

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL
RESTAURANTE “MORLIGHT” ORIENTADO A LA
COMERCIALIZACIÓN DE COMIDA LIGHT Y PROPUESTA DE UN
PLAN ESTRATÉGICO Y DE COMERCIALIZACIÓN, UBICADO EN
LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

MORA AVILA JESSICA CECILIA
ssyma5@yahoo.es

MORALES ALVAREZ FREDDY MAURICIO
mormauri85@yahoo.com

DIRECTOR: ING. EDDY MARCELO OROZCO AGUIRRE MBA
eddymorozco@hotmail.com

DECLARACIÓN

Nosotros, Jessica Cecilia Mora Avila y Freddy Mauricio Morales Alvarez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jessica Cecilia Mora Avila

Freddy Mauricio Morales Alvarez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jessica Cecilia Mora Avila y Freddy Mauricio Morales Alvarez, bajo mi supervisión.

Ing. Eddy Orozco MBA
DIRECTOR DEL PROYECTO

DEDICATORIA

El presente Proyecto lo dedico a Dios por su infinita bondad, a mis padres por su amor y apoyo incondicional en mis estudios y en mi vida, a mi hermanito que con su alegría y amor me ha recordado lo bello de la vida, a mi abuelita por la fe y la confianza que siempre ha tenido en mí y a mi querido amigo y compañero por la confianza que tiene en mí y por el apoyo incondicional que me ha brindado.

Jessica

Dedico este Proyecto a Dios, por ser la luz que guía mi camino, a mis padres por su amor y apoyo incondicional, por ser mi fuente de inspiración porque gracias a su dura lucha hemos salido adelante, a mis hermanas por su inmenso amor, por ser dos hermosas razones para apreciar la vida, a mi cuñado y a mi sobrinito por cuidar a mi hermana y hacer más hermosa la vida de mi familia, un especial agradecimiento a mi amiga y compañera por su apoyo incondicional, dedicación, entrega y amor a este Proyecto, a mi jefa por su paciencia y buena voluntad para transmitirme su experiencia y a todas y cada una de las personas que he conocido durante toda mi vida, porque gracias a ellas y a las experiencias vividas he aprendido mucho. Gracias de todo corazón.

Mauricio Morales

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro apreciado Maestro y Director del Proyecto de Titulación, Ingeniero Eddy Orozco, por transmitirnos sus conocimientos y experiencia y por darnos el apoyo y las palabras de aliento necesarios para sacar adelante nuestro Proyecto.

Agradecemos a todos nuestros Maestros que se involucraron no sólo en nuestra formación profesional sino también en nuestra formación personal, gracias por todos los conocimientos, experiencias y consejos brindados.

Un agradecimiento especial a nuestro Maestro Asesor, Ingeniero Alejandro Duque, por los conocimientos y consejos aportados al proyecto.

Jessica y Mauricio

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Declaración	I
Certificación	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Resumen ejecutivo	XVI
Presentación	XVII
Capítulo 1	
1. Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2. Justificación del proyecto	2
1.2.1 Justificación teórica y metodológica	2
1.2.2 Justificación práctica	2
1.3 Formulación y sistematización del problema	4
1.3.1 Formulación del problema	4
1.3.2 Sistematización del problema	4
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Hipótesis de trabajo	6
1.6 Descripción del negocio	6
Capítulo 2	
2. Marco teórico	8
2.1 Estudio de factibilidad	8
2.1.1 Objetivos	8
2.1.2 Elementos del estudio de factibilidad	8
2.2 Estudio legal	9
2.2.1 Figura legal	9
2.2.1.1 Constitución de la empresa	9
2.2.2 Registros, permisos, patentes e inscripciones	12
2.2.2.1 Registro Único de Contribuyentes - RUC	12
2.2.2.2 Patente municipal	13
2.2.2.3 Permiso sanitario de funcionamiento en Quito	13
2.2.2.4 Servicio del cuerpo de bomberos de Quito	13
2.2.2.5 Afiliación cámaras de turismo	14
2.2.2.6 Impuesto a los activos totales (1,5 X mil)	14
2.2.2.7 Inscripción de la marca	14
2.3 Estudio comercial	15
2.3.1 Investigación de mercados	15
2.3.1.1 Objetivo general de la investigación de mercados	15

2.3.1.2	Tipos de investigación	15
2.3.1.3	Proceso de investigación de mercados	16
2.3.1.3.1	Fases de la investigación de mercados	17
2.3.2	Marketing	22
2.3.3	Estudio de mercado	23
2.3.3.1	Análisis del mercado	23
2.3.3.1.1	Definición del tipo de producto	23
2.3.3.1.2	Definición del mercado objetivo	24
2.3.3.1.3	Oferta	24
2.3.3.1.4	Demanda	25
2.4	Estudio técnico	26
2.4.1	Gestión del talento humano	26
2.4.1.1	Diseño organizacional	27
2.4.1.2	Funciones y tareas del personal	28
2.4.1.3	Cuantificación del recurso humano	28
2.4.2	Localización de la empresa	28
2.4.3	Tamaño del proyecto (capacidad de la empresa)	29
2.4.3.1	Infraestructura física	29
2.4.4	Proceso productivo	29
2.4.4.1	Diagramas de flujo	30
2.5	Estudio financiero	30
2.5.1	Inversión	30
2.5.1.1	Elementos de la inversión	31
2.5.1.2	Capital de trabajo	31
2.5.2	Fuentes de financiamiento	31
2.5.2.1	Fuentes de financiamiento propio	31
2.5.2.2	Fuentes de financiamiento externo	32
2.5.3	Punto de equilibrio	32
2.5.4	Cuantificación del valor residual	32
2.5.5	Evaluación financiera y económica	32
2.5.6	Análisis de sensibilidad	33
2.6	Plan estratégico	34
2.6.1	Etapas de la planificación estratégica	36
2.6.2	Análisis y elección de estrategias	41
2.7	Plan de comercialización	46
2.7.1	Estrategias de comercialización	46
2.7.1.1	Estrategias de segmentación	46
2.7.1.2	Estrategias de cartera de producto	49
2.7.1.3	Estrategia de fijación de precios	49
2.7.1.4	Estrategias de distribución	51
2.7.1.5	Estrategias de promoción	54
2.7.1.6	Estrategias de posicionamiento	54
Capítulo 3		
3.	Estudio legal	57

3.1	Introducción	57
3.2	Figura legal	57
3.2.1	Constitución de la empresa	57
3.2.2	Permisos requeridos para la operación	61
3.2.2.1	Registro Único de Contribuyentes - RUC	61
3.2.2.2	Patente municipal	62
3.2.2.3	Permiso sanitario de funcionamiento en Quito	62
3.2.2.4	Servicio del cuerpo de bomberos de Quito	63
3.2.2.5	Registro mercantil	63
3.2.2.6	Registro actividad turística (Ministerio de Turismo)	64
3.2.2.7	Licencia anual de funcionamiento	64
3.2.2.8	Uso de suelo	65
3.2.2.9	Contribución 1 X mil a los activos fijos	65
3.2.2.10	Impuesto a los activos totales (1,5 X mil)	65
3.2.2.11	Certificado ambiental	66
3.2.3	Inscripción de la marca	66
3.2.4	Cuantificación de la inversión inicial legal y de los gastos operativos anuales legales	68
Capítulo 4		
4.	Estudio comercial	69
4.1	Investigación de mercados	69
4.1.1	Introducción	69
4.1.2	Objetivos	70
4.1.3	Fuentes de datos	71
4.2	Estudio de la estructura y el balance del mercado	72
4.2.1	Oferta	72
4.2.2	Demanda	75
4.2.3	Definición del tipo de producto	79
4.2.4	Zona de influencia	80
4.2.5	Competencia	80
4.2.6	Precio	80
4.3	Estudio de campo aplicado al potencial consumidor del proyecto MORLIGHT	82
4.3.1	Problema de investigación	82
4.3.2	Necesidades de información de la administración	82
4.3.3	Definición del problema	82
4.3.4	Objetivos de la investigación	83
4.3.5	Diseño de investigación	83
4.3.6	Determinación del plan muestral, tamaño de la muestra y escalas de medición	83
4.3.6.1	Determinación del tamaño de la muestra para la proporción	84
4.3.6.2	Tipo de muestreo	85
4.3.7	Diseño del cuestionario	88

4.3.7.1 Elaboración del cuestionario diseñado con el método del florero	88
4.3.8 Ejecución, recolección y análisis de datos	92
4.4 Balance oferta - demanda	109
4.4.1 Expectativas de comercialización	110
4.5 Conclusiones	110
Capítulo 5	
5. Estudio técnico	114
5.1 Introducción	114
5.2 Gestión del talento humano	114
5.2.1 Diseño organizacional	114
5.2.2 Funciones y tareas del personal	117
5.2.3 Cuantificación del recurso humano	144
5.3 Localización de la empresa	146
5.3.1 Macrolocalización	146
5.3.2 Microlocalización	154
5.4 Tamaño del proyecto (capacidad de la empresa)	155
5.4.1 Infraestructura física	156
5.4.1.1 Útiles de oficina y menaje	157
5.4.2 Balance de infraestructura física	158
5.5 Proceso productivo	159
5.5.1 Modelo productivo	159
5.5.2 Diagramas de flujo del proceso productivo	161
5.5.2.1 Menú de productos	167
5.5.2.2 Recetas de productos	167
5.6 Determinación de costos de producción	171
Capítulo 6	
6. Estudio financiero	190
6.1 Introducción	190
6.2 Inversión inicial	190
6.3 Financiamiento de la inversión inicial	194
6.4 Flujos de efectivo proyectados	201
6.4.1 Estimación de los ingresos por ventas	201
6.4.2 Estimación del costo producción	204
6.4.3 Estimación de los gastos financieros asociados al proyecto	204
6.4.4 Supuestos operacionales y de entorno	205
6.4.5 Estimación y cálculo de los flujos de efectivo	205
6.4.6 Valor residual o valor de rescate	206
6.4.7 Evaluación financiera del proyecto MORLIGHT	207
6.4.7.1 Flujos relevantes	207
6.4.7.2 Indicadores de evaluación de la inversión	208
6.4.7.3 Evaluación de la inversión	209
6.4.8 Análisis de riesgo y sensibilidad	210

Capítulo 7	
7. Plan estratégico	219
7.1 Introducción	219
7.2 Balance situacional	220
7.2.1 Análisis del entorno	220
7.2.1.1 Análisis del macroambiente	220
7.2.1.1.1 Factores políticos	221
7.2.1.1.2 Factores económicos	222
7.2.1.1.3 Factores sociales	226
7.2.1.1.4 Factores tecnológicos	227
7.2.1.2 Análisis del microambiente	228
7.2.2 Análisis interno	235
7.2.3 Análisis FODA	237
7.2.3.1 Matriz de balance situacional	237
7.2.3.2 Matriz de impacto externa	238
7.2.3.3 Matriz de impacto interna	239
7.2.3.4 Matriz de vulnerabilidad o defensiva	240
7.2.3.5 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva	241
7.2.3.6 Matriz FODA	243
7.3 Formulación de la estrategia	244
7.3.1 Misión	244
7.3.2 Visión	245
7.3.3 Objetivos	245
7.3.4 Valores y políticas corporativos	246
7.3.5 Estrategias	249
7.3.5.1 Estrategias FODA	249
7.3.5.2 Estrategias orientadas al logro de objetivos	252
7.3.5.3 Estrategias de penetración en el mercado	252
7.3.5.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter	253
 Capítulo 8	
8. Plan de comercialización	254
8.1 Introducción	254
8.2 Definición del tipo de producto	254
8.3 Logotipo y lema comercial	256
8.4 Estrategias de promoción de ventas	256
8.5 Estrategias de comercialización	257
8.5.1 Estrategias de fijación de precios	258
8.5.2 Estrategias de distribución	259
8.5.3 Estrategias de promoción	259
 Capítulo 9	
9. Conclusiones y recomendaciones	261
9.1 Conclusiones	261
9.2 Recomendaciones	263

Referencias bibliográficas	265
Anexos	267

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 3	Pág.
Tabla 3.1 Inversión inicial - Constitución y requisitos legales	68
Tabla 3.2 Gastos operativos legales anuales	68
Capítulo 4	
Tabla 4.1 Restaurantes por categoría	73
Tabla 4.2 Puestos ofertados por categoría	74
Tabla 4.3 Capacidad promedio por categoría	74
Tabla 4.4 Participación de MORLIGHT Cía. Ltda.	75
Tabla 4.5 Población económicamente activa	76
Tabla 4.6 Turistas nacionales	77
Tabla 4.7 Edad de los turistas	77
Tabla 4.8 Gasto diario turistas	78
Tabla 4.9 Matriz resumen de potenciales demandantes	78
Tabla 4.10 Grupos de interés del proyecto	79
Tabla 4.11 Restaurantes competencia directa	81
Tabla 4.12 Participación de cada segmento en el mercado de interés	86
Tabla 4.13 Distribución tamaño de la muestra por estrato	86
Tabla 4.14 Número de encuestados por grupo de interés	93
Tabla 4.15 Género	93
Tabla 4.16 Distribución género por grupo de interés	94
Tabla 4.17 Edad por género encuestados	94
Tabla 4.18 Tipo de comida que usualmente consumen los encuestados	95
Tabla 4.19 % Tipo de comida por grupo de interés	96
Tabla 4.20 Aspectos importantes en la elección de almuerzos	97
Tabla 4.21 Aspectos importantes en la elección de restaurantes	98
Tabla 4.22 Rango de precios	99
Tabla 4.23 Rango de precios por grupo de interés	100
Tabla 4.24 Comida fuera los fines de semana	101
Tabla 4.25 Comida fuera los fines de semana por grupo de interés	102
Tabla 4.26 Frecuencia de salida los fines de semana	103
Tabla 4.27 Frecuencia de salida fines de semana por grupo de interés	103
Tabla 4.28 Nivel de aceptación de la comida light	104
Tabla 4.29 Nivel de aceptación de la comida light por grupo de interés	105
Tabla 4.30 % de aceptación por grupo de interés	106
Tabla 4.31 Beneficios de la comida light	106
Tabla 4.32 Declaraciones acerca de hábitos alimenticios	107
Tabla 4.33 Medios de publicidad de los restaurantes	108
Tabla 4.34 Medios de publicidad de los restaurantes por grupo de interés	109
Tabla 4.35 Balance oferta demanda	109

Capítulo 5

Tabla 5.1	Sueldos, beneficios y prestaciones sociales	145
Tabla 5.2	Tasa de desempleo Quito 2008	153
Tabla 5.3	Distribución del espacio físico	156
Tabla 5.4	Equipos de oficina	156
Tabla 5.5	Muebles de oficina	156
Tabla 5.6	Equipos de cocina	157
Tabla 5.7	Muebles de cocina	157
Tabla 5.8	Útiles de oficina	157
Tabla 5.9	Menaje	158
Tabla 5.10	Balance de infraestructura física	158
Tabla 5.11	Almuerzo 1	171
Tabla 5.12	Almuerzo 2	172
Tabla 5.13	Almuerzo 3	173
Tabla 5.14	Almuerzo 4	174
Tabla 5.15	Almuerzo 5	174
Tabla 5.16	Costo promedio almuerzo	175
Tabla 5.17	Plato especial 1	176
Tabla 5.18	Plato especial 2	176
Tabla 5.19	Plato especial 3	177
Tabla 5.20	Plato especial 4	177
Tabla 5.21	Plato especial 5	178
Tabla 5.22	Costo promedio plato especial	178
Tabla 5.23	Ensalada 1	179
Tabla 5.24	Ensalada 2	179
Tabla 5.25	Ensalada 3	180
Tabla 5.26	Costo promedio ensalada	180
Tabla 5.27	Postre 1	181
Tabla 5.28	Postre 2	181
Tabla 5.29	Postre 3	182
Tabla 5.30	Costo promedio postre	182
Tabla 5.31	Bocadito 1	183
Tabla 5.32	Bocadito 2	183
Tabla 5.33	Bocadito 3	184
Tabla 5.34	Costo promedio bocaditos	184
Tabla 5.35	Depreciaciones activos fijos	185
Tabla 5.36	Amortización gastos de constitución	186
Tabla 5.37	Detalle de gastos operacionales anuales	188
Tabla 5.38	Cálculo del costo de producción anual	189

Capítulo 6

Tabla 6.1	Inversión inicial activos fijos	191
Tabla 6.2	Inversión inicial activos intangibles	192
Tabla 6.3	Inversión inicial capital de trabajo	193
Tabla 6.4	Inversión inicial total	194

Tabla 6.5	Mezcla óptima de capital	196
Tabla 6.6	Financiamiento	197
Tabla 6.7	Tabla de amortización crédito CFN	198
Tabla 6.8	Estado de situación inicial proyectado	200
Tabla 6.9	Potenciales demandantes MORLIGHT	201
Tabla 6.10	Consumo de almuerzos	202
Tabla 6.11	Consumo de platos especiales	202
Tabla 6.12	Consumo de postres	203
Tabla 6.13	Consumo de ensaladas	203
Tabla 6.14	Ingresos mensuales por ventas	203
Tabla 6.15	Ingresos anuales por ventas	204
Tabla 6.16	Resumen costos de producción	204
Tabla 6.17	Detalle de gastos financieros	205
Tabla 6.18	Flujos de efectivo	206
Tabla 6.19	Valor residual	207
Tabla 6.20	Flujos relevantes	208
Tabla 6.21	Evaluación de la inversión	209
Tabla 6.22	Ponderación precio de venta	211
Tabla 6.23	Ponderación costo variable unitario	211
Tabla 6.24	Punto de equilibrio diario	213
Tabla 6.25	GAO	214
Tabla 6.26	GAF	216
Tabla 6.27	GAT	217
Tabla 6.28	Estado de situación final proyectado	218
 Capítulo 7		
Tabla 7.1	Serie histórica de evolución del PIB nacional	223
Tabla 7.2	Tasas de interés vigentes	225
Tabla 7.3	Índices de competitividad	228
Tabla 7.4	Matriz de evaluación interna	236
Tabla 7.5	Matriz de balance situacional	238
Tabla 7.6	Matriz de impacto externa	239
Tabla 7.7	Matriz de impacto interna	240
Tabla 7.8	Matriz de vulnerabilidad	241
Tabla 7.9	Matriz de aprovechabilidad	242
Tabla 7.10	Matriz FODA ponderada	243
 Capítulo 8		
Tabla 8.1	Fijación de precios	258

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 4	Pág.
Gráfico 4.1 Restaurantes por categoría	73
Gráfico 4.2 Puestos ofertados por categoría	73
Gráfico 4.3 Capacidad promedio por categoría	74
Gráfico 4.4 Población económicamente activa	76
Gráfico 4.5 Género	93
Gráfico 4.6 Edad por género encuestados	94
Gráfico 4.7 Tipo de comida que usualmente consumen los encuestados	95
Gráfico 4.8 % Tipo de comida por grupo de interés	96
Gráfico 4.9 Aspectos importantes en la elección de almuerzos	97
Gráfico 4.10 Aspectos importantes en la elección de restaurantes	98
Gráfico 4.11 Rango de precios	99
Gráfico 4.12 Rango de precios por grupo de interés	100
Gráfico 4.13 Comida fuera los fines de semana	101
Gráfico 4.14 Comida fuera los fines de semana por grupo de interés	101
Gráfico 4.15 Frecuencia de salida los fines de semana	102
Gráfico 4.16 Frecuencia de salida fines de semana por grupo de interés	103
Gráfico 4.17 Nivel de aceptación de la comida light	104
Gráfico 4.18 Nivel de aceptación de la comida light por grupo de interés	105
Gráfico 4.19 Medios de publicidad de los restaurantes	108
 Capítulo 5	
Gráfico 5.1 Organigrama MORLIGHT	116
Gráfico 5.2 Tasa de desempleo Quito 2008	153
Gráfico 5.3 Distribución del espacio físico	155
Gráfico 5.4 Cadena de valor de almuerzos	159
Gráfico 5.5 Cadena de valor de platos especiales	160
Gráfico 5.6 Proceso 1: Compra de materia primas e insumos	162
Gráfico 5.7 Proceso 2: Preparación de almuerzos	164
Gráfico 5.8 Proceso 3: Adecuación de las mesas	165
Gráfico 5.9 Proceso 4: Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido	166
 Capítulo 6	
Gráfico 6.1 Punto de equilibrio diario	212
 Capítulo 7	
Gráfico 7.1 Evolución histórica del PIB	223
Gráfico 7.2 Evolución de la inflación	224
Gráfico 7.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	229
Gráfico 7.4 Matriz Producto/Mercado	253

Capítulo 8

Gráfico 8.1 Logotipo

256

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 5.1 Ciudad de Quito

146

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este proyecto, se encuentra enmarcado en la determinación de la factibilidad de un restaurante de comida light.

La función empresarial de MORLIGHT es brindar una alimentación balanceada, con la utilización de productos naturales, sin preservantes y bajos en grasas saturadas, con el fin de prevenir enfermedades y preservar la salud.

MORLIGHT se dedicará a la preparación y comercialización de comida light, ofrecerá productos y servicios de calidad, entre los cuales se tendrá: almuerzos, platos a la carta, ensaladas, postres, bocaditos y cócteles, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes, sustentados en una conducta empresarial ética, una filosofía de mejoramiento continuo y de preservación ambiental. Comercializará principalmente almuerzos, debido a las características del mercado.

La empresa para obtener una ventaja competitiva adoptará una estrategia de diferenciación preparando y comercializando comida light, dirigida a consumidores que desean cuidar de su alimentación para mantenerse saludables, prestando a sus clientes un servicio de excelencia y a precios accesibles.

MORLIGHT basará su gestión en los siguientes factores: el precio, la calidad del producto, la limpieza, la variedad y la atención, los cuales son factores que el cliente considera de valor.

El recurso humano es el principal elemento con el que contará MORLIGHT debido a que éste es uno de los pilares fundamentales para el éxito de la organización, para lo cual se contratará personal capacitado y comprometido con la empresa.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto consta de 9 capítulos, los cuales contribuirán a determinar la factibilidad del proyecto.

El capítulo 1 consta del planteamiento del problema, la justificación del proyecto, la formulación y sistematización del problema, los objetivos de la investigación, la hipótesis de trabajo y una breve descripción del negocio.

En el capítulo 2 se trató el marco teórico que se utilizó como base para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo 3 se desarrolló el estudio legal necesario para la creación e implementación del restaurante, definiéndose las normas legales, requisitos y permisos que se requerirán.

En el capítulo 4 se estableció el estudio comercial para analizar el mercado, recolectar información para identificar las oportunidades y problemas del mismo y definir el mix de comercialización.

En el capítulo 5 se desarrolló el estudio técnico para determinar la localización y la estructura organizativa del restaurante MORLIGHT; además, se especificará los recursos que se necesitan y cómo estos serán empleados para lograr los objetivos corporativos.

En el capítulo 6 se definió el estudio financiero para determinar la viabilidad financiera de implementar el proyecto, las necesidades de capital, las fuentes de financiamiento, la liquidez y la rentabilidad del proyecto con el fin de administrar y minimizar el impacto del riesgo en la empresa.

En el capítulo 7 se diseñó el plan estratégico para analizar la óptima combinación entre los recursos, las oportunidades del negocio y la adaptación de éste al entorno competitivo para lograr una ventaja competitiva sostenible.

En el capítulo 8 se elaboró el plan de comercialización para establecer las estrategias del mix de marketing para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Y finalmente en el capítulo 9 se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El dinamismo con el cual se desarrollan las actividades cotidianas ocasiona que los estilos de vida, en la mayoría de casos sean malos y poco saludables, otro factor que contribuye a esta situación es la necesidad que tienen las mujeres por trabajar fuera del hogar, de esta forma las familias se ven expuestas a menús poco saludables y equilibrados.¹

La mala alimentación ocasiona trastornos nutricionales, enfermedades y una mala calidad de vida; afectando a las personas en el normal desenvolvimiento de sus actividades, su salud y bienestar, por lo que es imprescindible el cuidado del cuerpo y de la mente si se quiere disfrutar plenamente de buena salud a todos los niveles.

Sin embargo, existen factores (geográficos, sociales, económicos, patológicos, etc.) que influyen en el equilibrio alimentario, pero en cada cultura se sigue un patrón regular que es común a casi todos los individuos, de tal manera que se puede configurar una dieta típica de una sociedad o cultura.²

La importancia de una alimentación sana, ha llevado al Gobierno Nacional a promover campañas como “Aliméntate Ecuador” dirigidas a promocionar la importancia de una alimentación saludable y nutritiva, que se adapte al actual estilo de vida de las y los ecuatorianos.³

¹ Sociedad Ecuatoriana de Ciencias de la Alimentación y Nutrición, La importancia de la Alimentación, disponible en: www.secian.org

² Ministerio de Salud Pública, Promoción de la Salud, disponible en: www.msp.gov.ec

³ Proyecto Aliméntate Ecuador, Programa Aliméntate Ecuador – Antecedentes, disponible en: www.alimentateecuador.gov.ec

Se observa por tanto que en el segmento de la alimentación sana y light, existe un mercado muy atractivo, por lo cual es importante buscar y analizar la factibilidad de efectuar emprendimientos en este segmento por medio de PYMES, relevando su importancia con el hecho que, en la actualidad en nuestro país el nivel de desempleo es alarmante, alcanza el 6,60%⁴. Por ello se requiere impulsar la creación de pequeñas y medianas empresas y mantener operativas las existentes, ya que aportan con 458,8 millones de dólares al PIB y generan alrededor de 330.000 fuentes de empleo.

Actualmente operan 15.000 PYMES, con un promedio de 22 empleados por empresa, dándose una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo. En Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15% y el 8% corresponde a 17 provincias.⁵

Sin embargo, es evidente que en el país las empresas son muy vulnerables, debido a la inestabilidad política, económica y social, por lo cual es indispensable su manejo técnico y científico que normalice sus operaciones y les permita la consecución de sus objetivos.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

El presente proyecto no contribuirá con nueva teoría, ni una nueva metodología por su aplicación práctica en el sector de servicios, restaurantes y comercio.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Debido a la importancia de las PYMES en el Ecuador, es fundamental el manejo de éstas en base a un modelo formal que facilite, normalice las operaciones y

⁴ Banco Central del Ecuador, Boletín de Información Estadística Mensual – Agosto 2008, disponible en: www.bce.fin.ec

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador en Cifras – Indicadores Económicos - Septiembre 2008, disponible en: www.inec.gov.ec

permita a las empresas cumplir sus objetivos, con el fin de administrar y minimizar el riesgo para tener una mayor posibilidad de éxito.

Las principales potencialidades de las PYMES son:

- ✚ Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- ✚ Requiere menores costos de inversión.
- ✚ Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- ✚ Es el sector que más utiliza insumos y materias primas nacionales.
- ✚ El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- ✚ Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
- ✚ Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.⁶

Iniciar un proyecto o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

La nutrición es reconocida por el papel que juega en la prevención de muchas enfermedades, así como en la promoción y preservación de la salud; por ello, es fundamental, que la alimentación sea cada día más saludable y proporcione al cuerpo, los componentes nutritivos necesarios para vivir y mantener un adecuado estado de salud, la cual podría verse afectada como resultado de malos hábitos alimenticios, continuas dietas de adelgazamiento y otros factores relacionados con el estrés que existe en la sociedad actual. Es el área de investigación médica de más desarrollo en la actualidad y es un fenómeno que se está dando en todo el mundo.

⁶ Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas - INSOTEC, Evolución y situación actual de las PYMES en Ecuador, pág. 3.

La comida chatarra (comida grasa e insalubre) es desplazada por los productos light (bajos en calorías); cada vez éstos ocupan más espacio en las perchas de los supermercados.

La necesidad de un restaurante que prepare comida sana, se ve reflejada en la creciente tendencia de la población al consumo de productos sanos y naturales, que contribuyan a mejorar su estilo de vida y les proporcione un lugar seguro de alimentación, donde puedan satisfacer sus necesidades, adaptándose al acelerado ritmo de vida de las personas.⁷

El Gobierno Nacional apoya la financiación y creación de microempresas y PYMES, canalizando 769 millones de dólares hasta el 2011 a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, para la reactivación productiva, esto representa una gran oportunidad de negocios puesto que las tasas de interés son más bajas y los plazos más largos que la banca privada.⁸

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ✚ ¿Cómo determinar la viabilidad legal, técnica, comercial y financiera para la creación del restaurante “MORLIGHT” orientado a la comercialización de comida light?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✚ ¿Cómo determinar las normas legales y requisitos que deberá cumplir el negocio para poder ser implementado?

⁷ Diario Líderes, Artículo La demanda por la comida sana va en alza, 15 de octubre del 2007.

⁸ Diario EL COMERCIO, Artículo Finanzas Personales, 05 de octubre 2008.

