62	15,002.78	9,602.97	3,548.39
Intereses crédito	24,113.64	19,818.62	15,002.78	9,602.97	3,548.39
Costos totales al año	523,632.15	550,797.11	572,931.41	600,965.19	629,910.40

Los egresos se dividen en variables y fijos. En el caso de los primeros, son aquellos que están ligados al volumen de ventas, como por ejemplo, los insumos para preparar los platillos y bebidas; mientras que los fijos no varían de acuerdo al volumen de clientes que ingresen semanalmente, como el caso del personal operativo, que ingrese o no comensales, tienen que cobrar un sueldo mensual por su trabajo.

Para el primer año la incidencia de los costos variables es del 55% de los egresos totales; y va creciendo hasta llegar a un 62% en el quinto año; mientras que el porcentaje restante corresponde los valores fijos del negocio. En esta reducción de los valores fijos existe la incidencia de la reducción de los gastos financieros, que con el paso del tiempo, son menores; otro caso lo constituyen las depreciaciones de bienes que son fijas durante el horizonte proyectado.

4.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica consiste en verificar si es que el proyecto genera o no utilidades monetarias luego de comparar los ingresos calculados, con los egresos determinados para el primer año, así como para los siguientes períodos del horizonte de proyección, datos que se presentan a continuación.

4.3.1. Estado de resultados proyectado

Al comparar los ingresos y egresos del proyecto, se observa una situación positiva que se mantiene en todos los períodos proyectados. La utilidad neta que se genera en el primer año es del 9.5% respecto de los ingresos totales; situación que va mejorando con el tiempo, por ejemplo, al segundo año se tiene 12%, al tercero un 14.6%, cuarto año se esperaría generar 17.5%, mientras que para el quinto año se ha calculado un 20%. Estos resultados se obtendrían bajo las premisas de ingresos, crecimiento de clientes y platillos vendidos, así como también de la inflación considerada para las proyecciones.

Cuadro N° 87. Proyección de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	610,968.00	670,811.29	735,354.04	817,239.55	903,225.85
Costo de ventas	404,032.95	433,408.85	458,293.07	489,291.12	521,751.60
Utilidad bruta	206,935.05	237,402.44	277,060.96	327,948.44	381,474.25
Gastos administrativos	55,209.87	54,351.72	54,793.00	55,253.31	55,731.60
Gastos ventas	40,275.68	43,217.92	44,842.56	46,817.78	48,878.81
Utilidad operacional	111,449.50	139,832.80	177,425.40	225,877.34	276,863.84
Gastos financieros	24,113.64	19,818.62	15,002.78	9,602.97	3,548.39
Utilidad antes de utilidades	87,335.85	120,014.18	162,422.63	216,274.37	273,315.45
Participación de trabajadores (15%)	13,100.38	18,002.13	24,363.39	32,441.16	40,997.32
Utilidad antes de impuestos	74,235.47	102,012.05	138,059.23	183,833.21	232,318.13
Impuesto a la renta (22%)	16,331.80	22,442.65	30,373.03	40,443.31	51,109.99
Utilidad neta	57,903.67	79,569.40	107,686.20	143,389.91	181,208.14

4.3.2. Punto de equilibrio

Como parte de la evaluación económica, se revisa el punto de equilibrio para el proyecto, para lo que se considera el precio unitario promedio, en función de los ingresos totales de cada año, dividido para el número de clientes en el año. También se ha calculado el costo variable unitario, considerando el promedio de costos totales divididos entre la cantidad de clientes esperados.

Con los datos mencionados se presenta el cálculo del punto de equilibrio en cantidad como en valor para el primer año:

$$\begin{aligned}
 \text{PE (cantidad)} &= \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}} \\
 \text{PE (cantidad)} &= \frac{237,062.55}{13.12 - 6.15} \\
 \text{PE (cantidad)} &= 34.034,64 \text{ clientes}
 \end{aligned}$$

En el caso del punto de equilibrio en cantidad, se establece que se requieren al menos 34.035 clientes para que se pueda cubrir todos los egresos determinados para

el proyecto. En valor monetario, se requeriría ingresos de 446,480.72 USD anuales para no generar pérdidas.

$$\begin{aligned}
 \text{PE (valor)} &= \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Ingresos}}} \\
 \text{PE (valor)} &= \frac{237,062.55}{1 - \frac{6.15}{13.12}} \\
 \text{PE (valor)} &= 446,480.72 \text{ USD}
 \end{aligned}$$

Con esta misma metodología se presenta la proyección del punto de equilibrio para los 5 primeros años de funcionamiento del proyecto.