- ✚ ¿Cómo se puede recolectar información que permita identificar y definir las oportunidades y problemas del mercado?
- ✚ ¿Cómo determinar la localización de la empresa, la estructura organizativa, los recursos que se necesitan y cómo éstos serán empleados?
- ✚ ¿Cómo establecer las necesidades de capital, las fuentes de financiamiento, la liquidez y la rentabilidad del proyecto?
- ✚ ¿Cómo se analiza la combinación entre los recursos, las oportunidades del negocio y la adaptación de éste al entorno competitivo?
- ✚ ¿Cómo planificar las estrategias de la mezcla de comercialización que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad legal, técnica, comercial y financiera para la creación del restaurante "MORLIGHT" orientado a la comercialización de comida light y diseñar un plan estratégico y de comercialización, el mismo que estará ubicado en la ciudad de Quito.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar un estudio legal para establecer las normas legales y requisitos que deberá cumplir el negocio para poder ser implementado.
2. Realizar un estudio de comercialización para analizar el mercado de la comida light, recolectar información para identificar las oportunidades y problemas del mismo y definir la mezcla de comercialización.
3. Establecer un estudio técnico que determine la localización de la empresa, el diseño organizacional y los recursos que se necesitan.

4. Realizar un estudio financiero que determine las necesidades de capital, las fuentes de financiamiento, la liquidez y la rentabilidad del proyecto con el fin de administrar y minimizar el impacto del riesgo en la empresa.
5. Diseñar un plan estratégico para analizar la óptima combinación entre los recursos, las oportunidades del negocio y la adaptación de éste al entorno competitivo para lograr una ventaja competitiva sostenible.
6. Elaborar un plan de comercialización que permita establecer las estrategias de la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Determinar a través de un estudio de factibilidad el establecimiento del restaurante “MORLIGHT” y que tenga éxito en su futura implementación.

1.6 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El restaurante “MORLIGHT” se dedicará a la preparación y comercialización de comida light, entendiéndose ésta como: una alimentación balanceada con las cantidades adecuadas de los diferentes grupos de alimentos (grupo lácteo, grupo de carnes, grupo de verduras y frutas y grupo de granos), con la utilización de productos naturales, sin preservantes, bajos en grasas saturadas, con el fin de proporcionar los nutrientes y la energía que el cuerpo requiere, previniendo enfermedades y preservando la salud.

Cabe señalar que la comida light se basa en una preparación sin excesos de grasas ni condimentos, con productos naturales pero sin excluir el grupo de carnes a diferencia de la comida vegetariana.

MORLIGHT ofrecerá una amplia variedad de productos, entre los cuales tenemos: almuerzos, platos a la carta, ensaladas, postres, bocaditos y cócteles.

Los principales grupos de interés son: empleados privados, empleados públicos, turistas nacionales y extranjeros, comerciantes y público en general.

El restaurante se ubicará en las calles: Juan León Mera y Carrión (al lado de la Pizza Hut), debido a las siguientes razones: gran parte de las empresas privadas, instituciones públicas y locales comerciales ubicados en la zona de influencia (La Mariscal) operan en los alrededores de este local comercial, por lo que los clientes potenciales podrán acceder con mayor facilidad al restaurante.

Un pilar fundamental en el cual MORLIGHT basará su gestión será el recurso humano, el cual estará en constante preparación en sus respectivas áreas, logrando contar con un equipo altamente capacitado, lo que contribuirá al logro de los objetivos establecidos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Es el análisis que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, indica si el negocio que se propone será factible o no y en qué condiciones se debe desarrollar para que su futura implementación sea exitosa.

Iniciar un proyecto o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima, equipos y suministros, por tanto es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga la seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

2.1.1 OBJETIVOS

- ✚ Determinar la viabilidad del proyecto.
- ✚ Saber si se puede producir un bien o prestar un servicio.
- ✚ Conocer la aceptación del producto.
- ✚ Saber si se puede vender el producto.
- ✚ Definir la rentabilidad del proyecto.
- ✚ Aprovechar al máximo los recursos.
- ✚ Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- ✚ Administrar y minimizar el riesgo.
- ✚ Maximizar las utilidades.

2.1.2 ELEMENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

- ✚ Estudio legal

- ✚ Estudio comercial
- ✚ Estudio técnico
- ✚ Estudio financiero

2.2 ESTUDIO LEGAL

Determinará la existencia o no de normas que pudieran viabilizar, restringir la realización del negocio o condicionar su materialización al cumplimiento de algunos requisitos mínimos para poder implementarlo.

2.2.1 FIGURA LEGAL

La figura legal es el tipo de sociedad que se conformará, ésta debe ser la apropiada para el negocio, su expansión futura y la estructura de capital.

La figura legal del negocio es importante en términos de control y dirección corporativa.

2.2.1.1 Constitución de la Empresa

Empresas

“Constituyen unidades económicas organizadas donde las personas identifican una oportunidad de introducir un producto o servicio e invierten capital y trabajo, con el fin de obtener rentabilidad personal y económica, para aportar al desarrollo social”.⁹

Compañía de Responsabilidad Limitada

Número de socios

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, con un máximo de quince, según el primer inciso del Artículo 92 de la

⁹ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, pág. 9.

Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006; si excediera el número máximo de socios, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Responsabilidad

Los socios solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

“La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil”.¹⁰

Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar.

Capital

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios, con un valor mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes muebles o inmuebles), o incluso, en dinero y

¹⁰ LEY DE COMPAÑÍAS, Compañías de Responsabilidad Limitada, pág.17- 18.

especies a la vez, que correspondan a la actividad de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías).

La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

Administración

“La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria”.¹¹

Forma del contrato

“La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil”.¹²

La escritura de constitución contendrá:

1. “Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y en ambos casos la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;

¹¹ LEY DE COMPAÑÍAS, Compañías de Responsabilidad Limitada, pág. 23.

¹² LEY DE COMPAÑÍAS, Compañías de Responsabilidad Limitada, pág. 27.

3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la;
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley”.¹³

2.2.2 REGISTROS, PERMISOS, PATENTES E INSCRIPCIONES

2.2.2.1 Registro Único de Contribuyentes - RUC

“Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la administración tributaria”.¹⁴

En el RUC se registra un cúmulo de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

Deben inscribirse todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, dentro de los treinta primeros días de haber iniciado sus actividades económicas

¹³ LEY DE COMPAÑÍAS, Compañías de Responsabilidad Limitada, pág. 27 - 28.

¹⁴ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, pág. 24.

en el país en forma permanente u ocasional y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos.

2.2.2.2 Patente Municipal

“Es un comprobante de pago emitido por la administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito”.¹⁵

2.2.2.3 Permiso Sanitario de Funcionamiento en Quito

Es un documento emitido por la administración zonal correspondiente, que autoriza el funcionamiento de los restaurantes sujetos al control sanitario por delegación del Ministerio de Salud (Acuerdo ministerial R.O. N° 58 de abril de 2003).¹⁶

El trámite para obtener el permiso sanitario de funcionamiento se demora aproximadamente quince días laborables.

2.2.2.4 Servicio del Cuerpo de Bomberos de Quito

Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El cumplimiento de estas recomendaciones le da derecho al dueño del negocio a reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

¹⁵ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, pág. 25.

¹⁶ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, pág. 27.

2.2.2.5 Afiliación Cámaras de Turismo

Las empresas o establecimientos dedicados a actividades turísticas (restaurantes) deberán afiliarse a la Cámara Provincial de Turismo de su respectiva jurisdicción y así obtener los certificados de afiliación para la inscripción en el Registro Mercantil.

2.2.2.6 Impuesto a los Activos Totales (1,5 x mil)





Es un comprobante de pago emitido por la administración zonal correspondiente por la cancelación del impuesto sobre los activos totales que se gravan a todos los comerciantes, industriales y a todas las personas naturales o jurídicas que ejerzan actividades económicas y estén obligadas a llevar contabilidad según el SRI.

2.2.2.7 Inscripción de la Marca

Marca

Una marca es cualquier signo distintivo que indica que ciertos productos o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada.

Es importante registrar la marca debido a las siguientes razones:

-  Ayuda a los consumidores a identificar y comprar productos o servicios que se adecuen a sus necesidades.
-  Protege al titular o dueño, garantizándole el derecho exclusivo para su uso.
-  Promueve la calidad y el prestigio de los productos.
-  Protege al dueño en contra de actos realizados por competidores desleales y de los productos falsificados. Los dueños de las marcas registradas pueden obtener mejores beneficios económicos y mayor seguridad jurídica.

Signos que pueden ser registrados como marca

Cualquier signo que sea distintivo y susceptible de presentación gráfica:

- ✚ Las palabras o combinación de palabras.
- ✚ Las figuras, símbolos o gráficos.
- ✚ Los sonidos, olores o texturas.
- ✚ Letras o números.
- ✚ Colores delimitados por una forma.
- ✚ La forma de los productos, sus envases o envolturas.

2.3 ESTUDIO COMERCIAL

2.3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Es la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado. Con esa información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía.”¹⁷

2.3.1.1 Objetivo General de la Investigación de Mercados

- ✚ Obtener información primaria y secundaria que les sirva a quienes toman las decisiones administrativas para resolver un problema identificable, abordar una pregunta o explotar una oportunidad comercial.

2.3.1.2 Tipos de Investigación

¹⁷ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, pág. 4.

Investigación exploratoria

“Se centra en recolectar datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación”.¹⁸

Se aplica para clasificar los problemas u oportunidades y no se pretende que arroje información concluyente para determinar cierta acción en particular. Las técnicas de investigación exploratoria son: las entrevistas de grupos focales, las encuestas y los estudios piloto, también se puede acudir a ciertas formas de datos secundarios (como las bases de datos en línea).

Investigación descriptiva

“Aplica un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las características (actitudes, intenciones, preferencias, hábitos de compra, evaluaciones de las estrategias actuales de la mezcla de marketing) de una población objetivo definida o una estructura de mercado”.¹⁹

Los diseños de investigación descriptiva se prefieren cuando los objetivos determinan el grado al que las variables de marketing (o de decisión) se relacionan con fenómenos actuales de mercado. El investigador busca respuestas a las preguntas ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo? y ¿Dónde? acerca de los diversos componentes de la estructura del mercado.

Los estudios descriptivos permiten a quienes toman decisiones sacar deducciones sobre sus clientes, competidores, mercados objetivos, factores ambientales y otros fenómenos de interés.

2.3.1.3 Proceso de Investigación de Mercados

¹⁸ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, pág. 40.

¹⁹ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, pág. 41.

2.3.1.3.1 Fases de la Investigación de Mercados

Determinación del problema de investigación y necesidades de información

Identificar y determinar explícitamente el problema de investigación y aclarar las necesidades de información.

Tareas

a. Determinar y aclarar las necesidades de información de la administración

Esta tarea sirve para hacer que los investigadores y quienes toman decisiones concuerden en que la administración acepta la necesidad de cierta información para enfrentar un problema, oportunidad o pregunta crítica sobre un síntoma del desempeño del mercado.

Es importante que quien toma las decisiones y el investigador estén de acuerdo con la definición del problema para que el proceso de investigación suministre información útil. En colaboración con quien decide, el investigador lista los factores que podrían tener un efecto directo o indirecto en el problema o la oportunidad definidos. Ambas partes deben coincidir también acerca de la clase de información que se requiere (subjética, secundaria, primaria o una combinación de éstas).

b. Definición del problema

Definir el problema de decisión es el paso más crucial en el proceso de investigación, puesto que éste influye mucho en las demás tareas. La responsabilidad del investigador es enunciar las variables iniciales asociadas con el problema de decisión en uno o más formatos de preguntas claves (cómo, qué, dónde, cuándo o por qué).

c. Establecer los objetivos de la investigación y determinar el valor de la información

Los objetivos de la investigación deben desprenderse de la definición de los problemas de investigación y los requisitos de información establecidos. Los

objetivos de investigación enunciados formalmente ofrecen los lineamientos para determinar qué otras tareas hay que emprender.

La premisa básica es que si se consiguen los objetivos, quien toma las decisiones tendrá la información que necesita para resolver el problema.

Los objetivos de la investigación son enunciados precisos de lo que se pretende conseguir con un proyecto de investigación. Con estos objetivos el investigador documenta sucesos concisos, medibles y realistas que aumentan o reducen la magnitud del problema de la administración de marketing, permiten especificar la información necesaria para fortalecer la capacidad de toma de decisiones de la administración.

El interés principal está en saber si el costo de generar la información excederá su valor. Un principio fundamental al decidir si se realiza o no una investigación es que sólo debe emprenderse una investigación de mercados cuando el valor esperado de la información que se conseguirá excede el costo de obtenerla.

Establecimiento del diseño de investigación

El principal interés es preparar el diseño de investigación más apropiado para el conjunto de los objetivos.

Tareas

a. Determinación del diseño de investigación y fuentes de datos

El diseño de la investigación es el plan maestro de la metodología con que van a recolectarse y analizarse los datos que se necesitan para tomar decisiones, en el cual se debe considerar el tipo de datos, la técnica del diseño y la metodología.

Muchas veces la administración enfrenta situaciones problemáticas en las que las preguntas no pueden resolverse o responderse sólo con información secundaria para lo cual se hace necesario recolectar los datos llamados primarios mediante procedimientos normalizados y mediante éstos los investigadores formulan

preguntas a individuos seleccionados, los observan y registran su comportamiento.

En segundo lugar recoger sólo estructura de datos cualitativos no garantiza que la administración comprenda por completo la situación; pues también, será necesario recoger datos cuantitativos.

Hay dos categorías básicas del diseño de investigación para la obtención de datos primarios y son:

1. Métodos exploratorios

Se emprende un método exploratorio cuando los objetivos de la investigación se centran en conseguir información de antecedentes y aclarar los problemas de investigación o administración con el fin de formular hipótesis, definir términos y establecer prioridades de investigación.

2. Métodos descriptivos

Se emplea un método descriptivo cuando en los objetivos de investigación se subraya la descripción y medición de fenómenos de marketing.

Un diseño descriptivo da respuesta a las preguntas de investigación de información enmarcadas en formatos de interrogantes: ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Con qué frecuencia?

b. Determinación del plan muestral y tamaño de la muestra

Los investigadores tienen que identificar la población objetivo definida que sea pertinente, para ello pueden elegir entre dos procedimientos básicos: el censo o la muestra.

Un plan muestral sirve para definir la población objetivo apropiada, identificar a los posibles encuestados, establecer la secuencia del procedimiento para obtener la muestra requerida y determinar el tamaño conveniente de ésta. Los planes

muestrales se clasifican en dos tipos generales: probabilísticos y no probabilísticos.

El tamaño de la muestra tiene un efecto en la calidad de los datos y la posibilidad de generalizarlos, por tanto los investigadores deben meditar profundamente cuántas personas incluirán o cuántos objetos investigarán.

Población objetivo definida

Es un grupo específico de personas u objetos para los que se formulan preguntas o realizan observaciones con objeto de obtener estructuras de datos e información.

c. Determinación de la escala de medición

El objetivo de esta etapa es determinar las dimensiones de los factores que se investigan y medir las variables que sustentan el problema definido. El proceso de medición determina cuántos datos puros pueden recolectarse y con ello el monto de la información que puede deducirse de las estructuras de datos resultantes.

Las preferencias de las personas pueden ser muy difíciles de medir con precisión, para lo cual se utiliza la medición precisa de constructos, necesaria para una toma efectiva de decisiones.

Para que tenga lugar la verdadera medición de los constructos el investigador tiene que entender las mediciones de escala así como las relaciones entre lo que se está midiendo y la forma de medir.

Medición

Es el proceso integrador de determinación de la cantidad o intensidad de la información acerca de las personas, acontecimientos, conceptos e ideas y su relación con un problema u oportunidad definidos para la empresa.

Constructor

Son conceptos o ideas de un objeto, atributo o fenómeno que sean dignos de medición.

Ejecución del diseño de investigación

Los principales objetivos son: elaborar todas las formas de recolección de datos, procesarlos, analizarlos y generar las estructuras apropiadas para darles una interpretación como información significativa que sirva para abordar el problema original.

Tareas

a. Recolección y procesamiento de datos

Existen dos métodos fundamentales para recolectar datos puros, uno es formular preguntas sobre las variables y fenómenos del mercado mediante entrevistadores capacitados o con la aplicación de cuestionarios, el otro es observar variables y fenómenos del mercado mediante observadores profesionales o dispositivos de alta tecnología.

Una vez reunidos los datos primarios, el investigador debe aplicar varios procedimientos antes de emprender cualquier análisis de dichos datos. Se requiere un esquema de codificación para que los datos puros se capturen en archivos computarizados.

b. Análisis de datos

El investigador comienza el proceso de convertir los datos puros en estructuras de datos para generar información significativa y útil para el encargado de tomar decisiones.

c. Transformar la estructura de datos en información

En esta tarea se genera la información para quienes toman las decisiones, el investigador toma los resultados de las pruebas estadísticas de los

descubrimientos de la investigación y produce una interpretación para responder la pregunta original de la investigación.

Comunicación de los resultados

Esta fase se centra en entregar a la administración los resultados de la investigación y la información nueva. El objetivo general es preparar un reporte que sea útil para la persona no orientada a la investigación.

Tareas

a. Preparar el informe final

El informe final debe contener los resultados obtenidos y además una presentación oral para una mejor comprensión.

2.3.2 MARKETING

Es el proceso de planear, realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y las organizaciones.

Mediante el marketing las empresas obtienen beneficios gracias a la oferta de:

- ✚ Los productos adecuados.
- ✚ En los mercados idóneos.
- ✚ A los precios correctos.
- ✚ Mediante promociones precisas.
- ✚ Dirigidas a personas específicas.

Misión del marketing

Consiste en buscar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas, que al mismo tiempo permitan a la organización alcanzar sus metas.

Objetivos del marketing

1. Ganar mercado
2. Ganar riqueza

Metas del marketing

La meta de la mercadotecnia no estriba solamente en hacer llegar los productos a los consumidores, sino en identificar las adaptaciones y modificaciones que requieren con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo a los deseos y preferencias del consumidor.

Regular la demanda de productos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. De la demanda depende en gran medida el plan o tipo de estrategia mercadológica que debe aplicarse.

2.3.3 ESTUDIO DE MERCADO

2.3.3.1 Análisis del Mercado

“Los principales aspectos económicos que explican el comportamiento de los mercados vinculados con el proyecto de inversión que se evalúa, corresponden al comportamiento de la oferta y de la demanda”.²⁰

2.3.3.1.1 Definición del Tipo de Producto

Producto

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicio, personas, lugares, organizaciones e ideas.

²⁰ NASSIR Sapag, Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación, pág. 39.

2.3.3.1.2 Definición del Mercado Objetivo

Análisis de mercado objetivo

Es el examen de la información para identificar a las personas y empresas que quiere atender la organización.

Mercado meta

Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

2.3.3.1.3 Oferta

“Es la cantidad que ofrecen las empresas de un bien o servicio, depende del precio y de otros factores, como el costo de los factores productivos que utilizan las empresas para fabricar un bien o servicio”.²¹

Factores determinantes de la oferta

1. Precio del bien o servicio
2. Precio de los factores productivos
3. Precio de otros bienes.- Se debe analizar:
 - 3.1. Bienes sustitutos.- Son aquellos que cumplen la misma función.
 - 3.2. Bienes complementarios.- Son aquellos que requieren de otros tipos de bienes para cumplir una función.
4. Población oferente
5. Expectativas
6. Tecnología

²¹ PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, pág. 15.

Cantidad ofertada

“Es la cantidad de un bien que las empresas quieren vender a un determinado precio, manteniendo constantes los demás factores”.²²

Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

El precio es el único elemento del Marketing mix que genera ingresos con relación a los otros componentes.

2.3.3.1.4 Demanda

“Es la cantidad de un bien o servicio que demandan los consumidores depende del precio y de otros factores, como la renta de los consumidores y el precio de otros bienes”²³

Factores determinantes de la demanda

1. Precio de bien o servicio
2. Precio de otros bienes.- Se debe analizar:
 - 2.1. Bienes sustitutos.- Son aquellos que cumplen la misma función.
 - 2.2. Bienes complementarios.- Son aquellos que requieren de otros tipos de bienes para cumplir una función.
3. Ingresos de las familias
4. Moda
5. Gustos y preferencias
6. Clima
7. Expectativas

²² PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, pág. 23.

²³ PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, pág. 15.

8. Población

Cantidad demandada

“Es la cantidad de un bien que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio, manteniendo constantes los demás factores”.²⁴

2.4 ESTUDIO TÉCNICO

Determina la localización de la empresa, el diseño organizacional, los recursos que se necesitan y cómo estos son empleados para lograr los objetivos.

2.4.1 Gestión del talento humano

El recurso humano es el principal elemento con que cuenta toda organización, nace como una necesidad dentro de la administración de las empresas el manejo del recurso humano llamado Gestión del talento humano.

A través del tiempo dentro del proceso administrativo se ha manejado tradicionalmente las etapas de: planificación, organización, dirección, coordinación y control para involucrarle posteriormente a la administración del personal o manejo del equipo de trabajo como una etapa paralela a ser considerada para buscar el éxito global de la organización.

Gestión del recurso humano

Es la técnica mediante la cual podemos llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la administración del personal desde el reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación, entre otras, de cada uno de los puestos de trabajo, así como también de las distintas personas involucradas en el equipo de trabajo de la organización.

²⁴ PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, pág. 17.

2.4.1.1 Diseño Organizacional

“Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación.

Estructura organizacional

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.

Cultura organizacional

Es el conjunto de valores y normas compartidas que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza”²⁵.

Organigrama

“Identifica los departamentos, las líneas de reporte, los parámetros de control y la cantidad de personal. Los departamentos reflejarán las habilidades necesarias para entregar valor a los clientes, las líneas de reporte identificarán las

²⁵ JONES Gareth, Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las organizaciones, pág. 7-9.

responsabilidades, poder y flujo de información, la cantidad de personal subordinado controlado directamente por un gerente o supervisor se denominará parámetros de control”.²⁶

2.4.1.2 Funciones y Tareas del Personal

Descripción del cargo

“Significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo”.²⁷

2.4.1.3 Cuantificación del Recurso Humano

La forma más eficiente de calcular el costo del recurso humano es desagregando al máximo las funciones y tareas que se deben realizar en la operación del proyecto, con el objetivo de definir el perfil de quienes deben ocupar cada uno de los cargos identificados y calcular la cuantía de las remuneraciones asociadas con cada puesto.

2.4.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el proyecto, como cubrir la mayor cantidad de población posible o lograr una alta rentabilidad.

La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos: el de la macrolocalización, donde se elige la región o zona y el de la microlocalización, que determina el lugar específico donde se instalará el proyecto.

²⁶ GRAHAM Friend, Cómo Diseñar un Plan de Negocios, pág. 158.

²⁷ CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, pág. 183.

Los principales factores que influyen en la ubicación del proyecto son los siguientes:

- a) Mercado que se desea atender.
- b) Transporte y accesibilidad de los usuarios.
- c) Regulaciones legales que pueden restringir la posibilidad de instalar una empresa.
- d) Viabilidad técnica y ambiental.
- e) Costo y disponibilidad de terrenos o edificaciones adecuados a las características del proyecto.

2.4.3 TAMAÑO DEL PROYECTO (CAPACIDAD DE LA EMPRESA)

El estudio del tamaño del proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación, el cual permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados.

2.4.3.1 Infraestructura Física

La infraestructura comprende todos los activos, los bienes a adquirir y su funcionamiento y ubicación física, estos bienes incluyen las oficinas, las instalaciones para la producción, soportes de tecnología y sistemas, automóviles y cualquier otro artículo utilizado por la empresa.

Si la empresa adquiere instalaciones se denominan inversiones de capital o si se alquilan constituyen gastos operativos.

2.4.4 PROCESO PRODUCTIVO

Proceso

Es un conjunto de actividades enlazadas entre sí, que partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado.

2.4.4.1 Diagramas de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que se siguen para realizar un proceso; partiendo de una entrada y después de realizar una serie de acciones, llegar a una salida.

Características y ventajas

- ✚ Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- ✚ Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- ✚ Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido, etc.
- ✚ Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- ✚ Ayuda a entender el proceso completo.
- ✚ Permite comprender de forma rápida y fácil los procesos.

2.5 ESTUDIO FINANCIERO

Establece las necesidades de capital, las fuentes de financiamiento, la liquidez y la rentabilidad del proyecto con el fin de administrar y minimizar el impacto del riesgo en la empresa.

2.5.1 INVERSIÓN

Es todo desembolso de recursos financieros para adquirir activos destinados a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.

2.5.1.1 Elementos de la Inversión

1. El sujeto de la inversión (empresa).
2. El objeto de la inversión (adquisición de equipo).
3. El costo de la inversión inicial, que es el desembolso que hay que hacer en el momento cero para llevar adelante el proyecto.
4. La corriente de cobros y pagos líquidos que originará la inversión durante su vida útil.
5. El tiempo durante el cual el proyecto generará flujos financieros.
6. El valor residual.

2.5.1.2 Capital de Trabajo

Exceso de activos corrientes sobre las cuentas del pasivo que constituye el capital de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones del negocio.

Una inversión fundamental para el éxito o fracaso de un negocio es la que se debe hacer en capital de trabajo. El proyecto puede considerar la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión en el capital necesario para financiar los desfases de caja durante su operación probablemente fracase.

2.5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

“Recursos o medios de pago a disposición del ente para hacer frente a los compromisos diversos. Pueden ser propios o externos.

2.5.2.1 Fuentes de Financiamiento Propio

Recursos pertenecientes a la empresa que le posibiliten hacer frente a sus obligaciones en el tiempo y forma convenientes.

2.5.2.2 Fuentes de Financiamiento Externo

Recursos aportados por terceros o ajenos al ente por un período determinado y por los cuales, normalmente el ente debe abonar un interés”.²⁸

2.5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). El punto de equilibrio es usado para determinar la posible rentabilidad de un producto.

2.5.4 CUANTIFICACIÓN DEL VALOR RESIDUAL

Un beneficio que no constituye ingreso pero que debe estar incluido en el flujo de caja de cualquier proyecto es el valor de desecho de los activos remanentes al final del período de evaluación.

2.5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

La evaluación financiera y económica del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizaron los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto y el grado de integración de los distintos componentes del estudio, hacen que sea mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto.

La evaluación financiera contesta la pregunta: ¿Genera el proyecto suficientes ingresos como para atraer a la inversión?

La evaluación económica responde a la pregunta ¿Genera el proyecto suficientes beneficios netos positivos para la economía?

²⁸ VALLETTA Ediciones, Diccionario de Finanzas, pág. 75.

Economía

“Es la ciencia que estudia la mejor forma de asignar recursos limitados a la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos de carácter ilimitado de los individuos y las empresas”.²⁹

2.5.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Objetivo

Los análisis de sensibilidad de los proyectos de inversión tienen por finalidad mostrar los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno - TIR tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto (por ejemplo la tasa de interés, el volumen y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.) y a la vez mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Un proyecto de inversión puede ser aceptable bajo las condiciones previstas en el mismo, pero podría no serlo si en el mercado las variables de costo variaran significativamente al alza o si las variables de ingreso cambiaran significativamente a la baja.

Definición

El análisis de sensibilidad es un cuadro resumen que muestra los valores de TIR para cualquier cambio previsible en cada una de las variables más relevantes de costos e ingresos del proyecto.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

²⁹ NASSIR Sapag, Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación, pág. 39.

Pesimista:

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Probable:

Este sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista:

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Estado de resultados

“Proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado.

Balance general

Presenta una declaración resumida de la situación financiera de la empresa en un momento dado. El estado balancea los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o capital (lo que proporcionaron los propietarios).”³⁰

2.6 PLAN ESTRATÉGICO

“Es el proceso diseñado a fin de examinar el estado actual del negocio y además identifica los ejes alrededor de los cuales podrá evolucionar el futuro.

³⁰ GITMAN Lawrence, Principios de administración Financiera, pág. 38.

La idea, la tarea y objetivos del negocio pueden ser la fuente o resultado del proceso de planificación de negocios.

El análisis estratégico examina a los clientes, proveedores y competidores del negocio, así como también la dinámica de la industria que rige la forma en que interactúan estos grupos. El análisis incluye también el entorno más amplio en el que opera la empresa y podrá incluir además los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afecten el negocio.”³¹

Objetivo del plan estratégico

“Lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la combinación óptima entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo”.³²

El punto central del proceso de planificación estratégica es determinar cómo sacar mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos).

“El plan estratégico trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación.

La intuición basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. Las organizaciones se pueden beneficiar con la administración estratégica que integra la intuición y el análisis para tomar decisiones”.³³

³¹ GRAHAM Friend, Cómo Diseñar un Plan de Negocios, pág. 28.

³² GRAHAM Friend, Cómo Diseñar un Plan de Negocios, pág. 33.

³³ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 6.

Beneficios del plan estratégico

1. Permite detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, clasificarlas por orden de prioridad por medio de la matriz de Holmes, aprovecharlas y disminuir las repercusiones.
2. “Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
6. Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
7. Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
8. Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
9. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
10. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
13. Propicia una actitud positiva ante el cambio.
14. Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio”.³⁴

6.2.1 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia

³⁴ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 18.

1. Formulación de la estrategia

Consiste en expresar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

2. Implementación de la estrategia

La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar los recursos para ejecutar las estrategias formuladas.

3. Evaluación de la estrategia

Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente por lo cual se las debe evaluar.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, por medio de las matrices EFE y EFI, para determinar los cambios que han registrado las fuerzas y debilidades de la administración de la organización y medir la eficacia que han tenido las estrategias de la empresa que responden a oportunidades y amenazas clave.
2. Medición del desempeño, consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.
3. Aplicación de acciones correctivas, requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro.

Misión

Es la razón de ser de una organización, señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

La declaración de la misión debe:

1. Definir cómo es la organización y cómo querría ser, lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
2. Diferenciar a una organización de las demás.
3. Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
4. Hacer su declaración en términos lo bastante claros para que los pueda entender bien toda la organización.³⁵

Elementos de la misión

1. **“Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. **Mercados:** ¿Dónde compite la empresa?
4. **Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. **Interés por la supervivencia con el crecimiento y la rentabilidad:** ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. **Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. **Interés por la imagen pública:** Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. **Interés por los empleados:** ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?”³⁶

³⁵ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, págs. 5, 88 - 90 y 307 - 311.

Visión

Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro.

Elementos de la visión

1. Horizonte de tiempo
2. Posicionamiento en el mercado
3. Ámbito de acción
4. Valores
5. Principios organizacionales
6. Negocio³⁷

Objetivos

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Estrategias

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Políticas

Son el medio que se usará para alcanzarlos objetivos anuales.

Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzarlos objetivos enunciados.

³⁶ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 97.

³⁷ D'AMBROSIO Giovanni, Administración Estratégica, apuntes de clase.

Análisis externo

Las amenazas y las oportunidades están en gran medida fuera del control de una organización.

La administración estratégica debe formular las estrategias que a las organizaciones les permita aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Análisis interno

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización, éstas se establecen en comparación con la competencia.

Ética empresarial

Son los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía para la toma de decisiones y su comportamiento.

El código de ética empresarial puede servir de base para elaborar políticas que servirán de guía diaria para la conducta y las decisiones en el centro de trabajo.

Las organizaciones interesadas en que su código sea leído, entendido, aceptado y recordado deben realizar talleres de ética periódicamente con el propósito de sensibilizar a las personas en cuanto a las circunstancias laborales en las que se podrían presentar problemas de ética.³⁸

³⁸ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, págs. 9, 10 y 18.

2.6.2 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Tipos de estrategias

Estrategias de integración

Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

1. Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias.

2. Integración hacia atrás

Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

La competencia global también está llevando a las empresas a reducir su cantidad de proveedores y a exigir grados más elevados de servicios y calidad de los que tienen.

3. Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Estrategias intensivas

Requieren un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

1. Penetración en el mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

2. Desarrollo del mercado

Se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

3. Desarrollo del producto

Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Estrategias de diversificación

Están perdiendo popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

1. Diversificación concéntrica

Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

2. Diversificación horizontal

Es la adición de productos o servicios nuevos pero que no están relacionados para los clientes actuales. Se debe conocer bien a los compradores actuales.

3. Diversificación en conglomerado

Es la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para clientes potenciales.

Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado basándose en parte en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a pocos.

Estrategias defensivas

1. Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)

Se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

Para que la colaboración entre competidores tenga éxito las dos empresas deben aportar algo distintivo.

2. El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

3. Desinversión

Es la venta de una división o una parte de la organización, se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas, puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

4. Liquidación

Es la venta total o en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.

5. Combinación

Es la mezcla de estrategias, ninguna organización se puede dar el lujo de recurrir a todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa, es preciso establecer prioridades.³⁹

Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

³⁹ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, págs. 54 - 62.

1. Estrategias para el liderazgo en costos

Gira entorno a la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.

“Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellos las economías o deseconomías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores.”⁴⁰

2. Estrategias de diferenciación

Busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a los consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio menos mantenimiento, mayor comodidad o más características.

Sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente.

Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir un servicio excelente, existencia de refacciones, diseño de ingeniería, desempeño del producto o facilidades de uso.

⁴⁰ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 68.

3. Estrategias de enfoque

Significa producir productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.⁴¹

2.7 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1.1 Estrategias de Segmentación

Segmentación del mercado

La segmentación es un proceso de división del mercado en grupos homogéneos, con base en sus necesidades, características o comportamientos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de modo más efectivo sus necesidades y alcanzar los objetivos de la empresa.

La segmentación tiene las siguientes ventajas:

- ✚ Reconocer la importancia de cada segmento.
- ✚ Detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes.
- ✚ Adecuar los productos y las políticas de marketing a los gustos y preferencias de cada subgrupo.

⁴¹ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, págs. 68 - 69

- ✚ Preparar estrategias y presupuestos basados en una información más fiable para cada segmento específico y realizar previsiones con más fundamento.
- ✚ Poder compaginar adecuadamente los mensajes publicitarios y los medios utilizados con las características y hábitos de cada segmento.
- ✚ Organizar mejor la red de distribución y los puntos de venta de la empresa, según las particularidades de cada segmento y sus características de consumo.

Estrategias de segmentación

a. La estrategia indiferenciada

Igual estrategia para todos. Tiene unos menores costos pero un menor ajuste a los mercados.

b. La estrategia diferenciada

Consiste en diferenciar estrategias y productos por segmento. Se ajusta mejor la oferta a los segmentos y se pueden conseguir mejores ventas en éstos, finalizando con mayores ventas totales. Puede implicar mayores costos, pero también mayores beneficios.

c. La estrategia concentrada

Es centrarse en un sector concreto, se adquiere un mejor conocimiento de los consumidores, mayor fidelización y mayor participación, aunque se dirija a un mercado más limitado.

Los condicionantes de la estrategia

1. Los recursos con los que cuenta la empresa

Si son escasos, se verá obligada a utilizar una estrategia indiferenciada o concentrada.

2. Las características del producto

Si el tipo de producto no permite establecer diferencias relevantes con los de la competencia, por ejemplo la sal, la estrategia adecuada será la indiferenciada; por el contrario, en aquellos productos que permitan diferencias muy sustanciales (por ejemplo viajes turísticos), convendrá una política de diferenciación o de concentración que aproveche estas características.

3. El ciclo de vida del producto

La estrategia indiferenciada es la típica de aquellos productos que se encuentran en la fase de lanzamiento, mientras que la diferenciada y la concentrada son más propias en la fase de declive.

4. La homogeneidad del mercado

La adopción de estrategias diferenciadas o concentradas ante un mercado poco segmentado en cuanto a gustos, rentas, hábitos de consumo, etc., sería artificioso y, por consiguiente poco útil; por el contrario, los mercados heterogéneos se prestan más al empleo de tales estrategias.

5. Las estrategias de la competencia

Si lo que predomina en el mercado es una política diferenciada o concentrada será difícil competir con un producto indiferenciado; en cambio, si la estrategia predominante es la indiferenciada, una política de segmentación puede aportar ventajas significativas.

Criterios de segmentación

A la hora de segmentar el mercado de una empresa, se debe diferenciar qué variables hacen que un segmento sea potencialmente cliente de la empresa, del producto o de la competencia.

Variables de segmentación

- ✚ Geográficas
- ✚ Demográficas
- ✚ Psicográficas
- ✚ Socioeconómicas
- ✚ Específicas

2.7.1.2 Estrategias de Cartera de Producto

Casi todos los métodos de análisis de cartera estándar evalúan las unidades estratégicas de negocios según dos dimensiones importantes:

1. Qué tan atractivo es el mercado o la industria de la unidad estratégica de negocios.
2. Qué tan fuerte es la posición de la unidad estratégica de negocios en ese mercado o industria.

2.7.1.3 Estrategia de Fijación de Precios

La estimación del precio resulta problemática cuando la empresa tiene que hacerlo por primera vez, cuando desarrolla o adquiere un nuevo producto, cuando introduce su producto en un nuevo canal de distribución o área geográfica o cuando realiza una nueva oferta.

Estrategias de precios

1. Fijación de precios para línea de productos
2. Fijación de precios en el ciclo de vida del producto
3. Fijación psicológica de precios
4. Fijación de precios en relación a la promoción
5. Fijación de precios en relación al costo

Fijación de precios para línea de productos

En el mercadeo de una línea de productos para un segmento de mercado en particular, deben establecerse los diferenciales de precio para cada uno de los artículos de la línea, es importante hacer hincapié que estos diferenciales se refieren al precio básico. La cantidad del diferencial depende, en parte, de las diferencias en el volumen esperado, costos y desarrollo.

Fijación de precios en el ciclo de vida del producto

La decisión sobre fijación de precios está atada muy de cerca de la posición del producto en su ciclo de vida. Al principio un producto posee su más alto grado de diferenciación, si es considerable su distinción, es factible y deseable al fijar un precio superior al del mercado. En las etapas de crecimiento y en el periodo temprano de madurez, la paridad competitiva de los precios es común, mientras que en las etapas de declive, cuando las características distintivas del producto se han deteriorado sustancialmente, el fijar precios más abajo de la competencia podría ser la única forma efectiva de reducir el descenso en ventas.

Fijación psicológica de precios

Un precio psicológico es algo que se supone producirá respuestas de ventas como resultado de las reacciones emocionales en vez de como resultado de las consideraciones económicas. La fijación de precios psicológica se emplea más a menudo a nivel detallista.

Fijación de precios en relación a la promoción

La estrategia de fijación de precios debe ser coordinada con la promoción. Principalmente el precio es un arma competitiva, sin embargo también se relacionan a la fijación de precio el comunicarse con los clientes y convencerlos a la compra.

Los consumidores deben estar conscientes de los precios para que éstos influyan en ellos. La información sobre precios es un mensaje importante que puede transmitirse a compradores potenciales.⁴²

Fijación de precios en relación al costo

Este sistema de fijación de precios consiste en establecer el precio añadiendo un margen sobre los diferentes conceptos que, agrupados, suponen el costo del producto; de esta forma añadiendo este margen al costo estimado del producto se obtiene el precio de venta.⁴³

2.7.1.4 Estrategias de Distribución

Canales de distribución

Son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Gran parte de las satisfacciones que los productos proporcionan a la clientela, se debe a canales de distribución bien escogidos y mantenidos.

Antes de diseñar un canal de distribución se debe estipular lo siguiente:

 **Objetivos.**

⁴² BELL Martin, Mercadotecnia Conceptos y Estrategias, págs. 425 - 441.

⁴³ Dirección de Marketing y Ventas, Tomo 1, pág. 200.

- ✚ Limitaciones.
- ✚ Determinar los mercados que serán la meta del esfuerzo mercadológico de la empresa.

Tipos de canales de distribución

a. Canal directo o canal 1 (del productor o fabricante a los consumidores)

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Las actividades de venta directa son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

b. Canal detallista o canal 2 (del productor o fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores)

Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas), que venden los productos al público y hacen los pedidos.

c. Canal mayorista o canal 3 (del productor o fabricante a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores)

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los

adquieren para revenderlos); y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle, al consumidor final).

Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

d. Canal agente/intermediario o canal 4 (del productor o fabricante a los agentes intermediarios, de éstos a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores)

Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) el agente intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas; y, 3) los detallistas.

Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing.

2.7.1.5 Estrategias de Promoción

Promoción

Es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado o persuadirlo respecto a sus bienes y servicios.

Los propósitos de la promoción son de tres características: comunicar, convencer y competir.

Estrategias de promoción

“Es un plan para el uso óptimo de los elementos que la forman: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas”.⁴⁴

2.7.1.6 Estrategias de Posicionamiento

Posicionamiento en el mercado

Es hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Estrategias de posicionamiento

Consiste en el establecimiento de una imagen específica de la marca en relación a las marcas de la competencia.

Tipos de posicionamiento

1. Posicionamiento basado en las características del producto

Algunos productos son posicionados en base a sus características o cualidades.

⁴⁴ LAMB, McDaniel, Marketing, pág. 25.

2. Posicionamiento en base a precio/calidad

Algunas compañías se apoyan especialmente en el precio y la calidad para posicionar sus productos.

3. Posicionamiento con respecto al uso de beneficios que brinda el producto

Consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación.

4. Posicionamiento orientado al usuario

Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios.




5. Posicionamiento por el estilo de vida

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

6. Posicionamiento con relación a la competencia

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando se habla de precio o calidad.

Maneras de posicionarse con respecto a la competencia

-  Posicionarse de primero.
-  Posicionarse de segundo.
-  Reposicionamiento.

7. Posicionamiento a través del nombre

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave. Una empresa que está entrando en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser identificada con el producto que representa.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO LEGAL

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detallará: el tipo de empresa que se constituirá y las normas legales, requisitos y permisos que se requerirán para la implementación del proyecto.

Es conveniente aclarar que el proyecto MORLIGHT, por la naturaleza de sus operaciones, se encuentra enmarcado dentro del sector alimentos y bebidas, dentro de la categoría de restaurantes, que son establecimientos que mediante un precio sirven al público toda clase de comidas y bebidas, para ser consumidas en sus propios locales.

3.2 FIGURA LEGAL

3.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Los socios de la Empresa "MORLIGHT" han decidido conformar una Compañía de Responsabilidad Limitada, puesto que ésta, se adapta a las características del proyecto (tamaño, capital, crecimiento y disposiciones legales).

La Empresa "MORLIGHT" estará conformada por dos socios, los cuales aportarán \$ 500 cada uno, para constituir la organización, contando con un capital suscrito de \$ 1.000, dividido en participaciones, los socios responderán sólo por el monto de sus aportaciones individuales. Los montos de las aportaciones y el porcentaje de las participaciones de los socios son los siguientes:

Nombre: Jessica Cecilia Mora Avila

Monto de Aportación: \$ 500

% de las Participaciones: 50%

Nombre: Freddy Mauricio Morales Alvarez

Monto de Aportación: \$ 500

% de las Participaciones: 50%

Las aportaciones de los socios al capital suscrito será en numerario (dinero), el cual se pagará íntegramente al momento de la constitución de la compañía.

La junta general es el órgano supremo de la compañía, estará formada por los dos socios, la cual no podrá reunirse sin la concurrencia de dichos socios.

La escritura de constitución de la empresa MORLIGHT Cía. Ltda., contendrá la siguiente información:

11. Nombres, apellidos, estado civil, nacionalidad y domicilio de los socios

Nombres: Jessica Cecilia

Apellidos: Mora Avila

Estado Civil: Soltera

Nacionalidad: Ecuatoriana

Domicilio: San Carlos

Nombres: Freddy Mauricio

Apellidos: Morales Alvarez

Estado Civil: Soltero

Nacionalidad: Ecuatoriano

Domicilio: Carcelén

12. Razón social de la compañía

La razón social de la compañía será: **“Restaurante MORLIGHT Cía. Ltda.”**

13. El domicilio de la compañía

La empresa tendrá como domicilio, la ciudad de Quito.

14. Objeto social

El Restaurante “MORLIGHT” se dedicará a la preparación y comercialización de comida light, para desarrollar esta actividad deberá afiliarse a la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR.

15. Plazo

El plazo de duración de la compañía será mínimo de 10 años.

16. Capital

Capital social: \$1.000

Número de participaciones: 100

Valor nominal de las participaciones: \$10

17. Participaciones de cada socio

Nombre: Jessica Cecilia Mora Avila

Monto de aportación: \$ 500

% de las participaciones: 50%

Nombre: Freddy Mauricio Morales Alvarez.

Monto de aportación: \$ 500

% de las participaciones: 50%

18. Junta general

La junta general estará conformada por los dos socios.

19. Convocatoria

La convocatoria a Junta General la efectuará la Srta. Jessica Cecilia Mora Avila, gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por los socios, con ocho días de anticipación, por lo menos.

20. Quórum de instalación

La junta general no podrá reunirse sin la concurrencia de los socios.

21. Quórum de decisión

Las resoluciones que se llegaren a tomar serán aprobadas por unanimidad de los socios, en caso de haber desacuerdos se dará un plazo de 48 horas, para buscar mejores alternativas y negociarlas en la junta.

Las resoluciones y puntos tratados en la junta se deberán poner por escrito, mediante un acta redactada por la secretaria; para constancia firmarán los socios.

22. Presidente de la compañía

El presidente de la compañía será el Sr. Freddy Mauricio Morales Alvarez, nombrado por un período de dos años.

23. Gerente de la compañía

El gerente de la compañía será la Srta. Jessica Cecilia Mora Avila, nombrada por un período de dos años.

24. Representación legal

El representante legal será el Sr. Freddy Mauricio Morales Alvarez.

3.2.2 PERMISOS REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN

Para la implementación de un restaurante se requiere obtener los siguientes, permisos, registros, patentes e inscripciones:

3.2.2.1 Registro Único de Contribuyentes - RUC

“El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas”.⁴⁵

Requisitos

- ✚ “Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
- ✚ Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- ✚ Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- ✚ Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- ✚ Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- ✚ Original del certificado de votación.

⁴⁵ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, pág. 24.

- ✚ Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro; o,
- ✚ Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
- ✚ Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción”.⁴⁶

3.2.2.2 Patente Municipal

Requisitos

- ✚ “Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia.
- ✚ Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- ✚ Original y copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- ✚ Copia de la cédula de ciudadanía.
- ✚ Certificado de votación.

3.2.2.3 Permiso Sanitario de Funcionamiento en Quito

Requisitos

- ✚ Solicitud (formulario) de permiso sanitario.
- ✚ Copia de cédula de ciudadanía y de votación del propietario del negocio.
- ✚ Certificado de uso de suelo o informe de compatibilidad y/o factibilidad de implantación de uso (otorgado por la administración zonal para las actividades comerciales que deben obtener el permiso sanitario por delegación del Ministerio de Salud al Municipio).
- ✚ Comprobante de pago de patente anterior.

⁴⁶ Servicio de Rentas Internas – SRI, RUC Sociedades, disponible en: www.sri.gov.ec

- ✚ Certificado(s) de salud (en áreas de alimentos, salas de belleza y peluquerías) para todo el personal, expendido por la unidad de salud San José.
- ✚ Copia del RUC vigente.
- ✚ Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de control sanitario.
- ✚ Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.

Plazo

El plazo máximo para obtener el permiso de funcionamiento es el 30 de junio de cada año, caso contrario se someterán a las sanciones establecidas en el Código de la Salud.

3.2.2.4 Servicio del Cuerpo de Bomberos de Quito

Requisitos

- ✚ Comprar un formulario (\$1,00) llenarlo y entregar a los bomberos.
- ✚ Conducir a los inspectores al local comercial para la verificación.
- ✚ Presentar la patente y el RUC. Si ya se tiene la patente no se paga ningún valor a los bomberos”.⁴⁷

3.2.2.5 Registro Mercantil

Para que una empresa sea inscrita en el Registro Mercantil, debe presentar:

- ✚ Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- ✚ Pago de la patente municipal.
- ✚ Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- ✚ Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.

⁴⁷ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, págs. 25 - 28.

3.2.2.6 Registro Actividad Turística (Ministerio de Turismo)

Requisitos

- ✚ “Copia certificada de la escritura de constitución.
- ✚ Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del Registro Mercantil.
- ✚ Copia del RUC.
- ✚ Copia de la cédula de ciudadanía.
- ✚ Copia de la papeleta de votación.
- ✚ Certificado de búsqueda de nombre comercial, emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI.
- ✚ Copia del título de propiedad (escrituras de propiedad) o contrato de arrendamiento del local, debidamente legalizado.
- ✚ Lista de precios de productos ofertados (original y copia).
- ✚ Declaración juramentada de activos fijos para cancelación del 1 por mil”.⁴⁸

Plazo: Máximo 30 días después del inicio de la actividad.

3.2.2.7 Licencia Anual de Funcionamiento

Requisitos

- ✚ Copia del comprobante de pago de la tasa de turismo y patente municipal.
- ✚ Formulario de solicitud de autorización de funcionamiento firmado por el representante legal.
- ✚ Permiso de uso de suelo.
- ✚ Copia del RUC.

Plazo: Hasta el 31 de marzo de cada año.

⁴⁸ LEY DE TURISMO, Registro Actividad Turística, Arts. 8 y 9.

3.2.2.8 Uso de Suelo

El permiso de uso de suelo es un requisito para desarrollar una actividad comercial. Se debe obtener este permiso cuando se vaya a instalar el establecimiento, en el Municipio, administración zona norte.

Requisitos

- ✚ Formulario de regulación metropolitana o línea de fábrica (formulario gratuito).
- ✚ Carta del impuesto predial del año.
- ✚ Cédula de ciudadanía.
- ✚ Papeleta de votación.
- ✚ Solicitud dirigida al administrador de la zona norte.

3.2.2.9 Contribución 1 x mil a los activos fijos

Es un pago que se realiza al Fondo Mixto de Promoción Turística, anualmente, de acuerdo a la Ley de Turismo, artículos 39 y 40

Plazo: Hasta el 31 de julio de cada año.

Nota: Este impuesto se debe calcular tomando como base el monto total de activos (fijos y corrientes) del contribuyente que consta en el casillero 398 del formulario 101 “Declaración del Impuesto a la Renta - Sociedades”; se calcula el uno por mil y no se practican deducciones.

3.2.2.10 Impuesto a los activos totales (1,5 x mil)

Requisitos:

- ✚ Formulario de declaración del impuesto del 1.5 x 1000, sobre activos totales.
- ✚ Los balances y declaraciones en original y copia presentados en la Superintendencia de Compañías.
- ✚ Copia del RUC actualizado.
- ✚ Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- ✚ Copia del carné del contador, actualizado.
- ✚ Copia de la papeleta de votación, actualizada.

Plazo: El impuesto deberá pagarse cuando le corresponda de acuerdo a la declaración del impuesto a la renta, establecida en función del noveno dígito del RUC.

3.2.2.11 Certificado Ambiental**Requisitos**

- ✚ Solicitud dirigida al administrador de la zona norte, solicitando el registro firmada por el representante legal del establecimiento.
- ✚ Formulario para el registro.

Nota: Posteriormente se emite el certificado ambiental que tiene un costo de \$32, esto se realiza si el informe de la inspección es favorable.

3.2.3 INSCRIPCIÓN DE LA MARCA

Una vez posicionada la empresa, que se supone será luego del primer año de operación, se ha considerado necesario e indispensable realizar el registro de

marca, para salvaguardar el esfuerzo empresarial, que constituye una inversión intangible; para lo cual deberá observarse el siguiente procedimiento:

- ✚ “Llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI (\$ 0.05) o bajar un ejemplar de la página web del IEPI.
- ✚ Búsqueda de archivos:
 - Búsqueda parcial (marcas registradas, nombres comerciales, nombres de servicios) \$ 8.00.
 - Búsqueda completa (todas las anteriores) \$ 16.00.
- ✚ Entregar la solicitud.
- ✚ Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (\$54,00).
- ✚ Copias simples de nombramientos de representantes legales que suscriben la solicitud, debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
- ✚ Si la marca tiene diseño se necesitan (6) etiquetas.
- ✚ Examen de cumplimiento de los requisitos formales.
- ✚ Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (circula mensualmente).
- ✚ Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas (30 días).
- ✚ Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no el registro de la marca.
- ✚ El director nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.
- ✚ Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD 28,00 (pago único, cada 10 años).
- ✚ Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses”.⁴⁹

⁴⁹ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI, ¿Cuáles son los pasos, requisitos y costos para proteger un signo distintivo?, disponible en: www.iepi.gov.ec

3.2.4 CUANTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL LEGAL Y DE LOS GASTOS OPERATIVOS ANUALES LEGALES

Inversión inicial

Este rubro, en cuanto al estudio legal, está formado por: gastos de constitución, es decir los gastos profesionales, legales y de registro de la escritura de constitución, además de los pagos por los permisos que se hacen una sola vez al inicio de la operación del proyecto; también se requiere el monto total del registro de marca, para incorporarlo al flujo en el año 1, como un incremento de la inversión inicial.

Tabla 3.1 Inversión inicial - Constitución y requisitos legales

Año	Item	Costo
0	Minuta/ Escritura	500
0	Registro mercantil	40
0	Registro actividad turística	100
0	Certificado ambiental	32
	TOTAL	672
1	Registro de marca (total)	500
	TOTAL	500

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gastos operativos legales anuales

Este rubro, en cuanto al estudio legal, está formado por el pago anual por concepto de: patente municipal, permiso sanitario de funcionamiento en Quito, tasa de turismo CAPTUR, licencia anual de funcionamiento, contribución 1 x mil a los activos fijos, impuesto a los activos totales (1,5 x mil), etc.

Tabla 3.2 Gastos operativos legales anuales

Item	Costo
Patente municipal	120,00
Permiso de funcionamiento	80,00
Tasa de turismo	80,00
Licencia de funcionamiento	40,00
Contribución 1/1000 activos fijos	5,50
Impuesto activos totales 1,5/1000	10,00
TOTAL	335,50

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

CAPÍTULO 4

ESTUDIO COMERCIAL

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1.1 INTRODUCCIÓN

Generalmente, quien pretende iniciar una empresa o implementar un proyecto se apoya mucho en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, en lugar de utilizar la investigación de mercados y ofrecer los productos y servicios que realmente satisfacen al cliente; cuanto más conoce el empresario sobre el mercado que planea penetrar, o en el cual ya se desenvuelve, mayores son sus oportunidades de alcanzar el volumen deseado de ventas.

La investigación de mercados es el medio o proceso de recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado específico al cual la empresa o proyecto, pretende ofrecer u ofrece sus productos y/o servicios.

Las principales áreas de estudio que abarca son:

- ✚ En cuanto al mercado: tamaño, localización y características.
- ✚ En cuanto al consumidor: comportamiento, hábitos de compra y preferencias.
- ✚ En cuanto a publicidad y promoción: eficacia y selección de medios.
- ✚ Información sobre la competencia y valoración de vendedores.

En el caso puntual de este proyecto, la investigación de mercados permitirá la recolección de información para identificar las oportunidades y problemas del mercado al que va dirigido MORLIGHT, logrando generar las actividades de marketing; que son un conjunto de actividades, muchas de las cuales ocurren incluso antes de que un producto o servicio se produzca y esté listo para su

comercialización, que se relacionan directamente con: la identificación y determinación del mercado objetivo y la preparación, comunicación y entrega de un conjunto de satisfacciones al mercado meta, mediante una adecuada mezcla de mercadotecnia que está compuesta por producto, precio, promoción y actividades de distribución. Su importancia es radical para el éxito o fracaso de todo proyecto, pues responde clara y concretamente a las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Qué es lo que el cliente desea de un producto o servicio determinado?
- ✚ ¿Qué precio está dispuesto a pagar por él?
- ✚ ¿Dónde y cuando lo necesita?

En base a esta información, la gerencia de MORLIGHT, podrá tomar decisiones sobre: tamaño y ubicación del proyecto, programación de producción, publicidad, relación con distribuidores, organización de las ventas, fijación de precios, creación de canales de distribución y penetración en nuevas zonas o segmentos.

4.1.2 OBJETIVOS

La presente investigación de mercado busca los siguientes objetivos:

1. Determinar la estructura del mercado potencial, tamaño y composición del proyecto MORLIGHT.
2. Definir el perfil del consumidor potencial.
3. Determinar los gustos y preferencias del consumidor potencial, hábitos y patrones de alimentación.
4. Identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos que serán ofertados por el restaurante MORLIGHT.

4.1.3 FUENTES DE DATOS

Por su alcance y complejidad, el presente estudio estará compuesto por diferentes tramos o sub estudios, según los cuales se han utilizado diferentes fuentes de información, que son:

1. Información de bases de datos y estudios técnicos realizados por la Cámara Provincial de Turismo - CAPTUR, el Ilustre Municipio Metropolitano de Quito - IMMQ, el Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC y el Ministerio de Turismo; que han sido proporcionadas y que se han utilizado para la determinación de la estructura y el balance del mercado.
2. Observación directa, que se ha utilizado para determinar la tendencia del sector de alimentación, en la zona de influencia del proyecto.
3. Información de fuentes primarias obtenida en base a encuestas que se han utilizado para determinar la tendencia de los gustos y preferencias de los potenciales clientes del proyecto; para este fin, se han aplicado métodos de investigación: cuantitativos y cualitativos.

Los métodos de investigación cuantitativos, aplicados en los diseños descriptivos, ponen énfasis en preguntas formales y en opciones de respuesta predeterminadas, en cuestionarios o encuestas aplicados a muchos entrevistados.⁵⁰

Los métodos de investigación cualitativos, aplicados en los diseños exploratorios, permiten adquirir ideas preliminares sobre los problemas y oportunidades de decisión⁵¹, para lo cual se aplicará la siguiente técnica: entrevistas a expertos en el área.

⁵⁰ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, pág. 209.

⁵¹ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, pág. 210.