Cuadro N° 88. Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	237,062.55	242,398.91	241,049.10	239,500.64	237,417.02
Costo Variable	286,569.60	308,398.20	331,882.31	361,464.55	392,493.38
Ingresos	610,968.00	670,811.29	735,354.04	817,239.55	903,225.85
P. Equilibrio en valor	446,480.72	448,670.12	439,328.01	429,443.02	419,869.90
Costo Variable Unitario	6.15	6.09	6.05	5.99	5.95
Precio de venta unitario	13.12	13.24	13.41	13.55	13.70
P. Equilibrio en unidades	34,034.64	33,879.40	32,767.25	31,693.89	30,650.00

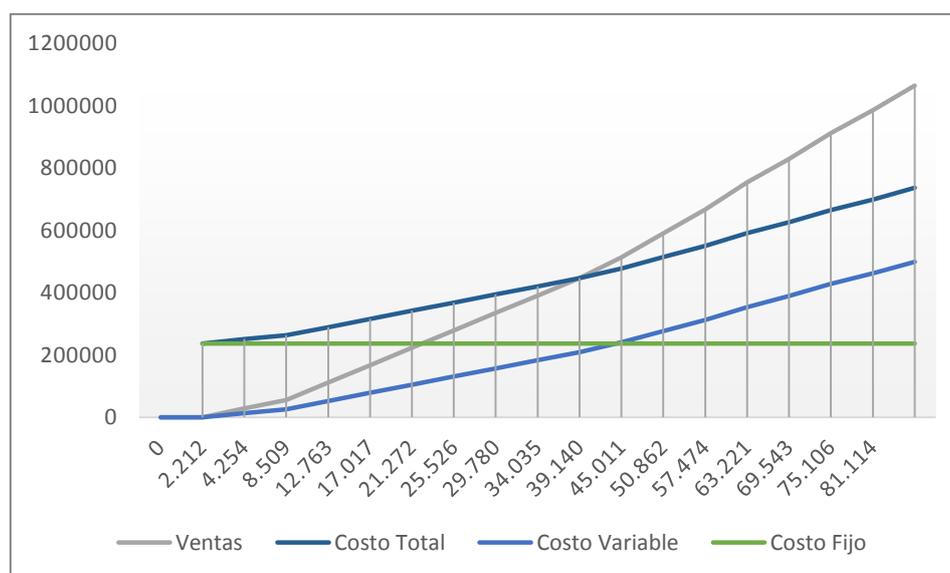


Figura N° 52. Punto de equilibrio

Tanto la cantidad estimada como punto de equilibrio, así como el valor en dólares, son mucho más bajos que los resultados que se esperan lograr con las premisas de ingresos y egresos planteadas, lo cual confirma la viabilidad económica de la creación del restaurante familiar, incluyendo el entretenimiento como un atractivo diferenciador.

4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera del proyecto de inversión se aplicarán los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), sobre el flujo de efectivo.

4.4.1. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo muestra el saldo de caja en cada uno de los períodos de la proyección realizada para el proyecto. Para esto se parte de los valores de utilidad neta establecidos en el cuadro de resultados proyectados, y se consideran los siguientes elementos:

- Se descuentan las depreciaciones, dado que no son egresos de dinero.
- Se consideran los valores de amortización del crédito solicitado a inicios del proyecto, los cuales se irán cancelando mensualmente junto con los intereses ya registrados en el cuadro de resultados proyectados.
- En inversiones se registra un valor en el cuarto año, el que equivale a la renovación de los equipos de cómputo, cuyo tiempo de depreciación es únicamente a 3 años.
- En el quinto año del proyecto se suma el valor residual, el que corresponde al valor en libros de los bienes de la empresa; es decir, su valor de compra menos la depreciación de los 5 años.
- También se registra en el quinto año el valor correspondiente a la recuperación del capital de trabajo inicial, el cual es parte del flujo de efectivo.