4.2 ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA Y EL BALANCE DEL MERCADO

4.2.1 OFERTA

“Es la cantidad que ofrecen las empresas de un bien o servicio, depende del precio y de otros factores, como el costo de los factores productivos que utilizan las empresas para fabricar un bien o servicio”.⁵²

En base a información proporcionada por la CAPTUR y el IMMQ (Dirección de Planificación y Plan Quito), se ha determinado que en el sector de La Mariscal, existe un importante número de restaurantes, que ofrecen alimentos y bebidas variadas, que en conjunto alcanzan aproximadamente a 280 establecimientos.

La Mariscal comprende el cuadrado formado por las Avenidas Patria, Francisco de Orellana, 12 de Octubre y 10 de Agosto, conocido como "La Zona Sur" del norte de la ciudad.

Por las características de la infraestructura, mobiliario, instalaciones, servicio, calidad, precio y tipo de los platos y bebidas, los restaurantes se clasifican en diferentes categorías, correspondiendo a la PRIMERA CATEGORÍA aquellos locales lujosos, costosos y con servicio preferenciado, orientados a la atención del segmento de clase media alta, alta y turistas; hasta bajar a los restaurantes de QUINTA CATEGORIA que corresponde a establecimientos populares, con infraestructura básica para prestar un servicio decente y asegurar la calidad del producto.

Bajo este criterio la oferta se segmenta de la siguiente forma:

⁵² PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, pág. 15.

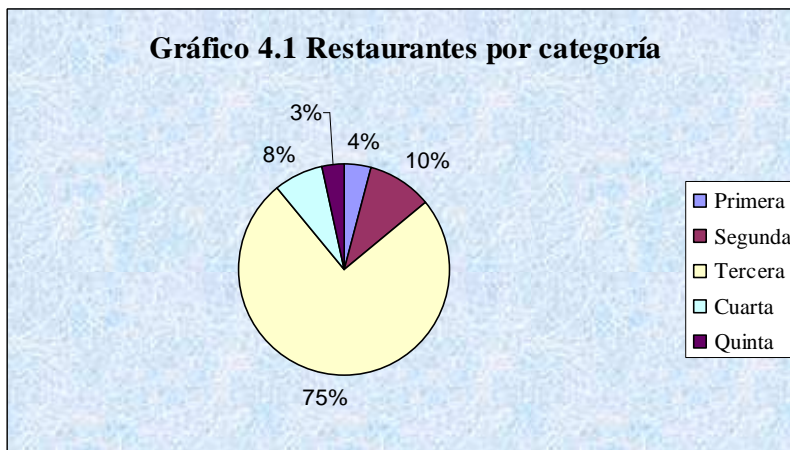


Tabla 4.1 Restaurantes por categoría

Categoría	Número de restaurantes	%
Primera	12	4,29%
Segunda	28	10,00%
Tercera	210	75,00%
Cuarta	21	7,50%
Quinta	9	3,21%
TOTAL	280	100,00%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

El restaurante MORLIGHT, se ubicará en el segmento de la tercera categoría, que es el segmento de competencia directa mayor, pues consta de 210 establecimientos que ofertan productos alimenticios, en similares condiciones de: infraestructura, calidad y precio a los del proyecto.



Tabla 4.2 Puestos ofertados por categoría

Categoría	Número de puestos	%
Primera	1.080	7,49%
Segunda	980	6,80%
Tercera	11.550	80,10%
Cuarta	630	4,37%
Quinta	180	1,25%
TOTAL	14.420	100,00%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

La tercera categoría oferta un 80,10% de todos los espacios en mesas; es importante señalar que la oferta analizada es la fija, sin embargo cada restaurante puede atender varias rotaciones por puesto y la capacidad ofertada total asciende a 14.420 puestos.

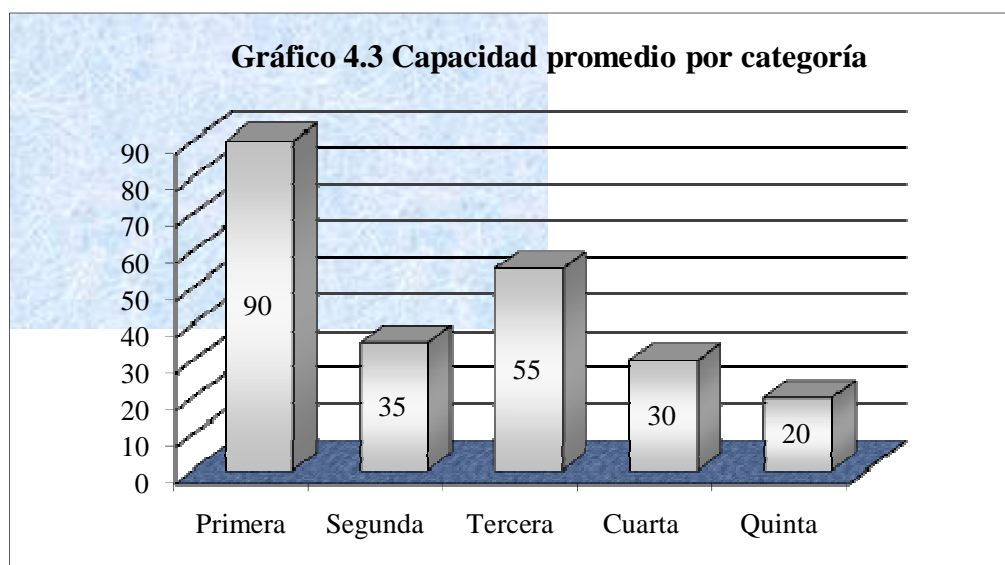


Tabla 4.3 Capacidad promedio por categoría

Categoría	Número de restaurantes	Número de puestos	Capacidad promedio
Primera	12	1.080	90
Segunda	28	980	35
Tercera	210	11.550	55
Cuarta	21	630	30
Quinta	9	180	20
TOTAL	280	14.420	230

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

La capacidad promedio de la tercera categoría es de 55 puestos fijos, sin considerar el número de rotaciones que puede tener cada restaurante.

Tabla 4.4 Participación de MORLIGHT Cía. Ltda.

Capacidad de MORLIGHT	60
Oferta total de espacios en mesa	14.420
Participación en el mercado general	0,42%
Capacidad de MORLIGHT	60
Oferta de puestos tercera categoría	11.550
Participación en el segmento tercera categoría	0,52%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

El restaurante MORLIGHT, tendrá una capacidad de 60 puestos fijos, teniendo una participación en el mercado general, en el sector de La Mariscal del 0.42% y una participación en el segmento de la tercera categoría del 0.52%.

4.2.2 DEMANDA

“Es la cantidad de un bien o servicio que demandan los consumidores depende del precio y de otros factores, como la renta de los consumidores y el precio de otros bienes”.⁵³

El sector de La Mariscal ha tenido en los últimos años un gran desarrollo comercial e impulso turístico, diariamente más de 75.000 personas circulan por sus calles, un 75%, 56.250 personas, son circulantes habituales, de los cuales el 78,57%, 44.196 personas, es población económicamente activa; principalmente empleados públicos y privados, comerciantes y moradores. El 25%, 18.750 personas, está constituido por turistas, de los cuales el 65%, 12.188 personas son turistas nacionales, el 30%, 5.625 personas, turistas extranjeros y el 5% restante, 937 personas corresponden a habitantes de otros sectores de la ciudad

⁵³ PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, pág. 15.

que visitan el sector para conocerlo, realizar gestiones y/o compras, los cuales en promedio gastan \$ 10,00 diarios.

El 21,43%, 12.054 personas, son desempleados en este sector.

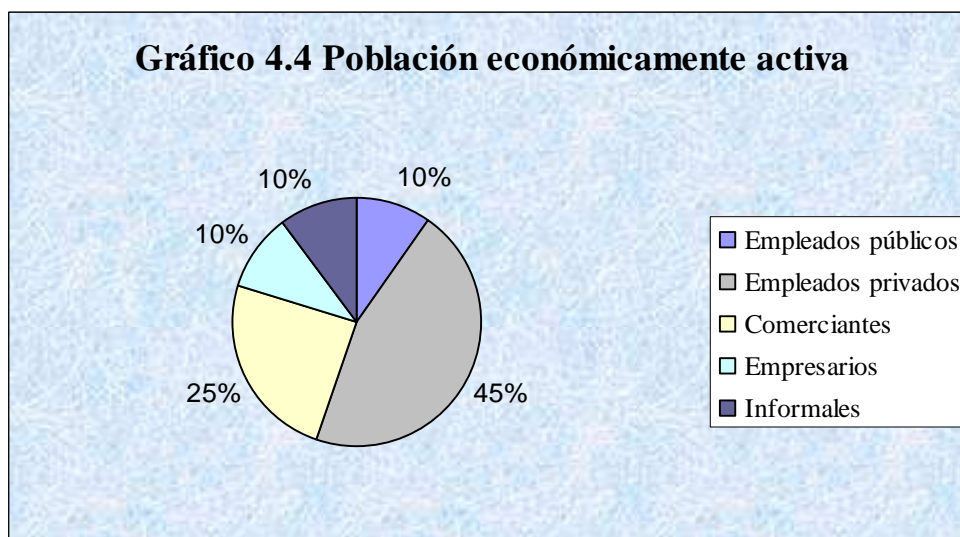


Tabla 4.5 Población económicamente activa

Categoría de ocupación	Número de personas	%
Empleados públicos	4.243	9,60%
Empleados privados	20.153	45,60%
Comerciantes	10.828	24,50%
Empresarios	4.375	9,90%
Informales	4.596	10,40%
TOTAL	44.196	100,00%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

La población económicamente activa está constituida principalmente por: empleados privados 45,60%, empleados públicos 9,60%, comerciantes 24,50%, empresarios 9,90% e informales 10,40%.

El ingreso promedio ponderado por persona según el INEC es de US\$ 415 y la alimentación tiene un peso del 18% en los rubros de gastos.

Tabla 4.6 Turistas nacionales

Origen turistas	Número de turistas	%
Costa	5.363	44%
Sierra	5.728	47%
Galápagos	488	4%
Oriente	609	5%
TOTAL	12.188	100%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Los turistas nacionales provienen en un 44% de la Costa, en un 47% del resto de la Sierra, en un 4% de la Región Insular y en un 5% del Oriente, los cuales tienen un volumen de gastos diario ponderado de \$35,00.

Tabla 4.7 Edad de los turistas

Edad de los turistas	%
De 11 a 20 años	9%
De 21 a 30 años	52%
De 31 a 40 años	18%
De 41 a 50 años	13%
De 51 a 60 años	7%
De 61 a 70 años	1%
TOTAL	100%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

La edad de los visitantes de Quito se concentra entre los 21 y los 30 años, con un 52%, le sigue en importancia la franja ocupada por turistas que tienen entre 31 y 40 años, con un 18% y luego se ubica la categoría que va de 41 a 50 años, con un 13%, el 9% de los visitantes tiene entre 11 y 20 años; el 7% entre 51 y 60 años y sólo el 1% es mayor de 61 años.

Tabla 4.8 Gasto diario turistas

Gasto diario	%
Hasta \$ 50	59%
Entre \$ 51 y \$ 100	16%
Entre \$ 101 y \$ 150	6%
Entre \$ 151 y \$ 200	6%
Entre \$ 201 y \$ 250	4%
Entre \$ 251 y \$ 300	3%
Más de \$ 300	6%
TOTAL	100%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

De la mayoría de los turistas de Quito, el 75%, no supera los \$ 100 de gasto diario y un 59% no supera los \$ 50 por día.

Tabla 4.9 Matriz resumen de potenciales demandantes

Población	75.000	Personas
Circulantes habituales	75,00%	56.250
Población activa	78,57%	44.196
Desempleados	21,43%	12.054
Población activa	78,57%	44.196
Categoría de ocupación	%	Número de personas
Empleados públicos	9,60%	4.243
Empleados privados	45,60%	20.153
Comerciantes	24,50%	10.828
Empresarios	9,90%	4.375
Informales	10,40%	4.596
TOTAL	100,00%	44.196
Ingreso promedio ponderado	\$ 415	Por persona
Gasto alimentación	18%	\$74,70
Turistas	25,00%	18.750
Turistas nacionales	65,00%	12.188
Gasto diario turista nacional		\$35
Turistas extranjeros	30,00%	5.625
Gasto diario turista extranjero Hasta \$ 100	75%	4.219
Habitantes de otros sectores de la ciudad	5,00%	937
Turistas ocasionales		\$10

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

En resumen se observa que los grupos de interés del proyecto serán:

Tabla 4.10 Grupos de interés del proyecto

Grupo	Número de personas	%
Empleados públicos	4.243	7,27%
Empleados privados	20.153	34,54%
Comerciantes	10.828	18,56%
Empresarios	4.375	7,50%
Turistas nacionales	12.188	20,89%
Turistas extranjeros	5.625	9,64%
Turistas ocasionales	937	1,61%
TOTAL	58.349	100,00%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Esta información nos permitirá:

1. Definir estrategias de marketing, más eficientes y orientadas a los segmentos de mayor interés.
2. Establecer parámetros claros, para optimizar el estudio de campo.

4.2.3 DEFINICIÓN DEL TIPO DE PRODUCTO

El restaurante "MORLIGHT" se dedicará a la preparación y comercialización de comida light, entendiéndose ésta como una alimentación balanceada, con las cantidades adecuadas de los diferentes grupos de alimentos (grupo lácteo, grupo de carnes, grupo de verduras y frutas y grupo de granos), con la utilización de productos naturales, sin preservantes, bajos en grasas saturadas, con el fin de proporcionar los nutrientes y la energía que el cuerpo requiere, previniendo enfermedades y preservando la salud.

Cabe señalar que la comida light se basa en una preparación sin excesos de grasas, condimentos, con productos naturales pero sin excluir el grupo de carnes a diferencia de la comida vegetariana.

4.2.4 ZONA DE INFLUENCIA

La zona de influencia de MORLIGHT, está comprendida entre las Avenidas Amazonas, 6 de Diciembre, Patria y calle Veintimilla, ubicada en el sector de La Mariscal, se seleccionó esta zona debido a su gran actividad comercial. En la zona de influencia hay 18 manzanas, operan 267 empresas, 7 hoteles, 10 hostales, hay 126 locales comerciales en el Centro Comercial El Espiral y 180 locales comerciales en el Mercado Artesanal.

En el sector de La Mariscal funcionan 280 restaurantes, en el segmento de la tercera categoría, en el cual se ubicará MORLIGHT operan 210 restaurantes y en la zona de influencia funcionan 95 restaurantes.

4.2.5 COMPETENCIA

La competencia directa de MORLIGHT son todos los restaurantes de la tercera categoría que están ubicados en la zona de influencia que satisfacen la necesidad de alimentación y la competencia indirecta comprende todos los restaurantes de la tercera categoría que satisfacen la necesidad de alimentación por medio de comida chatarra, definiéndose ésta como: “todos los alimentos que contienen altos niveles de grasas, sal o azúcares y numerosos aditivos alimentarios con carencia de proteínas, vitaminas y fibra, entre los cuales se tiene: las hamburguesas, papas fritas, chocolates, golosinas, pizzas, empanadas, perros calientes, etc”.⁵⁴

4.2.6 PRECIO

Para tener una idea de la estructura de los precios que las personas pagan por un almuerzo o lunch promedio al medio día, en la zona de influencia, se realizó una investigación de campo, aplicando observación directa, por medio de sondeo

⁵⁴ Colegio San Francisco de Quito, ¿Cuáles son los tipos de comida chatarra?, disponible en: www.colegiosanfrancisco.com

realizado los días martes 13 y viernes 16 de enero del 2009, de 12:00 a 13:00 horas.

Se realizó una investigación de campo para determinar el precio promedio de los almuerzos, debido a que éstos serán el principal producto que ofrecerá MORLIGHT, ya que 39.599 personas, es decir el 67,87% de los grupos de interés almuerzan habitualmente fuera de sus lugares de trabajo.

En este estudio, de los 95 restaurantes de tercera categoría, ubicados en la zona de influencia, se visitó el 20%, 19 restaurantes, que pertenecen al segmento de competencia directa en el cual se ubica el proyecto, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4.11 Restaurantes competencia directa

Nº	Restaurantes	Precios
1	Almuerzos de casa	1,50
2	Baires Andinos coffee shop restaurante	2,00
3	Marisquería Don Vito	1,50
4	Dos Continentes restaurante	1,75
5	Coffee restaurant Bonanza	1,50
6	Coffee & Honey	2,50
7	Rey Cris	1,75
8	Sakti restaurante vegetariano	2,70
9	Santa Fé restaurante	3,00
10	Los encebollados de Jimmy`s	2,50
11	Restaurante América	1,65
12	Los platos típicos de la Roca	1,60
13	Koko's Café Restaurante Express	1,70
14	Restaurante Burguer El Castillo	1,70
15	Flipper Marisquería	1,60
16	Santa Brasa	1,75
17	Restaurante	1,40
18	Restaurante el Frutal	1,75
19	Cafetería Jezreel	1,50
TOTAL		35,35
PROMEDIO		1,86

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Se observa que el precio promedio, que las personas pagan por un almuerzo o lunch al medio día es de \$ 1,86.

4.3 ESTUDIO DE CAMPO APLICADO AL POTENCIAL CONSUMIDOR DEL PROYECTO “MORLIGHT CÍA. LTDA.”

4.3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es muy importante para la administración del proyecto, tener una visión clara de: el perfil del potencial consumidor y de sus gustos y preferencias, con el fin de enfocar los esfuerzos empresariales al desarrollo de una clientela cautiva y captación de otros clientes.

4.3.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Se ha observado la necesidad de realizar una investigación de campo, que permita obtener información para identificar los gustos y preferencias de las personas que conforman el grupo de interés del proyecto para definir el perfil del potencial consumidor.

Se necesitarán datos que permitan generar información acerca de:

- ✚ Gustos y preferencias de los consumidores, con respecto al tipo de alimentos.
- ✚ El precio, que estarían dispuestos a pagar por los productos.
- ✚ La frecuencia de consumo.
- ✚ El perfil del cliente.
- ✚ La posible participación del proyecto en el mercado.

4.3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- ✚ Identificar el segmento de mercado de comida light, la participación del proyecto, definir el posible nivel de ingresos que puede alcanzar el proyecto MORLIGHT, proporcionar información para el desarrollo del plan de comercialización y determinar los medios de publicidad por medio de los cuales las personas conocen acerca de nuevos restaurantes.

4.3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✚ Recolectar datos sobre hábitos y patrones de alimentación para determinar el perfil de las personas que conforman el mercado de interés del proyecto MORLIGHT.
- ✚ Identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos ofertados por el proyecto MORLIGHT.
- ✚ Establecer la posible participación del proyecto en el mercado.
- ✚ Proporcionar información para el desarrollo del plan de comercialización.
- ✚ Determinar los medios de publicidad por medio de los cuales las personas conocen acerca de nuevos restaurantes.
- ✚ Recolectar datos acerca del estilo de vida, en lo referente a la alimentación de las personas.
- ✚ Recolectar datos sobre características demográficas (género, edad estimada y ocupación).

4.3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos propuestos, se ha determinado la necesidad de aplicar encuestas, en la zona de influencia, las mismas que estarán estructuradas en forma clara, contendrán preguntas de selección directa, opción múltiple directa u opción múltiple en base a escalas de selección o medición, para lo cual se realizará una segmentación demográfica, dividiendo el mercado en grupos de interés que frecuentan el sector de La Mariscal.

4.3.6 DETERMINACIÓN DEL PLAN MUESTRAL, TAMAÑO DE LA MUESTRA Y ESCALAS DE MEDICIÓN

Dada la naturaleza del mercado, se observa que su población de interés, está constituida por los siguientes grupos claramente identificados:

- ✚ Empleados públicos
- ✚ Empleados privados

- ✚ Comerciantes
- ✚ Empresarios
- ✚ Turistas nacionales
- ✚ Turistas extranjeros
- ✚ Turistas ocasionales

4.3.6.1 Determinación del Tamaño de la Muestra para la Proporción

Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó un muestreo aleatorio irrestricto para la proporción, considerando el tamaño N de la población, debido a que éste es el único factor conocido. Para tener la seguridad de que la muestra es suficientemente grande se usa $p = 0,5$ y $q = 0,5$, ya que así se obtiene el máximo tamaño de n .

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$B = z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{pxqx(N-n)}{nx(N-1)}}$$

$$n = \frac{Npxqx}{\frac{B^2 x(N-1)}{z^2_{\alpha/2}} + pxqx}$$

Simbología

N = tamaño de la población
 n = tamaño de la muestra
 p = probabilidad de éxito
 q = probabilidad de fracaso
 B = error muestral
 z = nivel de confianza

Nivel de confianza = 95%

Error muestral = 8%

$$p = 0,50$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 0,50$$

$$B = 0,08$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\frac{\alpha}{2} = 0,025$$

$$1 - \frac{\alpha}{2} = 0,975$$

$$z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$$

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{B^2 \times x(N-1) + z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 58.349 \times 0,5 \times 0,5}{0,08^2 \times 58.348 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 58.349 \times 0,5 \times 0,5}{0,08^2 \times 58.348 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{56.038,3796}{374,3876}$$

$$n = 149,68$$

$$n \approx 150$$

✚ El número de encuestas que se deberá aplicar en el presente estudio es de 150.

4.3.6.2 Tipo de Muestreo

Dado que se han identificado los diferentes grupos que conforman el mercado de interés del proyecto, se aplicará un muestreo estratificado, es importante señalar que con el muestreo aleatorio estratificado se logrará obtener información más exacta de cada uno de los grupos, produciéndose un límite más pequeño para el error de estimación que el generado con un muestreo aleatorio simple, el costo es menor y se pueden obtener indicadores para cada segmento o estrato.

En base a la información obtenida en el estudio de la demanda, se ha determinado el peso (w_i) que cada estrato o segmento tiene en el mercado de interés del proyecto, considerando el mismo como la participación de cada segmento en el mercado de interés, con lo que se tiene:

Tabla 4.12 Participación de cada segmento en el mercado de interés

Grupo	Número de personas	wi
Empleados públicos	4.243	7,27%
Empleados privados	20.153	34,54%
Comerciantes	10.828	18,56%
Empresarios	4.375	7,50%
Turistas nacionales	12.188	20,89%
Turistas extranjeros	5.625	9,64%
Turistas ocasionales	937	1,61%
TOTAL	58.349	100,00%

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Como se ha establecido un tamaño de muestra $n = 150$, se requiere ponderar el número de observaciones, que se realizará en cada estrato o segmento, el mismo ha sido ponderado por el peso de cada uno en la demanda, tal como consta en el cuadro siguiente:

Tabla 4.13 Distribución tamaño de la muestra por estrato

Grupo	Número de personas	wi	ni
Empleados públicos	4.243	7,27%	12
Empleados privados	20.153	34,54%	52
Comerciantes	10.828	18,56%	28
Empresarios	4.375	7,50%	11
Turistas nacionales	12.188	20,89%	31
Turistas extranjeros	5.625	9,64%	14
Turistas ocasionales	937	1,61%	2
TOTAL	58.349	100,00%	150

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

De acuerdo a la ponderación de la muestra para cada estrato o segmento, se procederá a realizar un muestreo aleatorio sistemático, tomando cada décimo quinto elemento, hasta completar el tamaño de muestra de cada estrato, para que la muestra sea más representativa y abarque el mayor número de elementos del mercado.

Fórmula

$$a = i - 1$$

$$l = (n - 1) \times k + i$$

$$b = N - l$$

$$No = k \times (n + 1) - 1$$

$$k \leq \frac{N}{n}$$

Se toma un elemento cada k, iniciando en i.

Simbología

a = elementos que no se considera al inicio tamaño de la población

i = elemento inicial del muestreo

l = último elemento de la muestra

k = número de elementos que no se consideran antes de seleccionar uno

b = elementos que no se consideran al final

No = supuesto máximo tamaño de la población

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

$$k \leq \frac{N}{n}$$

$$k \leq \frac{58.349}{150}$$

$$k \leq 389$$

$$k = 15$$

$$i = 1$$

$$a = i - 1$$

$$a = 1 - 1$$

$$a = 0$$

$$l = (n - 1) \times k + i$$

$$l = (150 - 1) \times 15 + 1$$

$$l = 2.236$$

$$b = N - l$$

$$b = 58.349 - 2.236$$

$$b = 56.113$$

$$No = k \times (n + 1) - 1$$

$$No = 15 \times (150 + 1) - 1$$

$$No = 2.264$$

4.3.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para este fin, se utilizará el método del florero, pues este procedimiento comprende una serie de actividades de orden lógico, sistemático y jerárquico que permite estructurar cuestionarios eficientes.

La idea del florero deriva simbólicamente de la forma natural asociada con una maceta usada para plantar y cultivar flores. La forma es ancha en su parte superior y algo más angosta en la base o fondo, lo cual simbolizaría el flujo natural de los datos de lo general a lo específico.

4.3.7.1 Elaboración del cuestionario diseñado con el método del florero

1. Transformación de los objetivos de investigación en objetivos de información

En este paso se transforma los objetivos de investigación en objetivos de información y se determina cuántos objetivos de información se han de incluir y su respectivo orden.

Objetivos de información

- ✚ Recolectar datos sobre hábitos y patrones de alimentación para determinar el perfil de las personas que conforman el mercado de interés del proyecto MORLIGHT.
- ✚ Recolectar datos para identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos ofertados por el proyecto MORLIGHT.
- ✚ Recolectar datos para determinar los medios de publicidad por medio de los cuales las personas conocen acerca de nuevos restaurantes.
- ✚ Recolectar datos acerca del estilo de vida, en lo referente a la alimentación de las personas.
- ✚ Recolectar datos sobre características demográficas (sexo, edad estimada y ocupación).

2. Determinación del método apropiado de recolección de datos

Sobre la base de los objetivos de información y de la población meta, se determina el método de encuesta a seguir. Este paso tiene influencia directa en la creación de las preguntas y las mediciones de escala, aunque éstas se diseñan sólo después de que se determinan los elementos de información específica para cada objetivo.

Se utilizará el método de encuesta aplicado por personas, ya que el entrevistador formulará las preguntas y anotará las respuestas del encuestado.

3. Determinación de los requerimientos de información para cada objetivo

En este paso se determinan cuáles son los requerimientos de datos específicos para lograr cada uno de los objetivos de información, así como los factores de clasificación que constituirán la base del cuestionario; para lo cual, se establece el orden de lo general a lo específico entre los requerimientos de datos identificados.

Florero 1

- ✚ Recolectar datos sobre hábitos y patrones de alimentación para determinar el perfil de las personas que conforman el mercado de interés del proyecto MORLIGHT.

Requerimientos de información

- ✚ Qué acostumbran a consumir las personas a la hora del almuerzo.
- ✚ Aspectos que consideran importantes las personas al momento de consumir un almuerzo y elegir un restaurante.
- ✚ Salen usualmente las personas a comer fuera con su familia los fines de semana y con qué frecuencia.

Florero 2

- ✚ Recolectar datos para identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos ofertados por el proyecto MORLIGHT y determinar los medios de publicidad por medio de los cuales las personas conocen acerca de nuevos restaurantes.

Requerimientos de información

- ✚ Cuánto gastan generalmente las personas en el almuerzo.
- ✚ Por qué medios las personas conocen la existencia de nuevos restaurantes.

Base

- ✚ Recolectar datos acerca del estilo de vida, en lo referente a la alimentación de las personas.

Requerimientos de información

- ✚ Nivel de aceptación de la comida light.
- ✚ Qué tan importante es para las personas cuidar de su alimentación.
- ✚ Recolectar datos sobre características demográficas (sexo, edad estimada y ocupación).

4. Elaboración de formatos de pregunta o medición de escala específicas

La encuesta tiene 10 preguntas utilizándose las siguientes escalas de medición.⁵⁵

Escala nominal

“Es el tipo de escala en que las preguntas requieren que los encuestados provean sólo algún tipo de descriptor como respuesta pura, permite clasificar las respuestas puras en subconjuntos mutuamente excluyentes que no ilustran las magnitudes relativas entre ellos.

Escala ordinal

Escala que permite expresar la magnitud relativa entre las respuestas a una pregunta, se puede ordenar por rangos las respuestas puras en un patrón jerárquico.

Escala de intervalo

Escala que demuestra las diferencias absolutas entre cada punto de escala, se usan descriptores numéricos para representar el conjunto de rangos de intervalo que integran las categorías de respuesta pura.

⁵⁵ Ver anexo 8, Encuesta proyecto MORLIGHT.

Escala híbrida de intervalo ordinal

Es una escala ordinal transformada artificialmente en una escala de intervalo.

Para crear una escala de intervalo ordinal se usa dos conjuntos de descriptores de punto de escala.

El primer conjunto se compone de indicadores expresados narrativamente, denominados descriptores de puntos de escala primaria.

El segundo conjunto lo forman números enteros asignados de manera arbitraria al conjunto primario de descriptores y se denominan descriptores de puntos de escala secundaria”.⁵⁶

- ✚ En las preguntas 1, 5, 7 y 10 se utilizó una escala nominal para poder definir las preferencias de los encuestados.
- ✚ En las preguntas 2 y 3 se utilizó una escala ordinal para clasificar el grado de importancia de los aspectos considerados en estas preguntas.
- ✚ En la pregunta 4 y 6 se utilizó una escala de intervalo para determinar un posible rango de precios del almuerzo.
- ✚ En las preguntas 8 y 9 se utilizó una escala híbrida de intervalo para establecer un orden jerárquico y las diferencias específicas de los datos puros.

4.3.8 EJECUCIÓN, RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La ejecución de la encuesta del proyecto MORLIGHT se realizó los días miércoles 11 y viernes 13 de marzo del 2009, de acuerdo al número de personas encuestadas según el grupo de interés, obteniéndose los siguientes resultados:

⁵⁶ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, págs. 383 - 389.

Tabla 4.14 Número de encuestados por grupo de interés

Grupo	ni
Empleados públicos	12
Empleados privados	52
Comerciantes	28
Empresarios	11
Turistas nacionales	31
Turistas extranjeros	14
Turistas ocasionales	2
TOTAL	150

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Información demográfica

1. Género

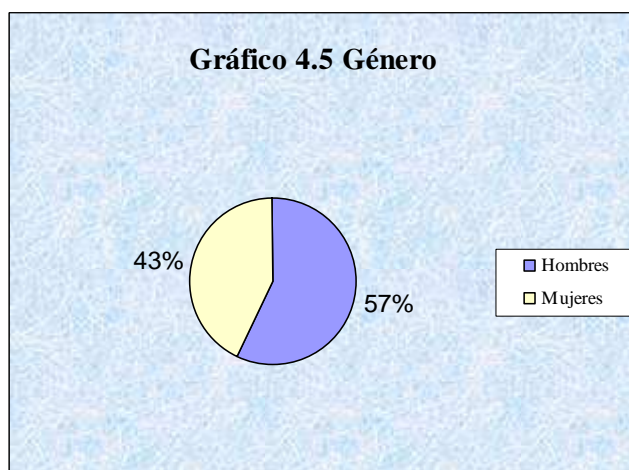


Tabla 4.15 Género

Género	%
Hombres	56,67%
Mujeres	43,33%
TOTAL	100,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ De las 150 personas encuestadas, 85 fueron hombres, correspondientes al 56,67% y 65 fueron mujeres, correspondiendo al 43,33%.
- ✚ De las 150 personas encuestadas, 85 fueron hombres y 65 fueron mujeres, en el siguiente cuadro se muestra la distribución de hombres y mujeres en cada grupo de interés:

Tabla 4.16 Distribución género por grupo de interés

Grupo de interés	Número de personas	%	Encuestados	Hombres	%	Mujeres	%
Empleados públicos	4.243	7,27%	12	6	7,06%	6	9,23%
Empleados privados	20.153	34,54%	52	28	32,94%	24	36,92%
Comerciantes	10.828	18,56%	28	16	18,82%	12	18,46%
Empresarios	4.375	7,50%	11	6	7,06%	5	7,69%
Turistas nacionales	12.188	20,89%	31	20	23,53%	11	16,92%
Turistas extranjeros	5.625	9,64%	14	7	8,24%	7	10,77%
Turistas ocasionales	937	1,61%	2	2	2,35%	0	0,00%
TOTAL	58.349	100,00%	150	85	100,00%	65	100,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

2. Edad

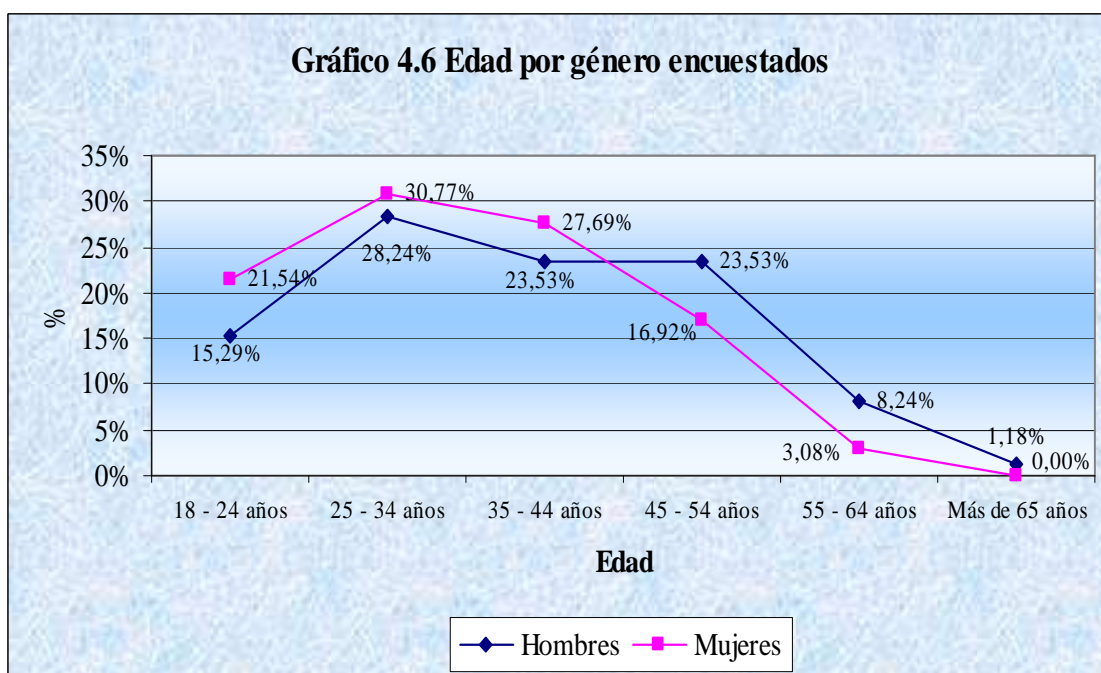


Tabla 4.17 Edad por género encuestados

Edad	Hombres		Mujeres	
	Nº	%	Nº	%
18 - 24 años	13	15,29%	14	21,54%
25 - 34 años	24	28,24%	20	30,77%
35 - 44 años	20	23,53%	18	27,69%
45 - 54 años	20	23,53%	11	16,92%
55 - 64 años	7	8,24%	2	3,08%
Más de 65 años	1	1,18%	0	0,00%
TOTAL	85	100,00%	65	100,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ Del total de hombres encuestados el 28,24% tienen entre 25 - 34 años, el 23,53% tienen entre 35 - 44 años y 45 - 54 años respectivamente, el 15,29% tienen entre 18 - 24 años, el 8,24% tienen entre 55 - 64 años y el 1,18% tienen más de 65 años.
- ✚ Del total de mujeres encuestadas el 30,77% tienen entre 25 - 34 años, el 27,69% tienen entre 35 - 44 años, el 21,54% tienen entre 18 - 24 años, el 16,92% tienen entre 45 - 54 años y el 3,08% tienen entre 55 - 64 años.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de comida acostumbra usualmente a consumir a la hora del almuerzo?

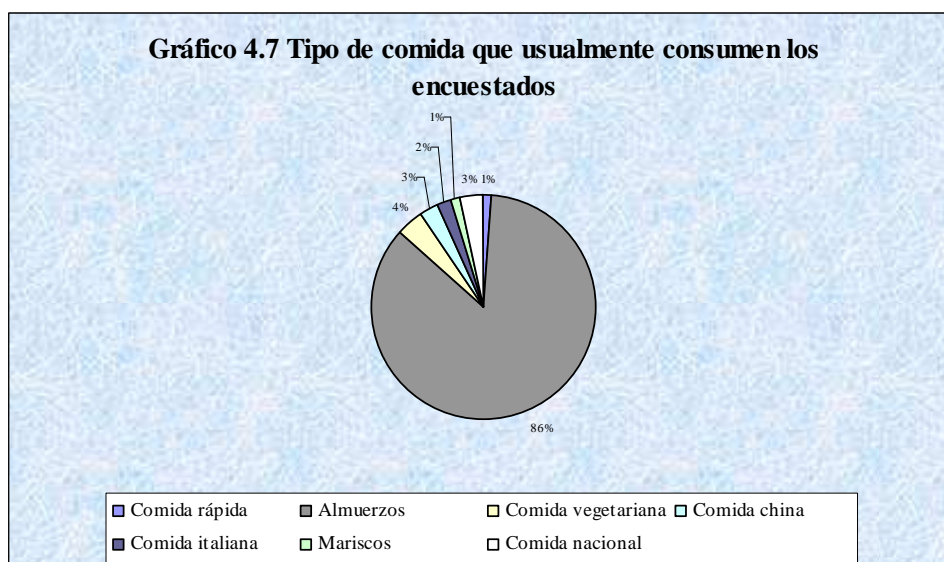


Tabla 4.18 Tipo de comida que usualmente consumen los encuestados

Tipo de comida	Encuestados	%
Comida rápida	2	1,33%
Almuerzos	128	85,33%
Comida vegetariana	6	4,00%
Comida china	4	2,67%
Comida italiana	3	2,00%
Mariscos	2	1,33%
Comida nacional	5	3,33%
TOTAL	150	100,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 85,33% de los encuestados al medio día usualmente acostumbran a consumir almuerzos, seguido por el 4% de comida vegetariana, el 3,33% de comida nacional, el 2,67% de comida china, el 2% de comida italiana y el 1,33% de mariscos y de comida rápida.

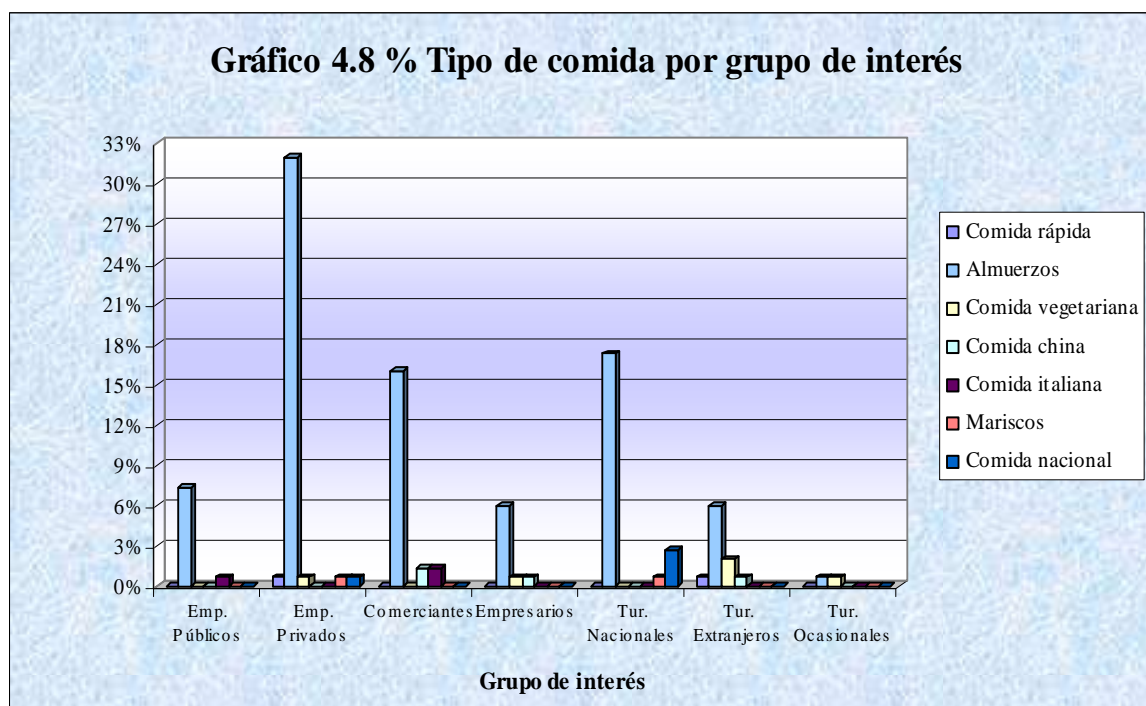


Tabla 4.19 % Tipo de comida por grupo de interés

Tipo de comida	Grupo de interés						
	Emp. Públicos	Emp. Privados	Comerciantes	Empresarios	Tur. Nacionales	Tur. Extranjeros	Tur. Ocasionales
Comida rápida	0,00%	0,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,67%	0,00%
Almuerzos	7,33%	32,00%	16,00%	6,00%	17,33%	6,00%	0,67%
Comida vegetariana	0,00%	0,67%	0,00%	0,67%	0,00%	2,00%	0,67%
Comida china	0,00%	0,00%	1,33%	0,67%	0,00%	0,67%	0,00%
Comida italiana	0,67%	0,00%	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mariscos	0,00%	0,67%	0,00%	0,00%	0,67%	0,00%	0,00%
Comida nacional	0,00%	0,67%	0,00%	0,00%	2,67%	0,00%	0,00%
TOTAL	8,00%	34,67%	18,67%	7,33%	20,67%	9,33%	1,33%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 85,33% de los encuestados a la hora del almuerzo usualmente acostumbran a consumir almuerzos, de éstos, el 32% pertenecen al grupo de interés de los empleados privados, seguido por el 17,33% de turistas

nacionales, el 16% de comerciantes, el 7,33% de empleados públicos, el 6% de empresarios y turistas extranjeros y finalmente el 0,67% de turistas ocasionales.

2. ¿En qué medida, es cada uno de los siguientes aspectos una consideración importante al momento de consumir el almuerzo?

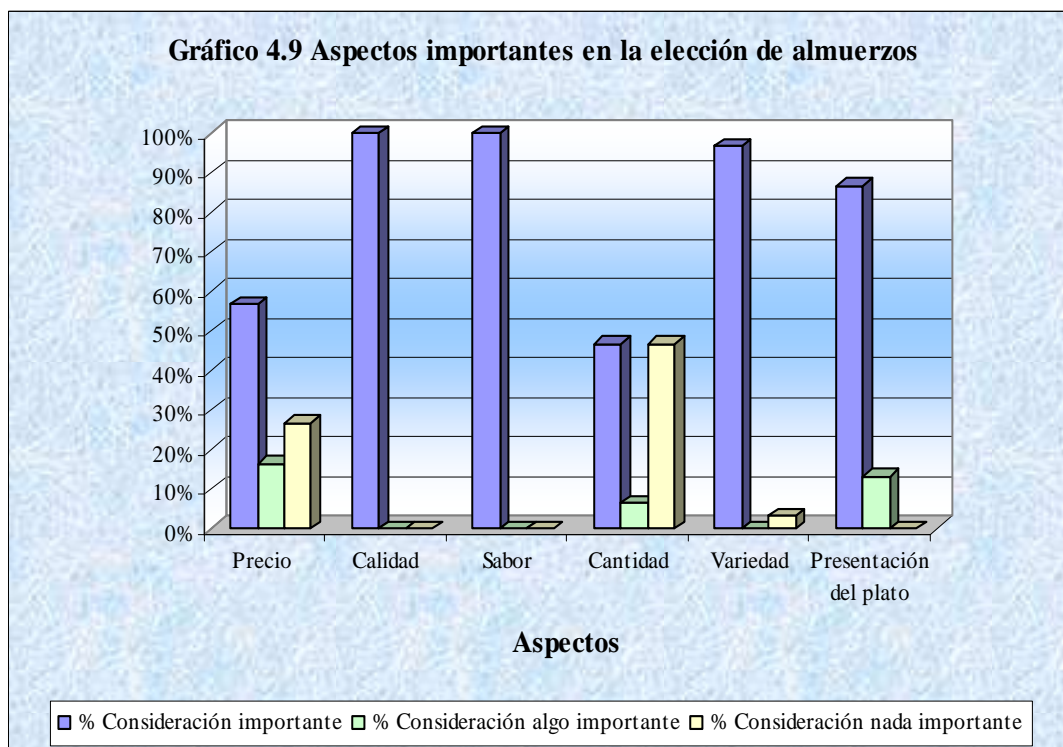


Tabla 4.20 Aspectos importantes en la elección de almuerzos

Aspectos almuerzos	Consideración importante	%	Consideración algo importante	%	Consideración nada importante	%	TOTAL
Precio	85	56,67%	25	16,67%	40	26,67%	150
Calidad	150	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	150
Sabor	150	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	150
Cantidad	70	46,67%	10	6,67%	70	46,67%	150
Variedad	145	96,67%	0	0,00%	5	3,33%	150
Presentación del plato	130	86,67%	20	13,33%	0	0,00%	150

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 100% de los encuestados considera que la calidad y el sabor son aspectos muy importantes en la elección de un almuerzo, el 96,67% opina que la variedad es muy importante en la elección de un almuerzo, seguido

por la presentación del plato con un 86,67%, otro factor determinante es el precio con el 56,67% y finalmente el 46,67% de los encuestados considera que la cantidad es un aspecto algo importante a la hora de elegir un almuerzo.

3. ¿En qué medida es cada uno de los siguientes aspectos una consideración importante al momento de elegir un restaurante?

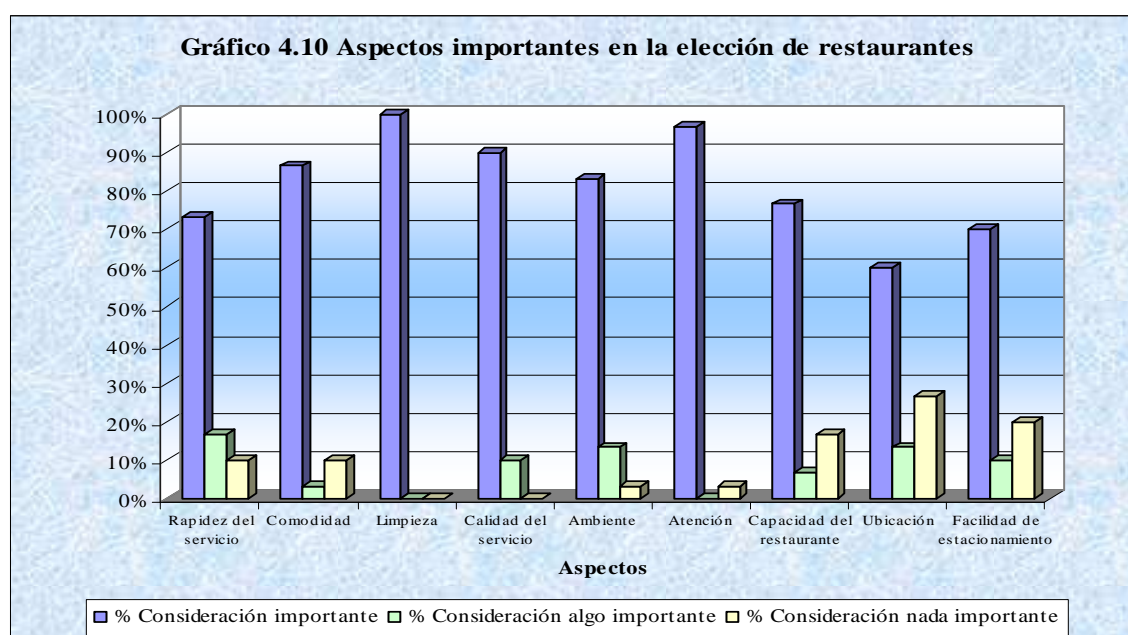


Tabla 4.21 Aspectos importantes en la elección de restaurantes

Aspectos restaurante	Consideración importante	%	Consideración algo importante	%	Consideración nada importante	%	TOTAL
Rapidez del servicio	110	73,33%	25	16,67%	15	10,00%	150
Comodidad	130	86,67%	5	3,33%	15	10,00%	150
Limpieza	150	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	150
Calidad del servicio	135	90,00%	15	10,00%	0	0,00%	150
Ambiente	125	83,33%	20	13,33%	5	3,33%	150
Atención	145	96,67%	0	0,00%	5	3,33%	150
Capacidad del restaurante	115	76,67%	10	6,67%	25	16,67%	150
Ubicación	90	60,00%	20	13,33%	40	26,67%	150
Facilidad de estacionamiento	105	70,00%	15	10,00%	30	20,00%	150

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

El 100% de los encuestados considera que la limpieza es un aspecto muy importante en la elección de un restaurante, el 96,67% opina que la atención es muy importante en la elección de un restaurante, seguido por la

calidad del servicio con un 90%, otro factor determinante es la comodidad con el 86,67%, el 83,33% opina que el ambiente es un aspecto muy importante, así como también la capacidad del restaurante con el 76,67%, la rapidez del servicio con el 73,33%, la facilidad de estacionamiento con el 70% y finalmente la ubicación del restaurante con el 60%.

4. ¿Generalmente cuánto gasta en su almuerzo?

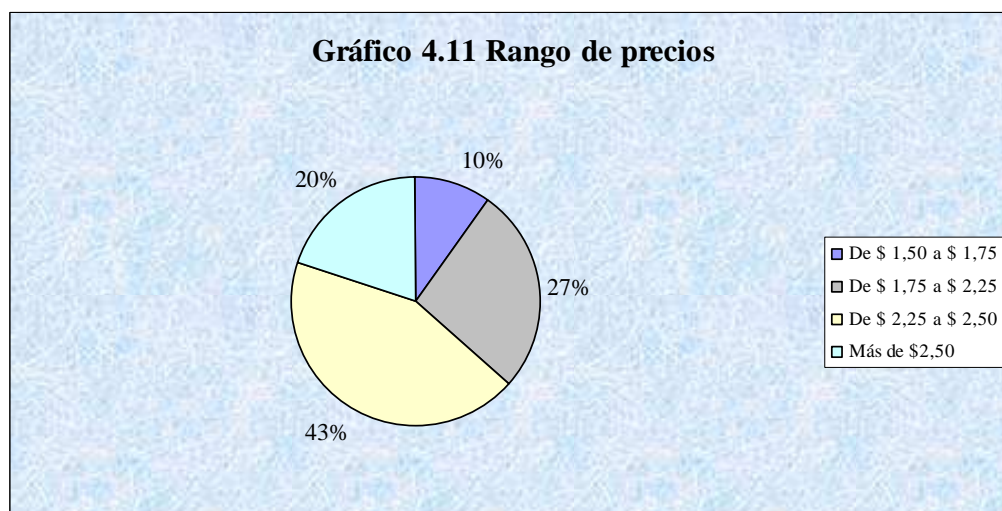


Tabla 4.22 Rango de precios

	De \$ 1,50 a \$ 1,75	De \$ 1,75 a \$ 2,25	De \$ 2,25 a \$ 2,50	Más de \$2,50
	10,00%	26,67%	43,33%	20,00%
Encuestados	15	40	65	30

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 43,33% de los encuestados gasta entre \$2,25 y \$2,50 en un almuerzo, el 26,67% gasta entre \$1,75 y \$2,25, el 20% gasta más de \$2,50 mientras que el 10% gasta entre \$1,50 y \$1,75.

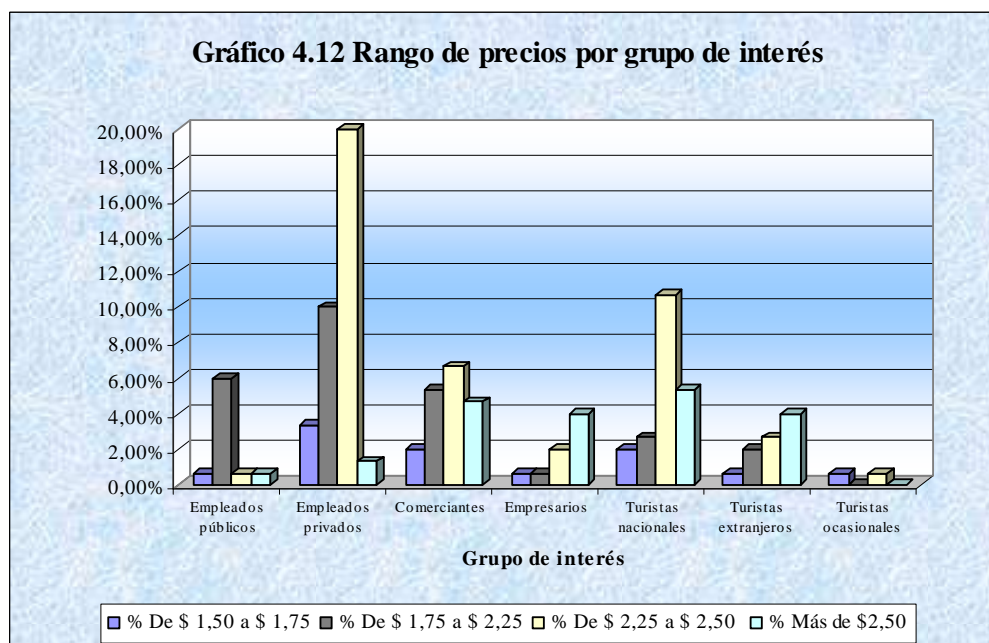


Tabla 4.23 Rango de precios por grupo de interés

Grupo de interés	De \$ 1,50 a \$ 1,75		De \$ 1,75 a \$ 2,25		De \$ 2,25 a \$ 2,50		Más de \$2,50	
		%		%		%		%
Empleados públicos	1	0,67%	9	6,00%	1	0,67%	1	0,67%
Empleados privados	5	3,33%	15	10,00%	30	20,00%	2	1,33%
Comerciantes	3	2,00%	8	5,33%	10	6,67%	7	4,67%
Empresarios	1	0,67%	1	0,67%	3	2,00%	6	4,00%
Turistas nacionales	3	2,00%	4	2,67%	16	10,67%	8	5,33%
Turistas extranjeros	1	0,67%	3	2,00%	4	2,67%	6	4,00%
Turistas ocasionales	1	0,67%	0	0,00%	1	0,67%	0	0,00%
TOTAL	15	10,00%	40	26,67%	65	43,33%	30	20,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 43,33% de los encuestados gasta entre \$2,25 y \$2,50 en un almuerzo, de los cuales el 20% corresponde al grupo de empleados privados, el 10,67% de turistas nacionales, el 6,67% de comerciantes, el 2,67% de turistas extranjeros, el 2% de empresarios y el 0,67% de empleados públicos y turistas ocasionales respectivamente.
- ✚ El 26,67% de los encuestados gasta entre \$1,75 y \$2,25 en un almuerzo, de los cuales el 10% pertenecen al grupo de empleados privados, el 6% de empleados públicos, el 5,33% de comerciantes, el 2,67% de turistas nacionales, el 2% de turistas extranjeros y el 0,67% de empresarios.

5. ¿Sale ocasionalmente a comer con su familia fuera los fines de semana, en el sector de La Mariscal?

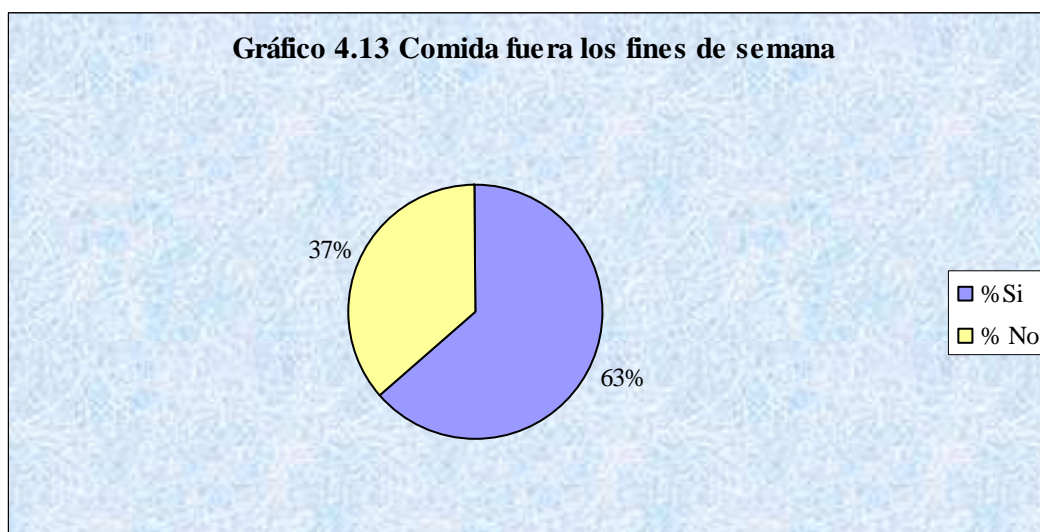


Tabla 4.24 Comida fuera los fines de semana

	Si	%Si	No	% No
Comida fuera fines de semana	95	63,33%	55	36,67%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- El 63,33% de las personas encuestadas salen a comer con su familia fuera los fines de semana, en el sector de La Mariscal y el 36,67% no salen a comer fuera en este sector.