Con estos datos, el flujo sería positivo para los 5 años proyectados, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 89. Flujo de efectivo del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		57,903.67	79,569.40	107,686.20	143,389.91	181,208.14
Depreciaciones		11,407.26	11,407.26	11,407.26	11,407.26	11,407.26
Valor residual						300,083.07
Recuperación capital de trabajo						80,965.07
Inversiones	441,681.95				6,650.40	
Préstamo	225,582.71					
Amortización deuda		35,420.18	39,715.21	44,531.04	49,930.85	55,985.43
Flujo neto de caja	(216,099.24)	33,890.75	51,261.45	74,562.41	98,215.91	517,678.10

4.4.2. Tasa de descuento

Para el cálculo y comparación de los indicadores de evaluación financiera, se requiere establecer una tasa de descuento, la cual en concepto representa la mínima ganancia que se podría aceptar para el proyecto.

Para el cálculo de esta tasa se utiliza la siguiente fórmula:

$$i = (tasa\ pasiva * \%recursos\ propios) + tasa\ activa * \%préstamo \\ * (1 - tasa\ impuestos) + \%riesgo + inflación$$

$$i = (4,89\% * 48,93\%) + 11,50\% * 51,07\% * (1 - 36,25\%) + 5\% + 1,12\%$$

$$i = 12,26\%$$

Es decir, que se estima una tasa de descuento del 12,26% para el proyecto, lo que implica la mínima ganancia que podrían aceptar los inversionistas para emprender el restaurante.

4.4.3. Valor actual neto

Este indicador considera el transcurso del tiempo; por esto propone la comparación del valor de la inversión, con las ganancias futuras, pero traídas a valor presente, con el fin de que se equiparen la inversión y los flujos en un mismo tiempo. La fórmula utilizada es:

$$V.A.N. = \frac{\text{Sumatoria del flujo neto de caja}}{(1 + \text{tasa descuento})^{\text{periodo}}} - \text{Inversión inicial}$$

Partiendo de los flujos netos de cada, se tendrían los siguientes resultados:

Cuadro N° 90. VAN

Año	FNC	(1+i)	FNC/(1+i)
0	(216,099.24)		(216,099.24)
1	33,890.75	1.12	30,190.36
2	51,261.45	1.26	40,678.54
3	74,562.41	1.41	52,708.61
4	98,215.91	1.59	61,848.72
5	517,678.10	1.78	290,399.49
Total	775,608.62		259,726.48

El VAN es positivo para el proyecto, esto se debe a que las ganancias futuras traídas a valor presente, son mayores que la inversión que se debe realizar por parte de los socios accionistas del proyecto. Esto confirma que financieramente es procedente invertir en el restaurante propuesto, dado el resultado positivo del indicador aplicado.

4.4.4. Tasa interna de retorno

Este indicador parte de la inversión realizada y calcula cual es la tasa de ganancia que se obtendría para el proyecto en los siguientes años, todo esto en función de los valores de inversión, ingresos, egresos y resultados anteriormente presentados.

Se obtuvo una TIR del 37%, lo que implica que, según los datos del flujo de efectivo, los inversionistas ganarían al triple de lo calculado según la tasa mínima o tasa de descuento que fue calculada. Este indicador también confirma que el proyecto de inversión es factible financieramente para sus inversionistas.

4.4.5. Período de recuperación

Con el fin de conocer en qué período será recuperado el valor de la inversión que los accionistas deberán aportar para el inicio de las operaciones del proyecto, se muestra a continuación el cálculo del Período de Recuperación de Inversión (PRI), el que se obtiene a partir de los flujos netos de caja traídos a valor actual o al tiempo de la inversión.