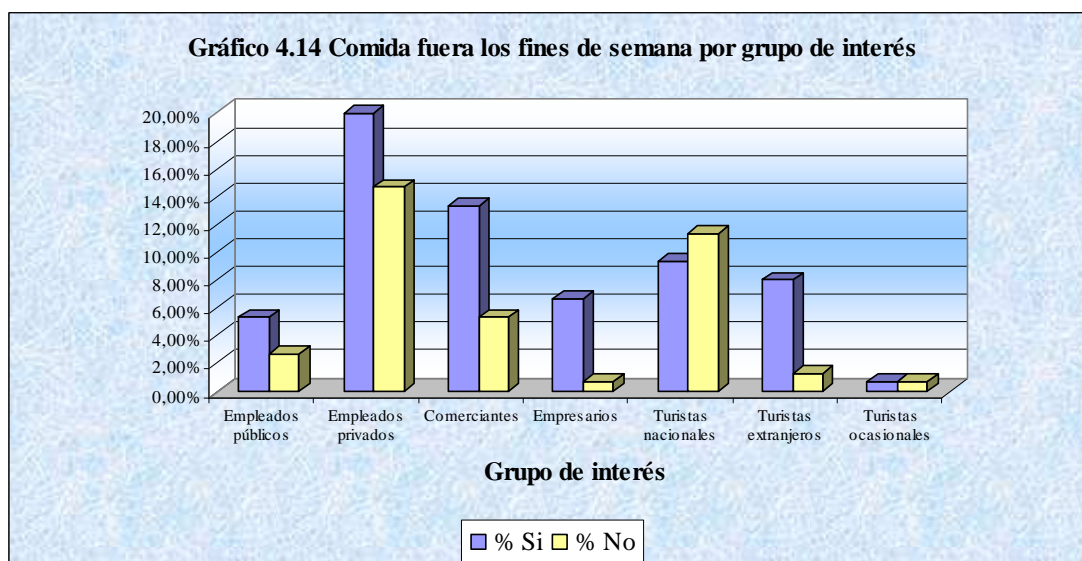


Tabla 4.25 Comida fuera los fines de semana por grupo de interés

Grupo de interés	Si	% Si	No	% No
Empleados públicos	8	5,33%	4	2,67%
Empleados privados	30	20,00%	22	14,67%
Comerciantes	20	13,33%	8	5,33%
Empresarios	10	6,67%	1	0,67%
Turistas nacionales	14	9,33%	17	11,33%
Turistas extranjeros	12	8,00%	2	1,33%
Turistas ocasionales	1	0,67%	1	0,67%
TOTAL	95	63,33%	55	36,67%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 63,33% de las personas encuestadas salen a comer con su familia fuera los fines de semana, en el sector de La Mariscal, de los cuales el 20% pertenecen al grupo de empleados privados, el 13,33% perteneciente a comerciantes, el 9,33% de turistas nacionales, el 8% de turistas extranjeros, el 6,67% de empresarios, el 5,33% de empleados públicos y el 0,67% de turistas ocasionales.
- ✚ El 36,67% de los encuestados no salen a comer con su familia fuera los fines de semana, en el sector de La Mariscal, de los cuales el 14,67% corresponden al grupo de empleados privados, el 11,33% de turistas nacionales, el 5,33% de comerciantes, el 2,67% de empleados públicos, el 1,33% de turistas extranjeros y el 0,67% de empresarios y turistas ocasionales respectivamente.

6. ¿Con qué frecuencia mensual sale a comer con su familia los fines de semana?

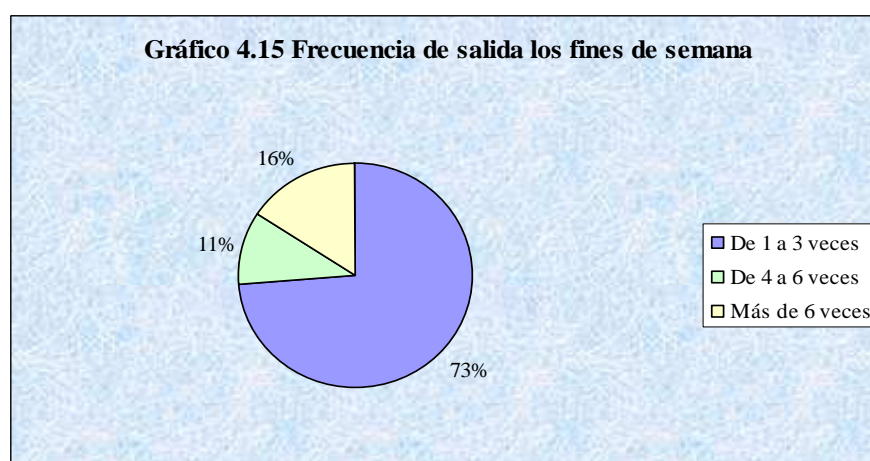


Tabla 4.26 Frecuencia de salida los fines de semana

	De 1 a 3 veces	De 4 a 6 veces	Más de 6 veces
%	73,68%	10,53%	15,79%
Frecuencia de salida fines de semana	70	10	15

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- El 73,68% de los encuestados que salen a comer con su familia fuera los fines de semana en el sector de La Mariscal, lo hacen de 1 a 3 veces por mes, el 15,79% salen a comer más de 6 veces durante el mes y el 10,53% salen a comer fuera de 4 a 6 veces al mes.

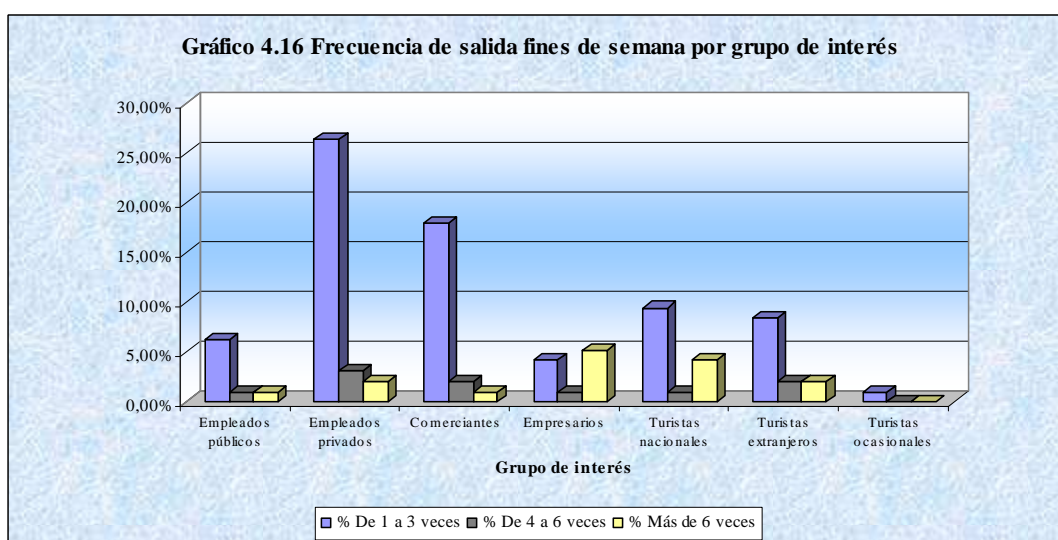


Tabla 4.27 Frecuencia de salida fines de semana

Grupo de interés	Tabla 4.27 Frecuencia de salida fines de semana					
	De 1 a 3 veces	% De 1 a 3 veces	De 4 a 6 veces	% De 4 a 6 veces	Más de 6 veces	% Más de 6 veces
Empleados públicos	6	6,32%	1	1,05%	1	1,05%
Empleados privados	25	26,32%	3	3,16%	2	2,11%
Comerciantes	17	17,89%	2	2,11%	1	1,05%
Empresarios	4	4,21%	1	1,05%	5	5,26%
Turistas nacionales	9	9,47%	1	1,05%	4	4,21%
Turistas extranjeros	8	8,42%	2	2,11%	2	2,11%
Turistas ocasionales	1	1,05%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	70	73,68%	10	10,53%	15	15,79%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- El 73,68% de los encuestados que salen a comer con su familia fuera los fines de semana en el sector de La Mariscal, lo hacen de 1 a 3 veces por mes, de los cuales el 26,32% pertenecen al grupo de empleados privados,

el 17,89% de comerciantes, el 9,47% de turistas nacionales, el 8,42% de turistas extranjeros, el 6,32% de empleados públicos, el 4,21% de empresarios y el 1,05% de turistas ocasionales.

7. ¿Estaría usted dispuesto a consumir su almuerzo en base a comida light, entendiéndose ésta como una alimentación balanceada, con las cantidades adecuadas de los diferentes grupos de alimentos (grupo lácteo, grupo de carnes, grupo de verduras y frutas y grupo de granos), con la utilización de productos naturales, sin preservantes, bajos en grasas saturadas, con el fin de proporcionar los nutrientes y la energía que el cuerpo requiere, previniendo enfermedades y preservando la salud?

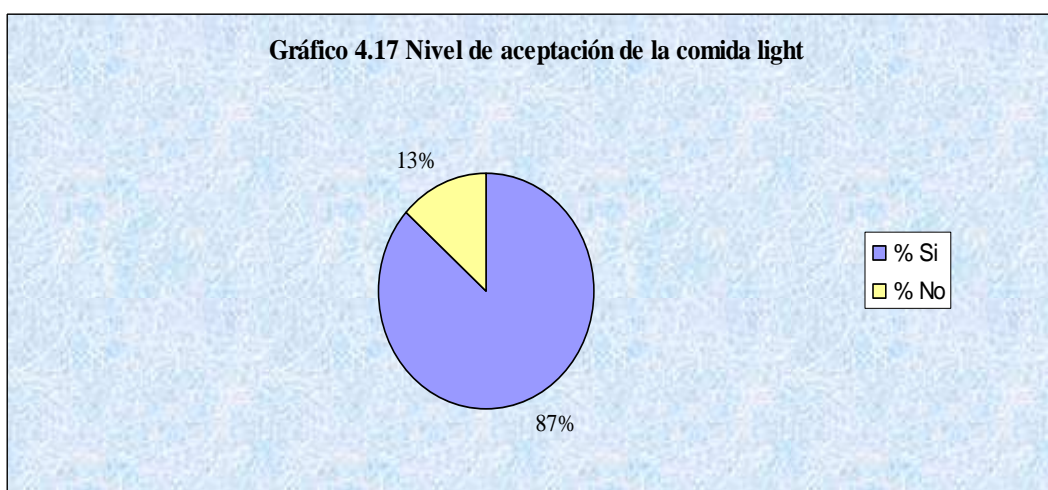


Tabla 4.28 Nivel de aceptación de la comida light

	Si	% Si	No	% No
Nivel de aceptación	130	86,67%	20	13,33%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 86,67% de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir un almuerzo en base a comida light y el 13,33% no estarían dispuestas a consumir comida light.

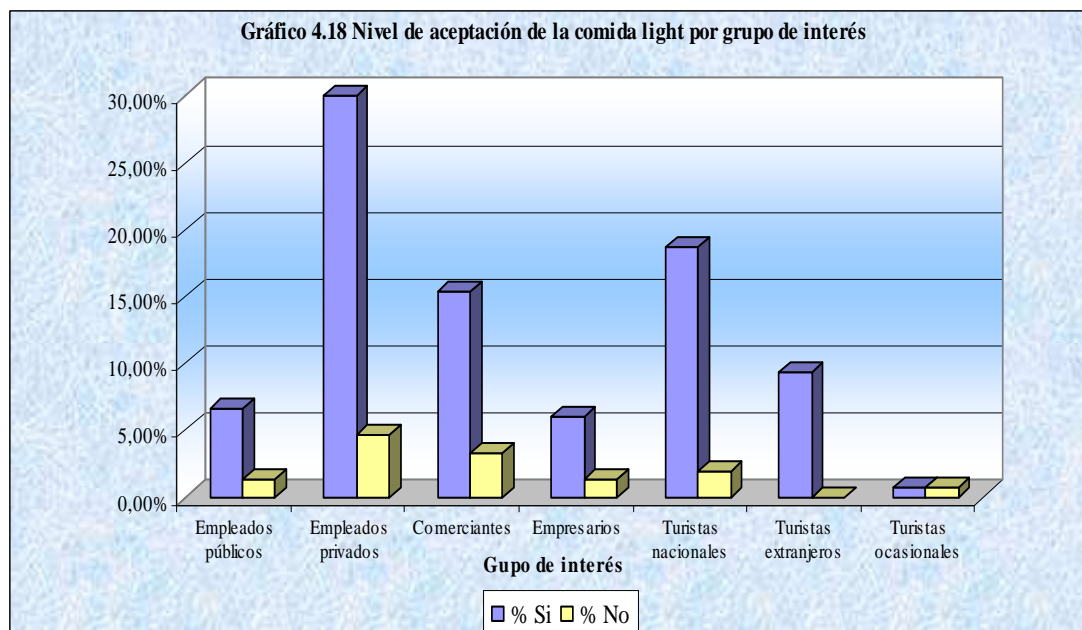


Tabla 4.29 Nivel de aceptación de la comida light por grupo de interés

Grupo de interés	Si	% Si	No	% No
Empleados públicos	10	6,67%	2	1,33%
Empleados privados	45	30,00%	7	4,67%
Comerciantes	23	15,33%	5	3,33%
Empresarios	9	6,00%	2	1,33%
Turistas nacionales	28	18,67%	3	2,00%
Turistas extranjeros	14	9,33%	0	0,00%
Turistas ocasionales	1	0,67%	1	0,67%
TOTAL	130	86,67%	20	13,33%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ El 86,67% de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir un almuerzo en base a comida light, de los cuales el 30% de los encuestados corresponden al grupo de empleados privados, el 18,67% de turistas nacionales, el 15,33% de comerciantes, el 9,33% de turistas extranjeros, 6,67% de empleados públicos, el 6% de empresarios y 0,67% de turistas ocasionales.
- ✚ El 13,33% de las personas encuestadas no estarían dispuestas a consumir un almuerzo en base a comida light, de los cuales el 4,67% corresponden al grupo de empleados privados, el 3,33% de comerciantes, el 2% de turistas nacionales, el 1,33% de empleados públicos y empresarios respectivamente y 0,67% de turistas ocasionales.

Tabla 4.30 % de aceptación por grupo de interés

Grupo de interés	Encuestados	Si	% Aceptación
Empleados públicos	12	10	83,33%
Empleados privados	52	45	86,54%
Comerciantes	28	23	82,14%
Empresarios	11	9	81,82%
Turistas nacionales	31	28	90,32%
Turistas extranjeros	14	14	100,00%
Turistas ocasionales	2	1	50,00%
TOTAL	150	130	

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

✚ El 100% de los turistas extranjeros encuestados estarían dispuestos a consumir un almuerzo en base a comida light, seguido por el 90,32% de los turistas nacionales, el 86,54% de empleados privados, 83,33% de empleados públicos, el 82,14% de comerciantes, el 81,82% de empresarios y el 50% de turistas ocasionales. En conclusión se podría señalar que la comida light tendría un buen nivel de aceptación, en la población de la zona de influencia.

8. ¿En qué medida es cada uno de los siguientes aspectos un beneficio importante de la comida light?

Tabla 4.31 Beneficios de la comida light

Beneficios comida light	% Definitivamente de acuerdo	% Generalmente de acuerdo	% Ligeramente de acuerdo	% Ligeramente en desacuerdo	% Generalmente en desacuerdo	% Definitivamente en desacuerdo
	Brinda al cuerpo energía	34,62%	26,92%	23,08%	3,85%	7,69%
Previene enfermedades	53,85%	23,08%	15,38%	0,00%	7,69%	0,00%
Preserva la salud	65,38%	11,54%	15,38%	3,85%	3,85%	0,00%
Estética	50,00%	7,69%	26,92%	11,54%	3,85%	0,00%
Nutrición	42,31%	23,08%	15,38%	11,54%	7,69%	0,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

✚ De acuerdo a las personas encuestadas, los principales beneficios de la comida light son: preservación de la salud con el 65,38%, prevención de enfermedades con el 53,85%, estética con el 50%, nutrición con el 42,31% y brinda al cuerpo energía con el 34,62%.

9. En cada declaración, por favor encierre en un círculo el número que mejor describa su opinión acerca de esa declaración. En una escala de 1 a 6, con 1 como **definitivamente de acuerdo** y 6 como **definitivamente en desacuerdo**.

Tabla 4.32 Declaraciones acerca de hábitos alimenticios

Declaraciones	% Definitivamente de acuerdo	% Generalmente de acuerdo	% Ligeramente de acuerdo	% Ligeramente en desacuerdo	% Generalmente en desacuerdo	% Definitivamente en desacuerdo
1.	57,69%	15,38%	15,38%	0,00%	3,85%	7,69%
2.	42,31%	26,92%	19,23%	3,85%	0,00%	7,69%
3.	46,15%	19,23%	7,69%	3,85%	7,69%	15,38%
4.	80,77%	11,54%	3,85%	0,00%	0,00%	3,85%
5.	46,15%	15,38%	19,23%	3,85%	7,69%	7,69%
6.	38,46%	15,38%	23,08%	7,69%	3,85%	11,54%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Declaraciones acerca de los hábitos alimenticios

1. Soy cuidadoso con lo que como para tener mi peso bajo control.
2. Trato de evitar alimentos altos en colesterol.
3. Trato de evitar los alimentos con alto contenido de sal.
4. Estaría dispuesto a pagar más por una comida cuyos ingredientes sean completamente naturales.
5. Acostumbro a ingerir comidas balanceadas nutritivas.
6. Trato de evitar los alimentos fritos.

✚ El 80,77% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar más por una comida cuyos ingredientes sean completamente naturales; el 57,69% son cuidadosos con lo que comen para tener su peso bajo control; el 46,15% tratan de evitar los alimentos con alto contenido de sal y acostumbran a ingerir comidas balanceadas nutritivas; el 42,31% tratan de evitar alimentos altos en colesterol y el 38,46% tratan de evitar el exceso de alimentos fritos.

10. ¿Generalmente, por qué medio o medios, conoce de la existencia de nuevos restaurantes?

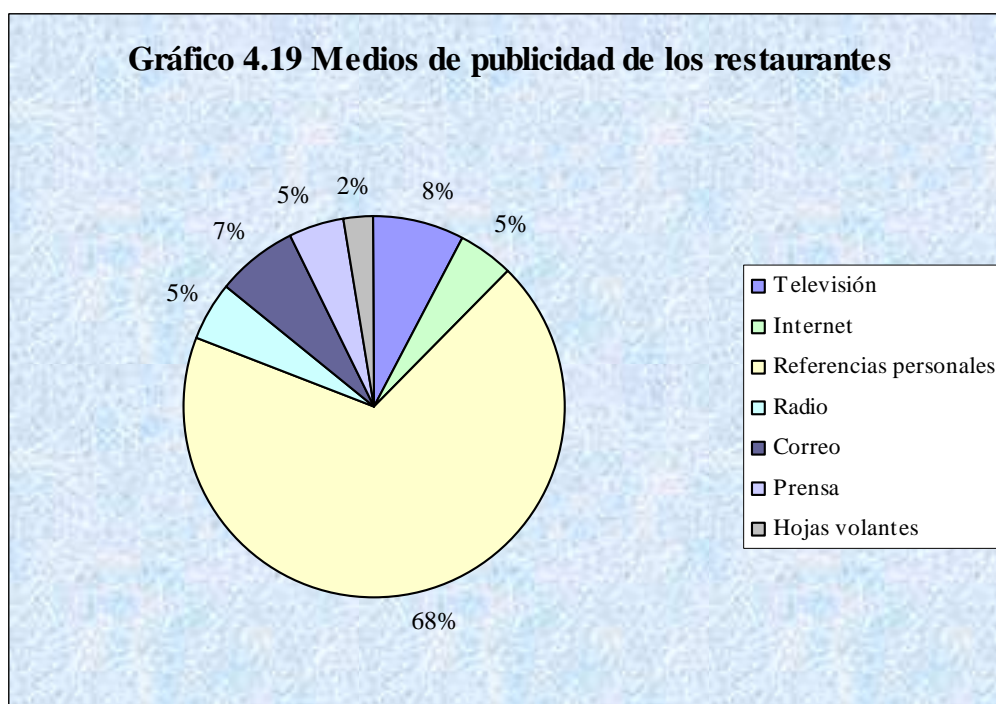


Tabla 4.33 Medios de publicidad de los restaurantes

Medios de publicidad	Encuestados	% Encuestados
Televisión	13	7,74%
Internet	8	4,76%
Referencias personales	115	68,45%
Radio	8	4,76%
Correo	12	7,14%
Prensa	8	4,76%
Hojas volantes	4	2,38%
TOTAL	168	100,00%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- Los principales medios por los cuales los encuestados conocen de la existencia de nuevos restaurantes son: referencias personales con el 68,45%, la televisión el 7,74%, el correo electrónico el 7,14%, el Internet, la prensa el 4,76% y por medio de hojas volantes y trípticos el 2,38%.

Tabla 4.34 Medios de publicidad de los restaurantes por grupo de interés

Medios de publicidad	Grupos de interés							TOTAL
	% Emp. públicos	% Emp. privados	% Comerciantes	% Empresarios	% Tur. nacionales	% Tur. extranjeros	% Tur. ocasionales	
Televisión	1,19%	1,19%	2,98%	0,60%	1,19%	0,00%	0,60%	7,74%
Internet	0,00%	1,19%	0,00%	1,19%	0,00%	2,38%	0,00%	4,76%
Referencias personales	5,95%	23,21%	11,90%	4,17%	16,67%	5,95%	0,60%	68,45%
Radio	0,00%	1,79%	1,79%	0,60%	0,60%	0,00%	0,00%	4,76%
Correo	0,60%	1,79%	1,79%	0,00%	0,00%	2,98%	0,00%	7,14%
Prensa	1,19%	2,38%	1,19%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,76%
Hojas volantes	0,00%	1,19%	0,60%	0,00%	0,60%	0,00%	0,00%	2,38%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- El principal medio por el cual los encuestados conocen de la existencia de nuevos restaurantes son las referencias personales, con el 68,45%, de los cuales el 23,21% pertenecen al grupo de empleados privados, el 16,67% de turistas nacionales, el 11,90% de comerciantes, el 5,95% de empleados públicos y turistas extranjeros, el 4,17 de empresarios y el 0,60% de turistas ocasionales.

4.4 BALANCE OFERTA - DEMANDA

Relacionando los resultados obtenidos del estudio de la estructura y el balance del mercado y del estudio de campo aplicado al potencial consumidor del proyecto, el balance de oferta y demanda asociado al proyecto "MORLIGHT", es el siguiente:

Tabla 4.35 Balance oferta demanda

Potencial demandantes	Número de personas
Empleados públicos	4.243
Empleados privados	20.153
Comerciantes	10.828
Empresarios	4.375
Informales	4.596
Turistas	18.750
TOTAL POTENCIALES DEMANDANTES	62.946

% ponderado de aceptación	86,67%
Mercado potencial total para almuerzos	54.555
Gasto ponderado diario en alimentación (\$)	4,56
Gasto total estimado en alimentación (\$)	248.772
Participación restaurantes segmento 3ra. categoría	75,00%
Mercado potencial del segmento	40.916
Participación estimada del proyecto en el segmento	0,52%
Demanda estimada diaria para el proyecto (personas)	213

Fuente: Dirección de Planificación del IMMQ, Plan Quito, 2008

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

4.4.1 EXPECTATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN

En base al resultado del balance de oferta y demanda, se ha determinado que óptimamente el proyecto puede alcanzar los 213 clientes al día, considerando una captación inicial del 80%, el número de clientes que inicialmente se espera atender es de 170 personas, número que con el apoyo del plan de comercialización, que posteriormente se plantea en este trabajo, irá creciendo hasta alcanzar sus niveles máximos.

4.5 CONCLUSIONES

- ✚ En base a la información obtenida en el estudio de la demanda, se determinó el peso de cada estrato en el mercado objetivo, por lo cual los principales grupos de interés son empleados privados con el 34,54%, turistas nacionales con el 20,89% y comerciantes con el 18,56%.
- ✚ Se encuestaron 150 personas, 85 hombres correspondientes al 56,67% y 65 mujeres con el 43,33%, por lo cual la proporción de hombres encuestados en cada grupo de interés es superior a la de las mujeres.
- ✚ De los 85 hombres encuestados, los principales grupos según la edad se distribuyen de la siguiente manera: el 28,24% tienen entre 25 - 34 años, el 23,53% tienen entre 35 - 44 años y 45 - 54 años respectivamente. De las 65 mujeres encuestadas, los principales grupos según la edad se

distribuyen de la siguiente forma: el 30,77% tienen entre 25 - 34 años, el 27,69% tienen entre 35 - 44 años y el 21,54% tienen entre 18 - 24 años, debido a que los principales grupos según la edad están entre 25 y 54 años, MORLIGHT se enfocará a cubrir principalmente las necesidades y expectativas de alimentación light de estos grupos de interés.

- ✚ El 85,33% de los encuestados a la hora del almuerzo usualmente acostumbran a consumir almuerzos, debido a ello se ofrecerá como producto principal almuerzos. Los principales grupos de interés que acostumbra a consumir almuerzos son los empleados privados con el 32%, los turistas nacionales con el 17,33% y los comerciantes con el 7,33%.
- ✚ De acuerdo a las personas encuestadas los principales aspectos que se deben tener en cuenta para consumir un almuerzo en orden de importancia son la calidad de los alimentos, el sabor, la variedad, la presentación del plato, el precio y la cantidad.
- ✚ De acuerdo a las personas encuestadas la mayoría de ellas cree que los siguientes aspectos son una consideración muy importante a la hora de elegir un restaurante: limpieza, atención, calidad del servicio, comodidad, ambiente, capacidad del restaurante, rapidez del servicio, facilidad de estacionamiento y ubicación del restaurante. Esta información servirá como punto de referencia de las necesidades y expectativas que los clientes tendrán a la hora de visitar MORLIGHT; los mismos que la organización deberá satisfacer.
- ✚ Si bien los resultados del estudio aplicado al potencial consumidor, determinan que el 43,33% de los encuestados gastan entre \$2,25 y \$2,50 en un almuerzo, por observación directa se determinó que el precio del almuerzo en la zona de influencia está en el rango entre \$1,40 y \$2,50, con un promedio de \$ 1,86; por esta razón y dada la importancia del factor precio, el proyecto MORLIGHT manejará un precio en el rango de \$1,80 a \$1,90.

- ✚ El 63,33% de las personas encuestadas salen a comer con su familia fuera los fines de semana, en el sector de La Mariscal. Los principales grupos de interés que salen a comer fuera en este sector son los empleados públicos con un 20% y los comerciantes con un 13,33%. El 73,68% de las personas encuestadas salen a comer fuera los fines de semana de 1 a 3 veces en el mes, mientras que el 15,79% salen a comer fuera los fines de semana más de 6 veces al mes. Estos resultados permiten concluir que MORLIGHT tendrá una buena oportunidad de negocios debido a que la demanda los fines de semana es alta.

- ✚ El 86,67% de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir un almuerzo en base a comida light, por lo cual el restaurante tendría gran aceptación.

- ✚ De acuerdo a las personas encuestadas, los principales beneficios de la comida light son: preservación de la salud con el 65,38%, prevención de enfermedades con el 53,85%, estética con el 50%, nutrición con el 42,31% y brinda al cuerpo energía con el 34,62%, por lo cual se puede concluir que en los últimos años la información acerca de la comida light ha tenido gran difusión.

- ✚ Las mayoría de personas encuestadas dieron una calificación muy alta a las siguientes declaraciones: el 80,77% de las personas estarían dispuestas a pagar más por una comida cuyos ingredientes sean completamente naturales; el 57,69% son cuidadosos con lo que comen para tener su peso bajo control; el 46,15% tratan de evitar los alimentos con alto contenido de sal y acostumbran a ingerir comidas balanceadas nutritivas; el 42,31% tratan de evitar alimentos altos en colesterol y el 38,46% tratan de evitar el exceso de alimentos fritos. Esta información permite afirmar que cada vez son más las personas que empiezan a preocuparse por el cuidado de su salud y por su bienestar, por lo que se puede concluir que el proyecto MORLIGHT es una gran oportunidad de negocio y además tendrá una muy buena aceptación de los consumidores.

- ✚ Los principales medios de publicidad por los cuales los encuestados conocen de la existencia de nuevos restaurantes son a través de referencias personales con el 68,45%, la televisión con el 7,74% y el correo electrónico con el 7,14%.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO TÉCNICO

5.1 INTRODUCCIÓN

En el estudio técnico se determinará la localización y el diseño organizacional del restaurante MORLIGHT; además, se especificarán los recursos que se necesitan y cómo estos serán empleados para lograr los objetivos corporativos.

5.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El recurso humano es el principal elemento con que cuenta MORLIGHT, debido a que éste es uno de los pilares fundamentales para el éxito de la organización.



5.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional debe ser consistente con la visión y los objetivos de la empresa y puede resultar una ventaja competitiva.

El restaurante MORLIGHT está conformado por 2 áreas:

1. Área administrativa

El área administrativa está compuesta por el siguiente personal:

-  Administrador de restaurante
-  Cajero

2. Área operativa

El área operativa está compuesta por el siguiente personal:

- ✚ Chef de cocina
- ✚ Cocinero
- ✚ Mesero
- ✚ Posillero

Se requerirá de un contador y un abogado que asesorarán a la compañía en todo lo referente a normativas contables, tributarias y legales.

Tipo de estructura organizacional

Estructura funcional

Es un diseño que agrupa a las personas en base a sus habilidades y destrezas en común o porque utilizan los mismos recursos.

MORLIGHT utilizará una estructura funcional para que las personas tengan la oportunidad de aprender unas de otras y ser más especializadas y productivas y para facilitar la resolución de problemas.

Organigrama

La utilidad de la construcción de un organigrama en la empresa es tener una descripción que permita al colaborador identificar el lugar que ocupa dentro de la empresa, el cargo y el nivel de autoridad.

Tipo de organigrama

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

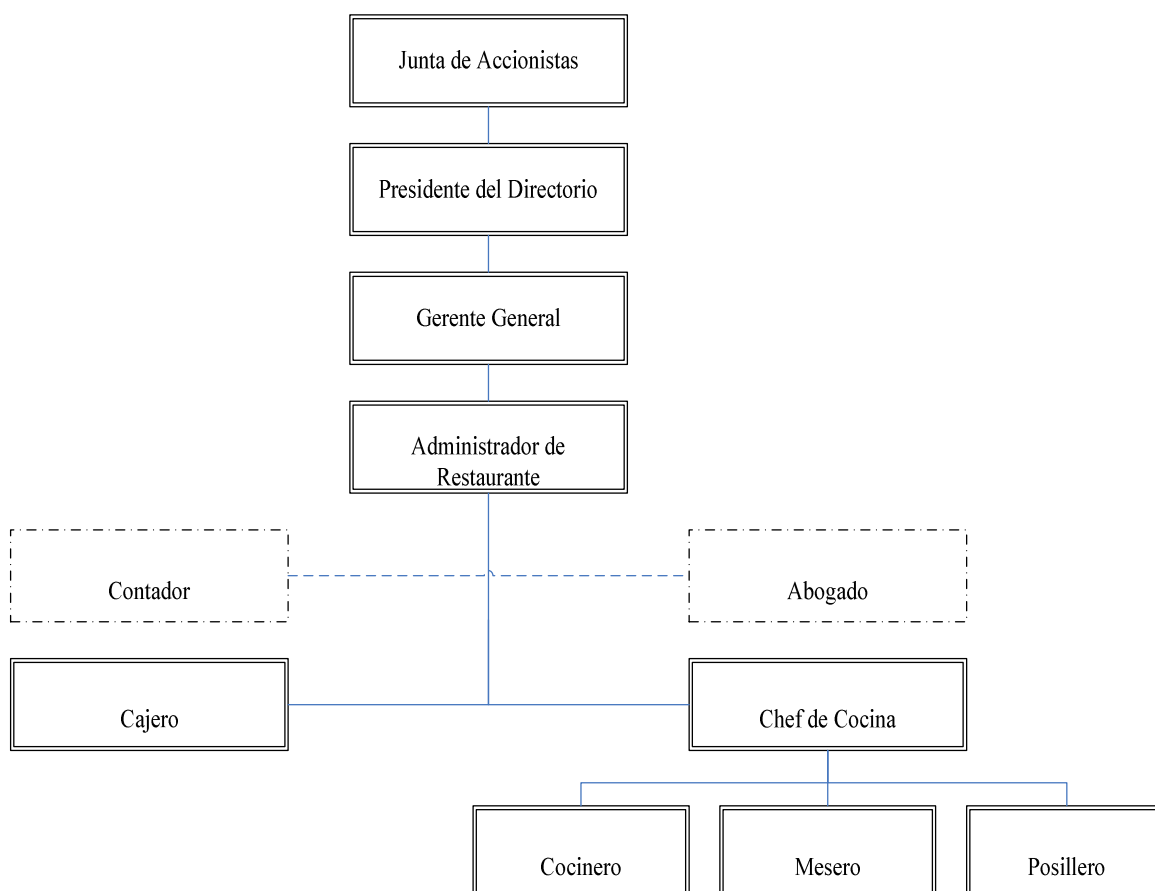
1. Por su naturaleza
2. Por su ámbito
3. Por su contenido
4. Por su presentación.

Los organigramas por su presentación se dividen en cuatro grupos:

- a. Verticales
- b. Horizontales
- c. Mixtos
- d. De bloque

MORLIGHT estableció un organigrama vertical, ya que éste presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Este organigrama representa una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una escala jerárquica descendente.

Gráfico 5.1 Organigrama MORLIGHT



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

5.2.2 FUNCIONES Y TAREAS DEL PERSONAL

Descripción del cargo

Se determinará las funciones del cargo, para que los empleados de MORLIGHT tengan claras sus actividades y no se dupliquen las mismas.

Para la definición de los cargos del restaurante MORLIGHT, se tomó como referencia el “Sistema de Certificación de Competencias Laborales”, realizado por la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), para impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico y para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial, este sistema consiste en los siguientes procesos que se ejecutan de forma continua y dinámica:



1. “Estudio e investigación”

Consiste en establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Una competencia laboral es el conjunto de capacidades entendidas como conocimientos, habilidades y actitudes de una persona para desempeñar exitosamente una ocupación laboral, en diferentes contextos.

2. Normalización

Una vez identificadas las competencias, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

3. Formación / capacitación

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

4. Evaluación de conformidad

Consiste en verificar la capacidad de una persona, en relación a los requisitos o criterios específicos previamente definidos en las normas de competencia laboral, mediante pruebas teóricas, prácticas y observación.

5. Certificación

La certificación es el reconocimiento formal de las competencias demostradas por una persona para el desempeño de una determinada ocupación”.⁵⁷

Funciones del personal

1. Administrador de restaurante

⁵⁷ FENECAPTUR, Sistema de Certificación de Competencias Laborales, disponible en: www.competencialaboral.org

2. Cajero
3. Chef de cocina
4. Cocinero
5. Mesero
6. Posillero

Cargo: Administrador de restaurante

Descripción de la ocupación

El administrador de restaurante se ocupa principalmente de administrar el servicio de un restaurante, incluyendo la planificación y la administración del personal; se ocupa de la dirección de la planificación estratégica de la organización, coordinar la ejecución del plan de marketing, apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

1. Requisitos

1.1 Resultados esperados

1.1.1 El administrador de restaurante debe:

1.1.1.1 Planificar el trabajo:

- a. Desarrollar estrategias competitivas.
- b. Elaborar planes, presupuestos y sistemas de control.
- c. Definir políticas de venta.
- d. Analizar resultados y rentabilidad.
- e. Establecer prioridades en la asignación de recursos.
- f. Definir distribución de elementos en un ambiente.
- g. Apoyar la planificación y organización desarrollada por la dirección.
- h. Anticiparse a cambios del mercado.
- i. Definir tendencias y modas en la gastronomía.

- j. Análisis y juzgamiento con base en datos.
- k. Prever demanda futura basada en ciclos o estacionalidades.

1.1.1.2 Participar en la composición del menú:

- a. Realizar investigación de mercado, tipos de clientes, producto y proveedor.
- b. Elaborar ficha técnica de los platos.
- c. Establecer directrices de planificación y producción del menú.
- d. Establecer costo y precio de venta final.

1.1.1.3 Coordinar el servicio:

- a. Efectuar compras de alimentos y bebidas.
- b. Controlar existencias (stock).
- c. Elaborar reporte gerencial para la toma de decisión sobre el negocio.
- d. Asegurar el cumplimiento de la legislación y reglamentación.
- e. Establecer procesos y estándares en manuales de trabajo y aplicación de procesos.

1.1.1.4 Atender o supervisar la atención al cliente:

- a. Investigar preferencias y necesidades.
- b. Supervisar la seguridad y la recepción de clientes especiales.
- c. Esclarecer dudas sobre el gasto efectuado.
- d. Despedir al cliente e incentivar su retorno.

1.1.1.5 Cuidar de la seguridad alimentaria:

Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de utensilios usados, en la higiene y limpieza personal del equipo y del espacio físico.

1.1.1.6 Dirigir la planificación estratégica y el plan de marketing:

- a. Establecer directrices para el plan estratégico y de marketing.
- b. Coordinar las actividades.
- c. Controlar que se cumplan los objetivos estratégicos y de marketing establecidos.
- d. Apoyar al equipo de trabajo.

1.1.1.7 Promover ventas:

- a. Promocionar campañas publicitarias.
- b. Autorizar descuentos.
- c. Negociar contratos y acuerdos comerciales.

1.1.1.8 Apoyar al cliente:

- a. Brindar información sobre el establecimiento y los servicios que ofrece.
- b. Aclarar dudas sobre reserva, precio, productos y servicios.
- c. Recibir visitas y clientes especiales.
- d. Solucionar problemas.

1.1.1.9 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a. Supervisar el servicio de atención al cliente.
- b. Investigar satisfacción del cliente sobre productos y servicios.
- c. Verificar el cumplimiento con estándares de calidad de productos y servicios.
- d. Brindar servicio personalizado.
- e. Efectuar la evaluación final junto al cliente.
- f. Atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas.

1.1.1.10 Apoyar al equipo:

- a. Ayudar al equipo en la atención al cliente.
- b. Supervisar y orientar el arreglo del salón, mesas y utensilios.

1.1.1.11 Liderar al equipo:

- a. Definir directrices para reclutamiento, selección y promoción de personal.
- b. Establecer política de remuneración y beneficios.
- c. Promover la capacitación.
- d. Administrar al equipo y afiliar a los empleados al Seguro Social.
- e. Incentivar la cooperación.
- f. Desarrollar acciones motivadoras.

1.2 Competencias

1.2.1 El administrador de restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

1.2.1.1 Conocimientos:

- a. Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal.
- b. Técnicas de manejo de crisis.
- c. Indicadores económicos para toma de decisiones.
- d. Herramientas de control gerencial, financiero y contable.
- e. Sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock).
- f. Ingredientes de platos en venta.
- g. Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas.
- h. Ingredientes de platos y bebidas nacionales.
- i. Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.
- j. Diversos servicios de un restaurante.

- k. Procedimientos en casos de emergencia.
- l. Enología, espirituosos, bebidas alcohólicas y su servicio.
- m. Herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas.
- n. Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas.

1.2.1.2 Habilidades:

- a. Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados.
- b. Planificación de corto, mediano y largo plazo.
- c. Toma de decisiones en situaciones críticas con clientes.
- d. Raciocinio lógico y verbal.
- e. Raciocinio numérico aplicado a negocios.
- f. Análisis del comportamiento humano e interpretación del lenguaje corporal, en particular, gestual.
- g. Actuar de forma independiente para acelerar decisiones.
- h. Relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales.
- i. Capacidad para solucionar conflictos internos.
- j. Capacidad para evaluar ideas.

1.2.1.3 Actitudes:

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

- e. Controlador.- Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.⁵⁸

Cargo: Cajero

Descripción de la ocupación

Emisión de facturas y notas de venta, compra e inventario de materias primas e insumos, cobro de pedidos, arqueo de caja, conciliación de bancaria, conciliación de cuentas, contabilización de las actividades de la compañía y realizar los roles de pagos.

1. Requisitos

1.1 Resultados esperados

1.1.1 El cajero debe:

1.1.1.1 Cobrar los pedidos:

- a. Emitir notas de venta y facturas.
- b. Explicar y acordar la forma de pago.
- c. Registrar el cobro de pedidos.
- d. Realizar arqueo de caja.

1.1.1.2 Conciliar cuentas:

- a. Conciliar la cuenta bancos.
- b. Conciliar los inventarios.
- c. Conciliar la cartera de clientes.
- d. Conciliar cuentas por pagar.

⁵⁸ Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, Turismo. Administrador de Restaurante. Requisitos de Competencia Laboral, págs. 1- 4.

1.1.1.3 Contabilizar las actividades de la compañía:

- a. Contabilizar las compras e insumos.
- b. Contabilizar las ventas.
- c. Contabilizar los activos fijos.
- d. Contabilizar los gastos.
- e. Contabilizar los impuestos.

1.1.1.4 Realizar los roles de pago:

- a. Registrar los ingresos del personal.
- b. Ingresar descuentos del personal.

1.1.1.5 Servir de apoyo a la gestión del contador

1.1.1.6 Realizar informes contables y financieros periódicamente

1.2 Competencias

1.2.1 El cajero del restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

1.2.1.1 Conocimientos:

- a. Indicadores económicos para toma de decisiones.
- b. Herramientas de control financiero y contable.
- c. Sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock).
- d. Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.
- e. Diversos servicios de un restaurante.
- f. Procedimientos en casos de emergencia.
- g. Herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas.

- h. Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas.

1.2.1.2 Habilidades:

- a. Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados.
- b. Planificación de corto plazo.
- c. Raciocinio numérico aplicado a negocios.

1.2.1.3 Actitudes:

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

Cargo: Chef de Cocina

Descripción de la ocupación

El chef de cocina se ocupa principalmente, de crear, coordinar, realizar y ejecutar recetas y platos. de supervisar el equipo de trabajo de la cocina de asegurar la calidad de los productos y servicios y la rentabilidad para el establecimiento.

1. Requisitos

1.1 Resultados esperados

1.1.1 El chef de cocina debe:

1.1.1.1 Planificar y controlar la cocina:

- a. Evaluar nuevos productos y proveedores.
- b. Definir metas de productividad.
- c. Realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, acondicionamiento y desecho de la basura.
- d. Analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina.
- e. Buscar la mayor rentabilidad para el negocio.
- f. Cuidar equipos, maquinaria e instalaciones.
- g. Solicitar servicios de mantenimiento.

1.1.1.2 Elaborar programación de la cocina:

- a. Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción.
- b. Programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina.
- c. Elaborar horarios de trabajo normal y en situación especial o emergente.
- d. Verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo.
- e. Emitir instrucción verbal o escrita y horario de trabajo.

1.1.1.3 Elaborar menú o carta:

- a. Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del salón.
- b. Equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos.
- c. Analizar costos y rentabilidad del menú.
- d. Definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política de precio.

1.1.1.4 Crear recetas y preparar platos:

- a. Crear y adaptar recetas y sustituir ingredientes.
- b. Efectuar levantamiento de material necesario y costos.
- c. Definir y establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato.
- d. Elaborar ficha técnica.
- e. Realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.

1.1.1.5 Administrar existencia (stock) y consumo:

- a. Analizar el consumo frente al menú.
- b. Definir nivel de existencia (stock) con el cocinero.
- c. Solicitar compra de mercadería.
- d. Coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos perecibles.
- e. Solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado.

1.1.1.6 Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

- a. Recibir y analizar la orden de servicio.
- b. Presentar sugerencias de menú y precio.
- c. Planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio.
- d. Coordinar la actividad de la cocina e interactuar con otras áreas involucradas.

1.1.1.7 Administrar al equipo:

- a. Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores.
- b. Verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo.
- c. Analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo.

- d. Mantener la disciplina y solucionar conflictos.
- e. Efectuar inspección en la cocina.
- f. Verificar la evolución y ejecución de los servicios.
- g. Estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.
- h. Definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades.
- i. Planificar y autorizar reasignación y vacaciones.
- j. Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo.
- k. Coordinar la integración de nuevos colaboradores.

1.1.1.8 Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

- a. Supervisar al equipo y aplicar los cuidados de higiene, presentación del personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal.
- b. Supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos.
- c. Supervisar la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios.
- d. Supervisar el uso de técnicas de control de contaminación.
- e. Supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo.
- f. Supervisar el cumplimiento de estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica.

1.2 Competencias

1.2.1 El chef de cocina, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes:

1.2.1.1 Conocimientos:

- a. Prácticas administrativas de planificación.
- b. Elaboración de presupuesto.
- c. Análisis y control de costos y resultados.
- d. Administración de la producción.

- e. Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas.
- f. Principios de administración de alimentos y bebidas.
- g. Técnicas de administración del recurso humano y herramientas de gestión.
- h. Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.
- i. Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal.
- j. Creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo.
- k. Recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio.
- l. Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas.
- m. Primeros auxilios básicos.
- n. Seguridad industrial.
- o. Ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina.
- p. Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio.
- q. Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas.
- r. Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.
- s. Aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias.
- t. Principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos.
- u. Maquinaria, equipos y utensilios de cocina.
- v. Términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía.
- w. Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

1.2.1.2 Habilidades:

- a. Leer e identificar hora, temperatura y peso.
- b. Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.
- c. Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.
- d. Memoria de corto y largo plazo.

- e. Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.
- f. Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo.
- g. Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada.
- h. Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.
- i. Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.
- j. Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

1.2.1.3 Actitudes:

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e. Controlador.- Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.⁵⁹

Cargo: Cocinero polivalente

Descripción de la ocupación

El cocinero polivalente se ocupa, principalmente, de ejecutar recetas comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.

1. Requisitos

⁵⁹ Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, Turismo. Chef de Cocina. Requisitos de Competencia Laboral, págs. 1- 4.

1.1 Resultados esperados

1.1.1 El cocinero polivalente debe:

1.1.1.1 Apoyar al chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina:

- a. Conocer la carta o menú y ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto.
- b. Verificar calidad y controlar tiempo máximo de consumo.
- c. Organizar y hacer rotación de producto de la cámara fría.
- d. Participar en la ejecución del inventario de la cocina.
- e. Apoyar en el control diario de consumo de ingredientes, productos y materiales.
- f. Evitar desperdicio.

1.1.1.2 Apoyar al chef de cocina en la elaboración de menú o carta:

- a. Sugerir platos.
- b. Equilibrar la carta según el color, sabor, textura, tamaño, temporada o estación, conservación, método y tiempo de cocción, rendimiento de los alimentos, rentabilidad y economía para el establecimiento.
- c. Mantener registro en fichas técnicas.

1.1.1.3 Realizar corte y preparación de comestibles variados:

- a. Cortar, tornear, picar, moler, rallar y licuar el producto alimenticio.
- b. Moldear verduras y legumbres.
- c. Limpiar, cortar, deshuesar y conservar aves, carnes, pescados y mariscos.
- d. Condimentar y marinar los alimentos.
- e. Aplicar técnica de congelamiento, deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimentos.

- f. Utilizar técnica de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingredientes con pérdida mínima.
- g. Cortar comestibles fríos, frescos, preparados, listos para cocinar, listos para servir y otros.

1.1.1.4 Realizar cocción:

- a. Cocinar, asar, freír, rehogar, estofar, saltear, guisar y gratinar alimentos.
- b. Utilizar técnicas de cocción.
- c. Observar punto, textura, sabor, color y conservación de las propiedades del alimento.
- d. Controlar tiempo y temperatura del producto alimenticio.

1.1.1.5 Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos:

- a. Preparar ensaladas, platos calientes y fríos de carne, ave, pescado y mariscos, guarniciones, fondos, salsas, sopas, sánduches, canapés, rellenos, gelatinas y postres calientes o fríos de la cocina nacional e internacional.
- b. Montar y presentar platos.
- c. Acondicionar el plato en un recipiente propio de acuerdo con el tipo de servicio.
- d. Flambear el alimento.
- e. Dar información sobre composición de plato, en el salón o en la cocina.
- f. Utilizar vocabulario técnico de la cocina internacional.

1.1.1.6 Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria:

- a. Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios.
- b. Aplicar técnica de control de contaminación.
- c. Mantener el área limpia, segura y saludable.

1.1.1.7 Cuidar del área de trabajo:

- a. Planificar y organizar el propio trabajo.
- b. Preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de la puesta a punto (mise en place).
- c. Realizar el cierre del servicio de la cocina.
- d. Coordinar o realizar la limpieza.
- e. Mantener higiene y seguridad permanentes en el área de trabajo.

1.1.1.8 Operar equipos y maquinaria:

Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno de microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, sartén, mezcladora, licuadora, picador, molino, cortadora de embutidos, descascarador, multiprocesador y otros equipos destinados a la confección de alimentos.

1.1.1.9 Cuidar de su higiene y presentación personal:

Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la seguridad personal y de los alimentos.

1.1.1.10 Mantener al equipo de trabajo motivado:

- a. Planear el logro de metas y la ejecución de tareas repetitivas, desagradables y cansadas.
- b. Asumir o acompañar el trabajo de otro colaborador.
- c. Desarrollar cooperación y espíritu de trabajo en equipo.

1.2 Competencias

1.2.1 El cocinero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes:

1.2.1.1 Conocimientos:

- a. Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (*stock*).
- b. Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
- c. Procedimientos de emergencia.
- d. Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
- e. Técnicas de corte y moldeado.
- f. Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.
- g. Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas de temperar y marinar alimentos.
- h. Datos históricos y recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios.
- i. Técnicas de descongelación, cocción y flambeo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.
- j. Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.
- k. Principales tipos de servicio y presentación de platos.
- l. Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina.
- m. Vocabulario técnico de la cocina internacional.
- n. Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.
- o. Primeros auxilios básicos.
- p. Técnicas de decoración de platos.
- q. Principios de repostería, panadería y pastelería.
- r. Principios de garnish.
- s. Elaboración de presupuestos.

1.2.1.2 Habilidades:

- a. Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.
- b. Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios.
- c. Lectura e identificación de hora, temperatura y peso.

- d. Cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos.
- e. Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.
- f. Memoria de corto y largo plazo.
- g. Reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y destreza manual para transportar y utilizar objetos, instrumentos y equipo leves.
- h. Motricidad fina.
- i. Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación.
- j. Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.

1.2.1.3 Actitudes:

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.⁶⁰

Cargo: Mesero

Descripción de la ocupación

El mesero se ocupa, principalmente, de acomodar al cliente en la mesa, servir alimentos y bebidas, finalizar el plato con el tipo de servicio escogido, preparar y adicionar salsas, flambear, presentar la cuenta y recibir el pago.

1. Requisitos

⁶⁰ INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN - INEN, “Turismo. Cocinero Polivalente. Requisitos de Competencia Laboral”, Primera Edición, Quito, 2007, pág. 1- 5.

1.1 Resultados esperados

1.1.1 El mesero debe:

1.1.1.1 Realizar la puesta a punto (mise en place):

Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.

1.1.1.2 Recibir y acomodar al cliente en la mesa:

- a. Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la disponibilidad.
- b. Acomodar al cliente.
- c. Presentar el menú o carta.
- d. Informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad.
- e. Anotar pedidos.
- f. Aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo.
- g. Informar el tiempo de preparación.

1.1.1.3 Servir al cliente a la mesa:

- a. Servir según las políticas de servicio establecidas.
- b. Ejecutar servicio a la francesa, a la inglesa directo e indirecto, plato servido.
- c. Finalizar plato.
- d. Servir durante la sobremesa, café, licor y bebidas en general.

1.1.1.4 Atender la mesa ocupada:

- a. Reponer bebida, cubiertos, vajilla y utensilios.
- b. Limpiar la mesa y retirar lo que no está en uso.

1.1.1.5 Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante:

- a. Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso.
- b. Establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado.
- c. Solucionar problemas.
- d. Determinar prioridades.

1.1.1.6 Cuidar de la seguridad de los alimentos:

Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.

1.1.1.7 Finalizar la atención y recibir el pago:

- a. Asegurarse que el cliente desea finalizar el servicio.
- b. Solicitar la cuenta al cajero.
- c. Verificar el consumo.
- d. Presentar la cuenta al cliente.
- e. Aclarar dudas sobre el consumo.
- f. Acordar sobre la forma de pago.
- g. Recibir y entregar pagos.

1.1.1.8 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a. Anticiparse a la expectativa del cliente.
- b. Acercarse sin haber sido llamado por el cliente.
- c. Investigar la opinión del cliente sobre productos y servicios.
- d. Recibir reclamos y aplicar soluciones.

1.1.1.9 Cuidar de la presentación personal:

Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

1.1.1.10 Apoyar al equipo:

Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos.

1.1.1.11 Receptar las materias primas e insumos:

- a. Recibir y verificar calidad de la mercadería.
- b. Presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta.

1.2 Competencias

1.2.1 El mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

1.2.1.1 Conocimientos:

- a. Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón.
- b. Tipos de servicio a la mesa.
- c. Preparación y finalización de platos y salsas.
- d. Técnicas para servir bebidas, licores y vinos.
- e. Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas.
- f. Funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante.
- g. Procedimientos de emergencia.
- h. Primeros auxilios básicos.
- i. Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.
- j. Utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros.
- k. Montaje de mesas.

1.2.1.2 Habilidades:

- a. Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas.

- b. Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios.
- c. Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.
- d. Integración para ejecutar trabajo en equipo.
- e. Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual.
- f. Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico.
- g. Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.

1.2.1.3 Actitudes:

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante y comprometido.
- d. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.⁶¹

Cargo: Posillero

Descripción de la ocupación

El posillero se ocupa principalmente de la recepción y almacenaje de materias primas e insumos, de higienizar, limpiar, lavar y arreglar la loza, cubiertos, cristales, ollas, utensilios y equipos de cocina, de acuerdo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

1. Requisitos

⁶¹ Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, Turismo. Mesero. Requisitos de Competencia Laboral, págs. 1- 4.

1.1 Resultados esperados

1.1.1 El posillero debe:

1.1.1.1 Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos:

- a. Lavar y lustrar ollas, sartenes y otros utensilios usados en la cocina.
- b. Lavar e higienizar loza, cubiertos y cristales.
- c. Limpiar e higienizar estufas, hornos, congeladora, refrigeradora, mesones, campanas, filtros, entre otros equipos.

1.1.1.2 Almacenar y organizar utensilios:

- a. Almacenar loza, cubiertos y cristales.
- b. Arreglar todos los utensilios en bodega o local apropiado.
- c. Controlar los utensilios utilizados en el salón.
- d. Notificar la pérdida de material por quiebra.

1.1.1.3 Apoyar en los inventarios de utensilios:

- a. Ayudar en los inventarios de utensilios y menaje menor.
- b. Proveer a las diferentes áreas de sus requerimientos de utensilios y menaje menor.

1.1.1.4 Cuidar de la seguridad alimentaria:

- a. Aplicar los procedimientos de seguridad alimentaria.
- b. Evitar la contaminación de utensilios, lozas, superficies y elementos que entran en contacto con los alimentos.
- c. Evitar la contaminación cruzada, la intoxicación por el uso indebido de productos químicos y problemas similares.

1.1.1.5 Cuidar del área de trabajo:

- a. Mantener limpio y organizado el local de trabajo.
- b. Limpiar, lavar y conservar pisos, paredes, corredores, ventanas, lavabos, locales de basura, vidrios, rejillas, desagües y locales de almacenamiento.

1.1.1.6 Cuidar de la presentación personal:

- a. Usar uniforme completo.
- b. Asegurar la higiene del uniforme, de los accesorios y utensilios que entran en contacto con el alimento.

1.1.1.7 Apoyar al equipo:

- a. Auxiliar en la limpieza de área externa a la cocina como bar y restaurante.
- b. Pasar plato de la cocina al mesero.
- c. Afilar cuchillos.
- d. Ayudar en el montaje de mesas y equipos según política de la empresa.
- e. Colaborar con el departamento de servicio y cocina en el montaje de material, mobiliario equipos y utensilios para eventos especiales.

1.2 Competencias

1.2.1 El posillero para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

1.2.1.1 Conocimientos:

- a. Técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos.
- b. Prácticas de arreglo y localización de menaje, utensilios y equipos.
- c. Seguridad industrial.
- d. Primeros auxilios básicos.

- e. Manipulación de químicos y productos especiales.
- f. Técnicas de manejo de inventarios.

1.2.1.2 Habilidades:

- a. Lectura de instrucciones simples e identificación de placas, señales de advertencia y símbolos más usuales del sector.
- b. Manipular correctamente los utensilios, equipos menores y equipos mayores.
- c. Manipular y transportar objetos, instrumentos y equipos de tamaño pequeño y mediano.
- d. Coordinación motriz.
- e. Arreglar o reparar daños menores de equipos y utensilios.
- f. Almacenar y organizar utensilios.
- g. Administrar inventarios de utensilios.




1.2.1.3 Actitudes:

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante y comprometido.⁶²

Asesoría

MORLIGHT contratará servicios de asesoría contable por horas.

El contador debe realizar las siguientes labores:

-  Control contable financiero.
-  Análisis de cuentas.
-  Realización de los balances.

⁶² Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, Turismo. Posillero. Requisitos de Competencia Laboral, págs. 1- 4.

- ✚ Declaración de impuestos.
- ✚ Supervisión y control del cajero.

El contador deberá realizar las siguientes actividades:

1. Declarar los impuestos:

- a. Llenar formularios de impuestos a la renta e IVA.
- b. Gestionar el pago

2. Control financiero y contable:

- a. Efectuar control financiero.
- b. Realizar control de costos de materias primas e insumos.

3. Controlar el trabajo del cajero:

- a. Supervisar al cajero.

4. Realizar los balances de la empresa

5. Análisis de cuentas contables

5.2.3 CUANTIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Sueldos

Para el establecimiento de sueldos se tomó como referencia el sueldo básico de \$ 218, establecido por el Gobierno para el año 2009, más todos los beneficios de ley. Adicionalmente se pagará un bono mensual que será el 5% de las ventas.