Cuadro N° 91. Período de recuperación de inversión

Año	Flujo neto de caja	Flujo neto de caja actual	Flujo neto de caja actual acumulado
0	(216,099.24)	(216,099.24)	(216,099.24)
1	33,890.75	30,190.36	(185,908.88)
2	51,261.45	40,678.54	(145,230.34)
3	74,562.41	52,708.61	(92,521.73)
4	98,215.91	61,848.72	(30,673.01)
5	517,678.10	290,399.49	259,726.48

Según lo muestra la tabla, los socios podrán recuperar su inversión a inicios del quinto año de operación del proyecto. Esto muestra que la recuperación se realiza dentro del horizonte de proyección efectuado, lo que es positivo para confirmar la viabilidad de emprender con el restaurante.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La idea para la creación de un restaurante que cuente con servicios de entretenimiento para la familia, y que sea amigable con las mascotas, es innovador para la ciudad de Quito, en la que todavía no se conocen este tipo de lugares. La finalidad de la propuesta fue la de averiguar si es factible la creación de este tipo de restaurante, en el sector de Cumbayá, donde se encuentra una buena parte de la población a la cual se dirige la propuesta.
- Es así que se aplicó un cuestionario de encuesta en la población del sector de Cumbayá, para confirmar la viabilidad del proyecto. Entre los principales resultados se mencionan que un 70% de la población percibe ingresos mayores a 1,700 USD mensuales; así también se confirmó de los que un 87% de los encuestados estaría interesado en la creación de este tipo de lugares, de lo que la mayor parte iría con su familia, entre 1 y 4 veces al mes, y estaría dispuesta a pagar al menos 15 USD de consumo por persona.
- Se validaron los aspectos técnicos del proyecto, estableciendo una capacidad instalada que podría recibir a 76.800 personas anuales, para lo cual se estimó la necesidad de un espacio de 648 m² en el que se distribuirán un restaurante, zona de animación de adultos, de niños, de mascotas, parqueo, cocina, bodega y oficina. También se validaron el proceso comercial que considera la elaboración de un plan anual, y el proceso de atención al cliente que muestra un enfoque en el cliente, desde su llegada a las instalaciones hasta que decide salir, debidamente satisfecho.

- En cuanto al ámbito organizacional se estableció la estructura, cantidad de personal, horarios e incluso funciones principales de cada colaborador, calculando los rubros de nómina, con los respectivos beneficios contemplados en la legislación laboral. Se describieron los elementos del direccionamiento estratégico, con el fin de que se tenga claridad en la orientación del negocio desde su inicio, y esto apoye al éxito de la operación y generación de resultados.
- La inversión requerida para este proyecto asciende a más de 440 mil USD, de la que un 49% será aportado por los socios fundadores, principalmente por la necesidad del terreno en donde funcionará el restaurante innovador; mientras que para el restante 51% se requerirá un crédito a 5 años, a una tasa estimada del 11.5% anual. Los ingresos del proyecto consideraron la llegada de 46 mil clientes en el primer año, lo que equivale a una ocupación del 61%, que con el crecimiento anual estimado será del 86% de la capacidad instalada.
- Según la evaluación de los resultados realizada, se generarán utilidades en los 5 años proyectados, así también se calculó un flujo de efectivo positivo para el horizonte de proyección. En función de estos datos, y con una tasa de descuento del 12,3%, se obtuvieron indicadores de evaluación financiera positivos, así el VAN fue de 260 mil USD, la TIR de 37% y la recuperación de la inversión al quinto año de funcionamiento del negocio; cifras que confirman la factibilidad económica y financiera de la creación del restaurante.

5.2. RECOMENDACIONES

- En función del análisis de mercado, se recomienda llevar a cabo la idea de creación de un restaurante que cuente con servicios de entretenimiento para la familia, y que sea amigable con las mascotas, enfocado en el segmento de mercado de ingresos mayores a 1,700USD mensuales, de la zona del Centro Comercial Plaza Cumbayá, en la localidad de ese mismo nombre.
- Se recomienda que la selección de personal se realice de acuerdo a los perfiles establecidos, con el objetivo de contar con talento humano calificado, con experiencia y comportamientos adecuados a la necesidad del negocio, contexto humano que aportará a conseguir la satisfacción del cliente, y por ende al éxito comercial del negocio.
- Es necesario que quien administre el negocio, cuente con una planificación comercial, así como un presupuesto de ingresos y egresos para cada período de operación del restaurante. Estas herramientas, con el debido control y evaluación, permitirán que el restaurante genere utilidades, así como la rentabilidad esperada para quienes inviertan inicialmente en su creación.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Bucaramanga: Universidad de Santo Tomás.
- Baca, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. México: McGrawHill.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Estudio Mensual de Opinión Empresarial*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201612.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores Macroeconómicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación*. Recuperado el 18 de Julio de 2011, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Mundial. (2016). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Obtenido de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=default&end=2015&locations=EC&start=2001&view=chart>
- BCE. (Octubre de 2017). *Estadísticas Macroeconómicas - Presentación Coyuntural*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas 3ra ed.* México: Mc Graw Hill Educación .
- Canelos, R. (2010). *Formulacion y Evaluacion de un Plan de Negocios*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- CEDATOS. (2016). *Credibilidad y Aprobación de Asamblea Nacional y su presidencia a diciembre del 2016*. Obtenido de CEDATOS: http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=266
- Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business Review.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: ECOE.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Décimoprimer edición*. México: Pearson.

- Diario El Telégrafo. (06 de Abril de 2013). Ecuador es el país con más emprendimientos en América Latina. *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-es-el-pais-con-mas-emprendimientos-en-america-latina>
- Diario El Telégrafo. (17 de Septiembre de 2016). "Queremos promover un espíritu emprendedor". *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/queremos-promover-un-espiritu-emprendedor>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotécnia*. México: McGrawHill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa: con el Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender: De la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Norma.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Cisk, M. (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator*. University of St. Gallen.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de Costos: Contabilidad y Control 5ta ed.* México: Cengage Learning.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración 5ta ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, S.A.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2010). *Estadísticas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

- INEC. (2016). *Tecnologías de la información y la Comunicación*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va ed.* México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2014). *Dirección de Marketing* (14ava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Location World. (2012). *Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de Location World: <http://www.geo-viewer.com>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel*. Bogotá: ECOE.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Ortiz, A. (2009). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos*. Madrid: Editorial Antillas.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración Tercera edición*. México: Pearson.
- Sánchez, J. (2015). *Fortaleza mental para emprender*. México: INK.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGrawHill.

Urbano, D., & Toledano, N. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

ANEXO 1 – FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS SOBRE SERVICIOS DE RESTAURANTE Y RECREACIÓN

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda escogiendo una alternativa a menos que la pregunta indique lo contrario. Recuerde que las respuestas son anónimas y la información recopilada será utilizada con carácter académico.

- 1) **Edad**
 Abierta
- 2) **Sexo**
 Femenino Masculino
- 3) **Estado civil**
 Soltero sin hijos Casado sin hijos Viudo sin hijos
 Soltero con hijos Divorciado sin hijos Viudo con hijos
 Casado con hijos Divorciado con hijos
- 4) **¿A cuánto ascienden los ingresos familiares al mes?**
 Menos de USD 400 Entre USD 700 y USD 999
 Entre USD 400 y USD 699 Entre USD 1000 y USD 699
- 5) **¿Cuántos miembros componen su familia?**
-
- 6) **¿Qué miembros forman parte de su familia?**
 Madre Abuela Tío/a (s)
 Padre Hijo (s)
 Abuelo Hija (s)
 Otro: _____
-
- 7) **¿Cuántos hijos tiene?**
-
- 8) **¿Qué edad tiene su hijo menor?**
-
- 9) **¿Qué edad tiene su hijo mayor?**
-
- 10) **¿Tiene mascota(s)?**
 Si No
- 11) **¿Qué tipo de mascota tiene?**
 Perro Gato Otro
- 12) **¿Qué tipo de raza es?**

- Gran de Medi ano Pequ eño Toy
- 13) ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?**
 Nunca Entre 2 y 5 veces por semana
 Menos de 1 vez al mes
 Entre 1 y 4 veces al mes
- 14) ¿A cuanto asciende el consumo promedio por persona cuando visita restaurantes?**
 Menos de USD 5,00 Entre USD 15,00 y USD 20,00
 Entre USD 5,00 y USD 9,99 Más de USD 20,00
 Entre USD 10,00 y USD 14,99
- 15) ¿Qué tipo de restaurantes prefiere? (Puede escoger más de una opción)**
 Comida rápida Restaurantes Servicio a Domicilio
 Sitios al paso Patios de comida Otro
- 16) ¿Qué tipo de comida prefiere su familia? (Puede escoger más de una opción)**
 Comida tradicional Vegetariana
 Comida extranjera Comida Gourmet
 Parrilladas Otra
- 17) ¿Con qué frecuencia visita sitios de recreación?**
 Nunca Entre 2 y 5 veces por semana
 Menos de 1 vez al mes
 Entre 1 y 4 veces al mes
- 18) ¿A cuánto asciende el gasto promedio por persona en sus visitas a sitios de recreación?**
 Cero Entre USD 15,00 y USD 20,00
 Menos de USD 5,00 Más de USD 20,00
 Entre USD 5,00 y USD 9,99
 Entre USD 10,00 y USD 14,99
- 19) ¿Qué tipos de sitios de recreación prefiere usted y su familia? (Puede escoger más de una opción)**
 Parques Piscinas Cines
 Zonas verdes Áreas con juegos infantiles Zonas deportivas
 Otra:
- 20) ¿Estaría interesado en asistir a un servicio de restaurante y recreación integral para toda la familia, incluidas mascotas?**
 Muy interesado Medianamente interesado Nada interesado

21) **¿En qué ocasiones asistiría a este servicio? (Puede escoger más de una opción)**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fines de semana regulares | <input type="checkbox"/> Ocasiones especiales |
| <input type="checkbox"/> Feriados | <input type="checkbox"/> Semana regular |

22) **¿Con qué frecuencia asistiría a este tipo de servicios?**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> Entre 2 y 5 veces por semana |
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 vez al mes | |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 y 4 veces al mes | |

23) **¿A cuánto asciende el gasto promedio que usted estaría dispuesto a pagar por persona en este servicio?**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de USD 5,00 | <input type="checkbox"/> Entre USD 15,00 y USD 20,00 |
| <input type="checkbox"/> Entre USD 5,00 y USD 9,99 | |
| <input type="checkbox"/> Entre USD 10,00 y USD 14,99 | <input type="checkbox"/> Más de USD 20,00 |

24) **¿Cuánto tiempo se quedaría en las instalaciones?**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Desconozco | <input type="checkbox"/> Entre 30 minutos y 1 hora |
| <input type="checkbox"/> Menos de 30 minutos | <input type="checkbox"/> Más de 1 hora |

25) **¿Asistiría solo o acompañado a este servicio?**

- | | | |
|---|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre acompañado | <input type="checkbox"/> A veces acompañado a veces solo | <input type="checkbox"/> Siempre solo |
|---|--|---------------------------------------|

26) **¿Asistiría con su mascota?**

- | | |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre que asista | <input type="checkbox"/> A veces |
| | <input type="checkbox"/> Nunca |

27) **¿Conoce algún servicio similar?**

29) **¿Cuánto gasta en promedio por persona en servicios similares?**

- Menos de USD 5,00
- Entre USD 5,00 y USD 9,99
- Entre USD 10,00 y USD 14,99
- Entre USD 15,00 y USD 20,00
- Más de USD 20,00

ANEXO 2 – COSTOS

Costos de servicios básicos

Servicio	Valor Mensual	Valor Anual	% Operativo	Valor Mensual	Valor Anual	% Administ.	Valor Mensual	Valor Anual
Agua	40.00	480.00	90%	36.00	432.00	10%	4.00	48.00
Energía Eléctrica	50.00	600.00	80%	40.00	480.00	20%	10.00	120.00
Teléfono	30.00	360.00	20%	6.00	72.00	80%	24.00	288.00
Tv cable	40.00	480.00	100%	40.00	480.00	0%	-	-
Internet	40.00	480.00	20%	8.00	96.00	80%	32.00	384.00
Subtotal	200.00	2,400.00		130.00	1,560.00		70.00	840.00
Imprevistos 2%	4.00	48.00		2.60	31.20		1.40	16.80
Total	204.00	2,448.00		132.60	1,591.20		71.40	856.80

Costos de depreciación

Concepto	Valor Total	Vida útil	% Deprec. Anual	Deprec. Anual
Terreno	213,600.24	N/A	N/A	-
Construcciones	76,627.50	20	5%	3,831.38
Equipos de operación	20,950.80	10	10%	2,095.08
Mobiliario	32,313.60	10	10%	3,231.36
Equipos de oficina	326.40	10	10%	32.64
Equipos computación	6,650.40	3	33%	2,216.80
Total	350,468.94			11,407.26

Depreciación separada

Concepto	Operación	Administración	Ventas	Total
Terreno	-	-	-	-
Construcciones	3,499.88	331.50	-	3,831.38
Equipos de operación	2,095.08	-	-	2,095.08
Mobiliario	3,128.34	103.02	-	3,231.36
Equipos de oficina	12.24	12.24	8.16	32.64
Equipos computación	1,530.00	516.80	170.00	2,216.80
Total	10,265.54	963.56	178.16	11,407.26

Costos de mantenimiento de bienes

Concepto	Valor Total	% Manten.	Valor Anual
Construcciones	76,627.50	2.0%	1,532.55
Equipos de operación	20,950.80	5.0%	1,047.54
Mobiliario	32,313.60	3.0%	969.41
Equipos de oficina	326.40	5.0%	16.32
Equipos computación	6,650.40	5.0%	332.52
Subtotal	136,868.70		3,898.34
Impresitos 2%			77.97
Total			3,976.30

Mantenimiento separado

Concepto	Operación	Administración	Ventas	Total
Construcciones	1,399.95	132.60	-	1,532.55
Equipos de operación	1,047.54	-	-	1,047.54
Mobiliario	938.50	30.91	-	969.41
Equipos de oficina	6.12	6.12	4.08	16.32
Equipos computación	229.50	77.52	25.50	332.52
Subtotal	3,621.61	247.15	29.58	3,898.34
Impresitos 2%	72.43	4.94	0.59	77.97
Total	3,694.04	252.09	30.17	3,976.30

Costos de seguro de bienes

Concepto	Valor Total	% Prima	Valor Anual
Construcciones	76,627.50	1.5%	1,149.41
Equipos de operación	20,950.80	3.0%	628.52
Mobiliario	32,313.60	2.0%	646.27
Equipos de oficina	326.40	2.0%	6.53
Equipos computación	6,650.40	3.0%	199.51
Responsabilidad civil a terceros	50,000.00	3.0%	1,500.00
Subtotal	186,868.70		4,130.25
Impresitos 2%			82.60
Total			4,212.85

Seguro por separado

Concepto	Operación	Administración	Ventas	Total
Construcciones	1,049.96	99.45	-	1,149.41
Equipos de operación	628.52	-	-	628.52
Mobiliario	625.67	20.60	-	646.27
Equipos de oficina	2.45	2.45	1.63	6.53
Equipos computación	137.70	46.51	15.30	199.51
Responsabilidad civil a terceros	-	1,500.00	-	1,500.00
Subtotal	2,444.30	1,669.01	16.93	4,130.25
Impresitos 2%	48.89	33.38	0.34	82.60
Total	2,493.19	1,702.39	17.27	4,212.85

Reposición de inventarios

Valor Inventarios			7,748.94
Valor anual de reposición para Inventarios		10%	774.89

ANEXO 3 - GASTOS

Gastos de suministros

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Anual
Resmas de papel	2	4.00	8.00
Facturas (caja)	4	8.00	32.00
Esferográficos	36	0.40	14.40
Carpetas archivadoras	24	2.50	60.00
Resaltadores	24	1.00	24.00
Cajas de clips	12	0.80	9.60
Cajas de grapadora	3	1.50	4.50
Folders	100	0.25	25.00
Lápices	48	0.30	14.40
Tintas para impresora	12	25.00	300.00
Útiles de aseo oficina	12	30.00	360.00
Subtotal			851.90
Imprevistos 2%			17.04
Total			868.94

Gastos de publicidad

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual	Frecuencia
Tarjetas de presentación	1,000	0.40	33.33	400.00	Anual
Papelería membretada (hojas, sobres)	1,000	0.10	100.00	1,200.00	Mensual
Flyers	3,000	0.03	90.00	1,080.00	Mensual
Carpetá promocional	120	3.00	30.00	360.00	Anual
Redes sociales	12	200.00	200.00	2,400.00	Mensual
Subtotal			453.33	5,440.00	
Imprevistos 2%			9.07	108.80	
Total			462.40	5,548.80	

Comisiones por ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto de ventas	610,968.00	670,811.29	735,354.04	817,239.55	903,225.85
% comisión por ventas	2%	2%	2%	2%	2%
Valor de comisión por ventas	12,219.36	13,416.23	14,707.08	16,344.79	18,064.52