Tabla 5.1 Sueldos, beneficios y prestaciones sociales

Cargo	Remuneración (\$)	Costo anual	9,35% Aporte personal anual	Neto a recibir anual
Mano de obra directa				
Chef de cocina	220,00	2.640,00	246,84	2.393,16
Cocinero	218,00	2.616,00	244,60	2.371,40
Mesero	218,00	2.616,00	244,60	2.371,40
Posillero	218,00	2.616,00	244,60	2.371,40
Personal administrativo				
Administrador de restaurante	330,00	3.960,00	370,26	3.589,74
Cajero	218,00	2.616,00	244,60	2.371,40
TOTAL	1.422,00	17.064,00	1.595,48	15.468,52

Prestaciones sociales			Beneficios sociales			
12,15% Aporte patronal anual	9,35% Aporte personal anual	Total prestaciones sociales	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Total beneficios sociales
320,76	246,84	567,60	220,00	218,00	110,00	548,00
317,84	244,60	562,44	218,00	218,00	109,00	545,00
317,84	244,60	562,44	218,00	218,00	109,00	545,00
317,84	244,60	562,44	218,00	218,00	109,00	545,00
481,14	370,26	851,40	330,00	218,00	165,00	713,00
317,84	244,60	562,44	218,00	218,00	109,00	545,00
2.073,28	1.595,48	3.668,76	1.422,00	1.308,00	711,00	3.441,00

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Nota: Los fondos de reserva se pagarán a los empleados a partir del segundo año, de acuerdo a lo dispuesto por la ley.

Horario de los empleados y atención al cliente

Los empleados de MORLIGHT laborarán de lunes a viernes de 10:00 a 20:00 y los días sábado de 11:00 a 21:00.

Las puertas de MORLIGHT estarán abiertas a sus clientes de lunes a viernes de 10:30 a 19:30 y los días sábado de 11:30 a 20:30.

5.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

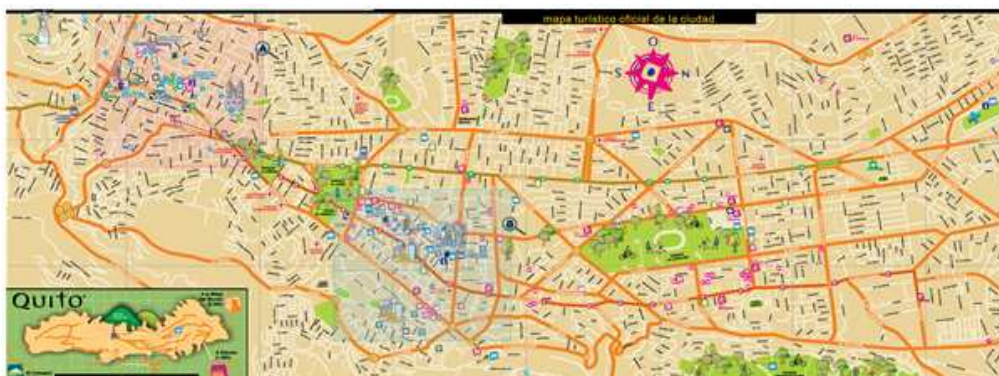
La ubicación más adecuada del “RESTAURANTE MORLIGHT” permitirá maximizar la rentabilidad y cubrir la mayor cantidad de población posible, de acuerdo a la capacidad instalada del mismo.

5.3.1 MACROLOCALIZACIÓN

El “RESTAURANTE MORLIGHT” estará ubicado en la ciudad de Quito, capital del Ecuador.

Se realizará una breve descripción de la situación geográfica, factores políticos y actividades económicas de la ciudad de Quito, para determinar la incidencia de éstos en el establecimiento del negocio.

Mapa 5.1 Ciudad de Quito



Fuente: www.quito.gov.ec

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Quito es la capital de la República del Ecuador, es una metrópoli que día a día se construye, donde la estructura moderna se funde con la heredad mestiza y colonial, en la que residentes nacionales y visitantes extranjeros encuentran siempre un lugar para trabajar, disfrutar y recordar.

Situada en la cordillera de los Andes a 2.850 metros sobre el nivel del mar, ocupa una meseta de 12.000 kilómetros cuadrados.

Su temperatura ambiental oscila entre 10 y 25 grados centígrados, con grandes contrastes climáticos que se presentan durante el transcurso de un mismo día que permiten gozar a los quiteños y a sus huéspedes de las cuatro "estaciones" del año las veinticuatro horas. La ciudad está rodeada de los volcanes Pichincha, Cotopaxi, Antisana y Cayambe, que conforman un contorno andino majestuoso.

En el norte se ubica el Quito moderno, donde se erigen grandes estructuras urbanas y comerciales; el centro o Quito antiguo reúne el legado colonial y artístico y ofrece un ambiente cautivador cuando se desarrollan procesiones religiosas y eventos culturales; en el sector sur se puede ubicar núcleos de expresión juvenil, que impulsan nuevas formas de cultura e interacción social.

La ciudad en los últimos años ha estado sujeta a un gran cambio urbanístico que la extendió hacia el nororiente en los valles de Tumbaco y Los Chillos al suroriente, esto ha permitido un notable crecimiento económico y poblacional que ha generado avances en la industria, economía, comercio y hotelería.

En la urbe coexisten aproximadamente 1'500.000 habitantes, dentro de 65 parroquias metropolitanas, que la han elegido como su sitio de residencia, haciendo de "La Carita de Dios" una ciudad donde se aprecia la diversidad social que conforma el país.⁶³

Situación geográfica

Ubicación

Extensión territorial: 12 000 kilómetros cuadrados.

Altura: 2850 metros sobre el nivel del mar.

Clima: La temperatura anual promedio de la ciudad es de 12.2 °C.

Población: 1'504.991 habitantes.

⁶³ Municipio de Quito, Presentación de la Ciudad – Quito, ciudad moderna y colonial, disponible en: www.quito.gov.ec

División política del Distrito Metropolitano de Quito

El cantón del Distrito Metropolitano de Quito está dividido en 8 administraciones zonales, las cuales se dividen en parroquias, las mismas que se subdividen en barrios. Hay 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas.

Administraciones zonales del DMQ

La ciudad de Quito está conformada por 8 zonas distritales:

1. Administración zona Equinoccial (La Delicia).
2. Administración zona Calderón.
3. Administración zona Norte (Eugenio Espejo).
4. Administración zona Centro (Manuela Sáenz).
5. Administración zona Sur (Eloy Alfaro).
6. Administración zona de Tumbaco .
7. Administración zona de Los Chillos.
8. Administración zona Quitumbe.

Parroquias urbanas

La Dirección Metropolitana de Planificación Territorial (DMPT) ha dividido a la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito en 32 parroquias urbanas, las cuales son:

Nº	Parroquia	Nº	Parroquia	Nº	Parroquia
1	La Argelia	12	Cotocollao	23	Mariscal Sucre
2	Belisario Quevedo	13	La Ecuatoriana	24	La Mena
3	Carcelén	14	La Ferroviaria	25	Ponceano
4	Centro Histórico	15	Guamaní	26	Puengasí
5	Chilibulo	16	El Inca	27	Quitumbe
6	Chillogallo	17	Iñaquito	28	Rumipamba
7	Chimbacalle	18	Itchimbía	29	San Juan
8	Cochapamba	19	Jipijapa	30	San Bartolo
9	Comité del Pueblo	20	Keneddy	31	Solanda
10	El Condado	21	La Libertad	32	Turubamba
11	Concepción	22	Magdalena		

Factores políticos

Quito es la capital del Ecuador y concentra funciones políticas, administrativas y de representación diplomática, como tal el DMQ debe avanzar hacia la constitución de una cultura política ciudadana, que haga posible la construcción democrática de lo público y que afiance la gobernabilidad en democracia inmersa en las redes regionales y mundiales de ciudades e instituciones.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito asegura que las políticas de gobierno local relativas al desarrollo social, económico y territorial, se materialicen en el territorio por medio de las administraciones zonales.

Las administraciones zonales son las unidades responsables de desarrollar dos ejes estratégicos básicos de la administración municipal: la descentralización-desconcentración institucional y el sistema de gestión participativa.

El primero de esos ejes posibilita una atención más directa, inmediata y permanente del municipio a las zonas, sectores urbanos y parroquias rurales del distrito; el segundo articula la intervención directa y activa de la ciudadanía en la gestión de gobierno local.

El Distrito Metropolitano de Quito es administrado por el Alcalde, que es elegido democráticamente por los habitantes de la ciudad para un período de 4 años, el 29 de enero del 2009 se encargó la alcaldía al Dr. Andrés Vallejo.

El Concejo Metropolitano cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito, está conformado por 15 concejales cada uno encargado de diferentes comisiones.

Religión

Aproximadamente el 90 por ciento de sus habitantes pertenece a la religión católica.

Grupos importantes también practican otras religiones como la evangélica y adventista. Los pueblos indígenas, mayoritariamente católicos a consecuencia de la colonización española, conjugan los ritos de esta religión con su cosmovisión original.

Idioma

Español

Transporte urbano

El transporte de Quito está constituido por tres corredores de transporte urbano y una red convencional de transporte.

Los tres corredores de transporte urbano de Quito son:

1. Corredor central trolebús (línea verde)

El trolebús constituye el eje central del sistema integrado y ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito, inaugurándose el 17 de diciembre de 1995.

Actualmente el trole tiene en funcionamiento 5 circuitos troncales: el C1 entre la estación norte La Y y la estación sur el Recreo, el C2 entre la estación norte La Y y la estación Morán Valverde, el C4 entre la parada La Colón y la estación Morán Valverde, el C5 entre la estación sur el Recreo y la parada El Ejido, y el CM entre la estación Morán Valverde y la estación Sur el Recreo.

2. Corredor nororiental ecovía (línea roja)

La ecovía fue inaugurada en el año 2000. El sistema recorre aproximadamente 9 km. de la ciudad, desde la terminal La Marín en el centro de Quito hasta la estación de transferencia Río Coca en el norte. La troncal es operada por 42 buses articulados que funcionan a base de diesel.

También hay 31 buses alimentadores que operan desde la estación Río Coca hacia la estación norte del trolebús en La Y, y también hacia algunos barrios del Distrito Metropolitano tales como: La Luz, Monteserrín, Zámbriza, Agua Clara, Comité del Pueblo y San Juan de Cumbayá.

3. Corredor central norte (línea azul)

La primera etapa de este corredor que va desde la estación Seminario Mayor hasta la estación la Ofelia (ambas ubicadas al norte de Quito) entró en funcionamiento en noviembre de 2004. En este recorrido operan 74 buses articulados y 135 buses convencionales en servicios complementarios. Se planea hacer una extensión de este corredor.

Red convencional de transporte de Quito

Está conformada por 135 líneas de transporte público operadas por 2.624 buses urbanos. Estas líneas y flotas actuales se encuentran en proceso de reestructuración, en la medida del avance de la red integrada de transporte. En la ciudad de Quito existen tres clases de transporte urbano: los buses tipo, los buses especiales y los buses interparroquiales. Es fácil diferenciarlos de acuerdo al color que ostentan: azul para los buses tipo, rojo para los especiales y verde para los interparroquiales.

Hotelería

La ciudad de Quito es un importante centro turístico del país, cuenta con una variada lista de establecimientos hoteleros de todos los tipos, desde rústicas casas hasta grandes y modernos hoteles. La mayoría de hoteles se encuentran concentrados en el centro norte y centro histórico de la ciudad, zonas que concentran los principales atractivos turísticos de la ciudad.

Quito ofrece una variedad de alojamientos en la ciudad para todos los gustos, como los famosos "hostales bed & breackfast" de la zona de La Mariscal, en

donde los turistas principalmente jóvenes pueden rentar una habitación a precios sumamente baratos y a la vez estar cerca de los centros nocturnos más frecuentados de la ciudad, ya que en este sector son numerosas las terrazas al aire libre, restaurantes, cafés, bares, discotecas, karaokes y casinos.

La Mariscal

Comprende el cuadrado formado por las avenidas Patria, Francisco de Orellana, 12 de Octubre y 10 de Agosto, conocido como "La Zona Sur" del norte de la ciudad, siendo la sede de los principales ministerios del país.

La Mariscal inicia desde el parque El Ejido, donde comienza el norte de la ciudad, aquí se encuentran los edificios más altos ubicados a lo largo de la Avenida Patria.

Dentro del cuadrado de la Mariscal, se encuentra "La Zona", el barrio más bohemio de la ciudad ubicado a los alrededores de la Plaza del Quinde, conocido por los locales como "Gringolandia", debido a la gran cantidad de turistas que visitan el sector.

Actividades económicas

Producto Interno Bruto - PIB

Quito es la ciudad que más aporta al PIB en la provincia de Pichincha, la cual es a su vez, la segunda economía más importante del país, según el último estudio realizado por el Banco Central del Ecuador, en el año 2006, el aporte fue del 18,6% al PIB, generando 4.06 millones de dólares. Quito junto a la ciudad de Guayaquil es un importante centro financiero del país. La ciudad es sede de importantes compañías tanto nacionales como multinacionales, oficinas de importantes industrias que funcionan en el país.

La actividad financiera se concentra en el centro norte de la ciudad, a los alrededores de las avenidas: Patria, Río Amazonas, República del Salvador, de los Shyris, Naciones Unidas, entre otras.

Quito también es una ciudad muy agitada en el ámbito comercial, destacando tiendas de textiles, restaurantes y tiendas de artesanías. Entre los mercados informales destaca la plaza Ipiales, en el centro de Quito. La actividad económica es variada, destacándose el comercio, sobre todo informal. A partir de la regeneración urbana en el centro histórico y otros barrios turísticos que empezó desde el 2001 por parte del Municipio de Quito, el turismo ha sido una de las principales fuentes de ingreso de la ciudad.

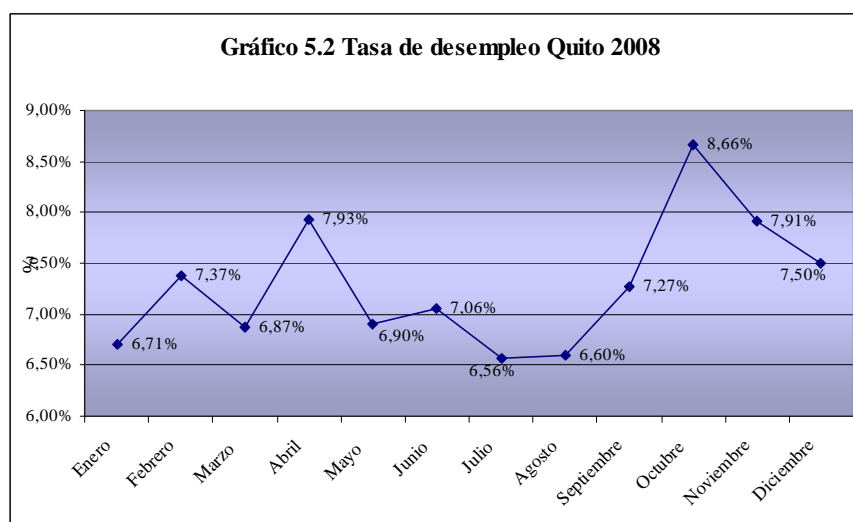


Tabla 5.2 Tasa de desempleo Quito 2008

Mes	%
Enero	6,71%
Febrero	7,37%
Marzo	6,87%
Abril	7,93%
Mayo	6,90%
Junio	7,06%
Julio	6,56%
Agosto	6,60%
Septiembre	7,27%
Octubre	8,66%
Noviembre	7,91%
Diciembre	7,50%
Promedio	7,28%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

La tasa de desempleo promedio en la ciudad de Quito, en el año 2008, fue de 7,28%.⁶⁴

Impuestos

Impuesto al Valor Agregado - IVA

Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado - IVA por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización.

Deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará al comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al estado mediante una declaración.

Impuesto a la Renta - IR

Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.⁶⁵

5.3.2 MICROLOCALIZACIÓN

MORLIGHT se ubicará dentro de la zona de influencia, en las calles: Juan León Mera y Carrión (al lado de la Pizza Hut). Se ha decidido ubicar el restaurante en esta dirección por las siguientes razones:

⁶⁴ Banco Central del Ecuador, Boletín de Información Estadística Mensual -Diciembre 2008, disponible en: www.bce.fin.ec

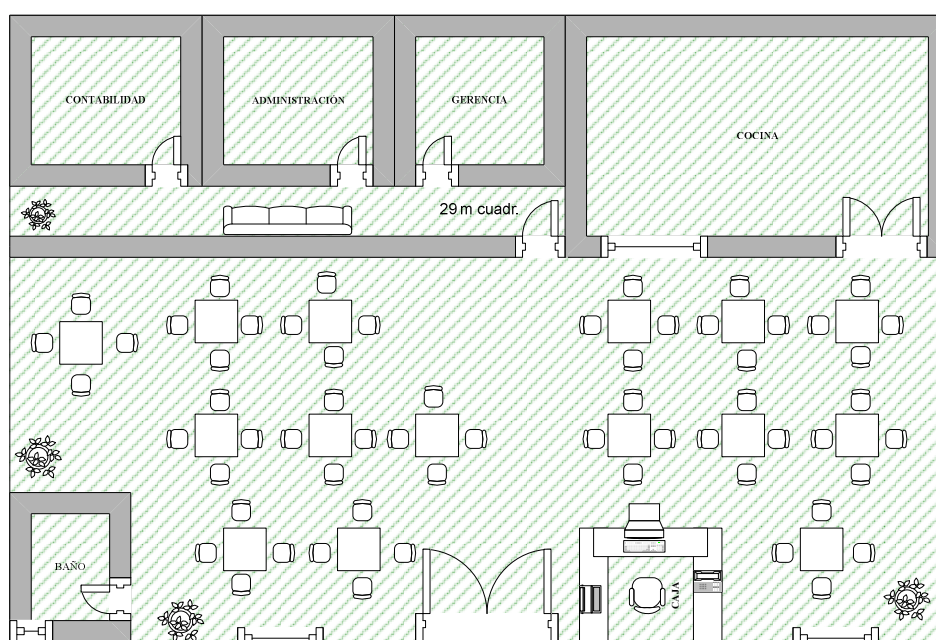
⁶⁵ Servicio de Rentas Internas - SRI, Impuesto a la Renta, disponible en: www.sri.gov.ec

- ✚ La mayoría de empresas ubicadas en la zona de influencia operan en los alrededores de este local comercial, por lo que los clientes potenciales podrían acceder con mayor facilidad a MORLIGHT y en tiempos reducidos, teniendo en cuenta que el tiempo para almorzar generalmente varía entre 30 minutos a 1 hora, para los empleados públicos y privados, cubriendo así mayor cantidad de población posible.
- ✚ Un gran número de locales comerciales se ubican en las cercanías de MORLIGHT permitiendo un fácil acceso a las instalaciones.
- ✚ Disponibilidad de infraestructura adecuada para la operación eficiente del restaurante.
- ✚ La accesibilidad de transporte; puesto que por la Juan León Mera pasa una gran variedad de transporte urbano.

5.4 TAMAÑO DEL PROYECTO (CAPACIDAD DE LA EMPRESA)

El local de MORLIGHT tendrá una superficie de 29 m² (6,10 m de largo x 4,76 m de ancho), teniendo las oficinas las siguientes dimensiones:

Gráfico 5.3 Distribución del espacio físico



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5. 3 Distribución del espacio físico

Área de la empresa	Dimensiones	Área
Administrativa		
Gerencia General	2 m x 2 m	4,00
Administración	1,5 m x 1,5 m	2,25
Contabilidad	1,6 m x 1,5 m	2,40
Caja	1,1 m 1,1 m	1,21
Operaciones		
Cocina	2,5 m x 2 m	5,00
Otras		
Comedor	6,1 m x 2 m	12,20
Baño	1,5 m x 1,3 m	1,95
TOTAL		29,01
Largo	6,10	
Ancho	4,76	29,04

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

5.4.1 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Tabla 5.4 Equipos de oficina

Equipo	Cantidad	Precio u.	Costo total
Caja registradora SAMSUNG ER-350	1	200,00	200,00
Computadoras	2	500,00	1.000,00
Impresoras HP-COMPAQ	1	49,11	49,11
Calculadora KENK	2	4,90	9,80
GE teléfono	1	18,00	18,00
Televisión 21"	1	220,00	220,00
Minicomponente	1	80,00	80,00
TOTAL			1.576,91

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.5 Muebles de oficina

Equipo	Cantidad	Precio u.	Costo total
Mesas (cuadradas)	15	16,00	240,00
Sillas	60	8,00	480,00
Archivador AM130GEN02	2	30,00	60,00
Escritorios en L 160 x 140	3	160,00	480,00
Sillas OMEGA	4	23,00	92,00
Sillas ATU para visitantes	2	24,00	48,00
TOTAL			1.400,00

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.6 Equipos de cocina

Equipo	Cantidad	Precio u.	Costo total
Cocina industrial de acero con horno	1	480,00	480,00
Refrigeradora	1	602,00	602,00
Licuada	1	54,00	54,00
Procesador de alimentos	1	65,00	65,00
Rival batidora STMX 300 - MX pedestal	1	24,00	24,00
Sanduchera	1	18,00	18,00
Extractor de olores TEKA 90 cm	1	100,00	100,00
Horno de microondas	1	78,00	78,00
Cuchillo eléctrico 2805-012	1	22,00	22,00
TOTAL			1.443,00

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.7 Muebles de cocina

Equipo	Cantidad	Precio u.	Costo total
Aparadores	2	80,00	160,00
Muebles de cocina	2	100,00	200,00
TOTAL			360,00

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

5.4.1.1 Útiles de oficina y Menaje

Tabla 5.8 Útiles de oficina

Equipo	Cantidad	Precio u.	Costo total	Costo anual
Resmas de papel bond	2	3,00	6,00	72,00
Grapadora	2	2,50	5,00	5,00
Perforadora	2	2,30	4,60	4,60
Carpetas BENE	3	1,60	4,80	57,60
Útiles varios			8,00	96,00
TOTAL			28,40	235,20

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.9 Menaje

Menaje	Cantidad	Precio u.	Costo total
Vajillas (20 piezas)	12	16,00	192,00
Vasos (docena)	4	4,80	19,20
Copas para postre (docena)	2	12,00	24,00
Calderos Nº 45	1	52,00	52,00
Calderos Nº 40	1	48,00	48,00
Olla de presión	2	45,00	90,00
STEAM GOURMET cocción al vapor	1	38,00	38,00
Pirex	4	5,00	20,00
Set de cuchillos	1	9,46	9,46
Tablas para picar	4	5,50	22,00
Sartenes 3 piezas 16, 20 y 24 cm	1	18,00	18,00
Sartén IDEAL antiadherente universal	1	14,00	14,00
Planchas	2	17,00	34,00
Pailas	2	15,35	30,70
Molde de aluminio	2	3,13	6,26
Molde de teflón	2	5,00	10,00
Cubiertos (docena)	4	9,00	36,00
Cucharas (docena)	4	5,00	20,00
Cucharas pequeñas (docena)	4	4,40	17,60
Espatulas 7 piezas FOOD-STAND 69 N	1	13,00	13,00
Jarra 2 litros	1	4,00	4,00
TOTAL			718,22

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

5.4.2 BALANCE DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Tabla 5.10 Balance de infraestructura física

Equipo	Cantidad	Precio u.	Costo total
Equipos de oficina			
Caja registradora SAMSUNG ER-350	1	200,00	200,00
Computadoras	2	500,00	1.000,00
Impresoras HP-COMPAQ	1	49,11	49,11
Calculadora KENK	2	4,90	9,80
GE teléfono	1	18,00	18,00
Televisión 21"	1	220,00	220,00
Minicomponente	1	80,00	80,00
Muebles de oficina			
Mesas (cuadradas)	15	16,00	240,00
Sillas	60	8,00	480,00
Archivador AM130GEN02	2	30,00	60,00
Escritorios en L 160 x 140	3	160,00	480,00
Sillas OMEGA	4	23,00	92,00
Sillas ATU para visitantes	2	24,00	48,00
Equipos de cocina			
Cocina industrial de acero con horno	1	480,00	480,00
Refrigeradora	1	602,00	602,00
Licuada	1	54,00	54,00
Procesador de alimentos	1	65,00	65,00
Rival batidora STMX 300 - MX pedestal	1	24,00	24,00
Sanduchera	1	18,00	18,00
Extractor de olores TEKA 90 cm	1	100,00	100,00
Horno de microondas	1	78,00	78,00
Cuchillo eléctrico 2805-012	1	22,00	22,00
Muebles de cocina			
Aparadores	2	80,00	160,00
Muebles de cocina	2	100,00	200,00
TOTAL			4.779,91

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

5.5 PROCESO PRODUCTIVO

5.5.1 MODELO PRODUCTIVO

Cadena de Valor

Es la herramienta básica para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

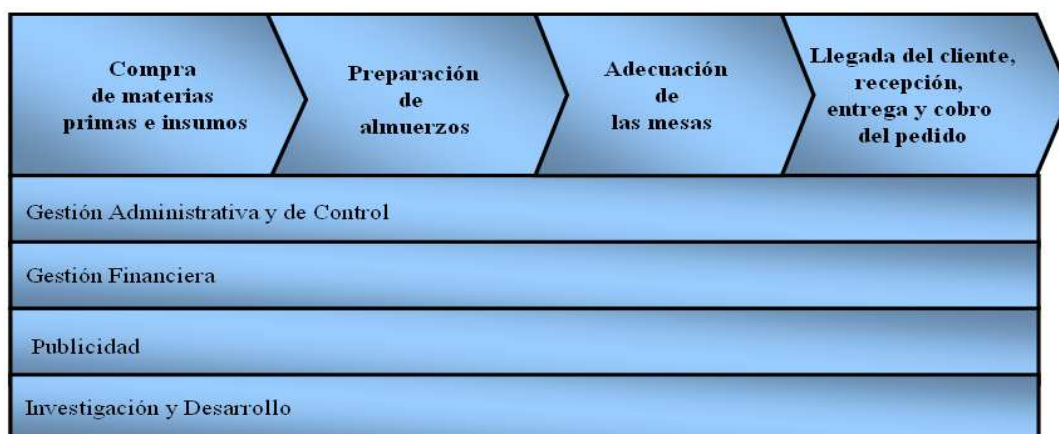
Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa y pueden también a su vez diferenciarse en sub-actividades.

Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias.

Gráfico 5.4 Cadena de valor de almuerzos



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

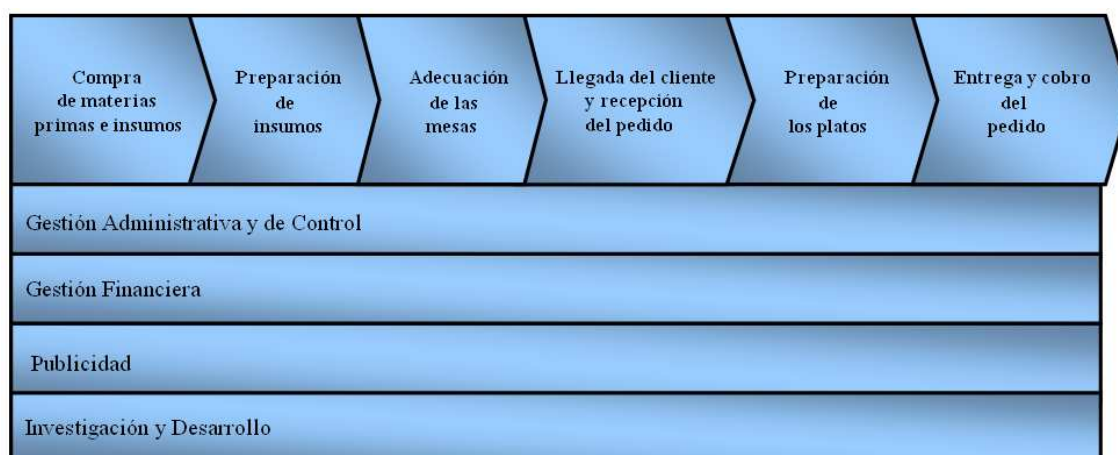
Actividades primarias

- ✚ Compra de materias primas e insumos
- ✚ Preparación de almuerzos
- ✚ Adecuación de las mesas
- ✚ Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido

Actividades de apoyo

- ✚ Gestión administrativa y de control
- ✚ Gestión financiera
- ✚ Publicidad
- ✚ Investigación y desarrollo

Gráfico 5.5 Cadena de valor de platos especiales



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Actividades primarias

- ✚ Compra de materias primas e insumos
- ✚ Preparación de insumos
- ✚ Adecuación de las mesas
- ✚ Llegada del cliente y recepción del pedido

- ✚ Preparación del plato
- ✚ Entrega y cobro del pedido

Actividades de apoyo

- ✚ Gestión administrativa y de control
- ✚ Gestión financiera
- ✚ Publicidad
- ✚ Investigación y desarrollo

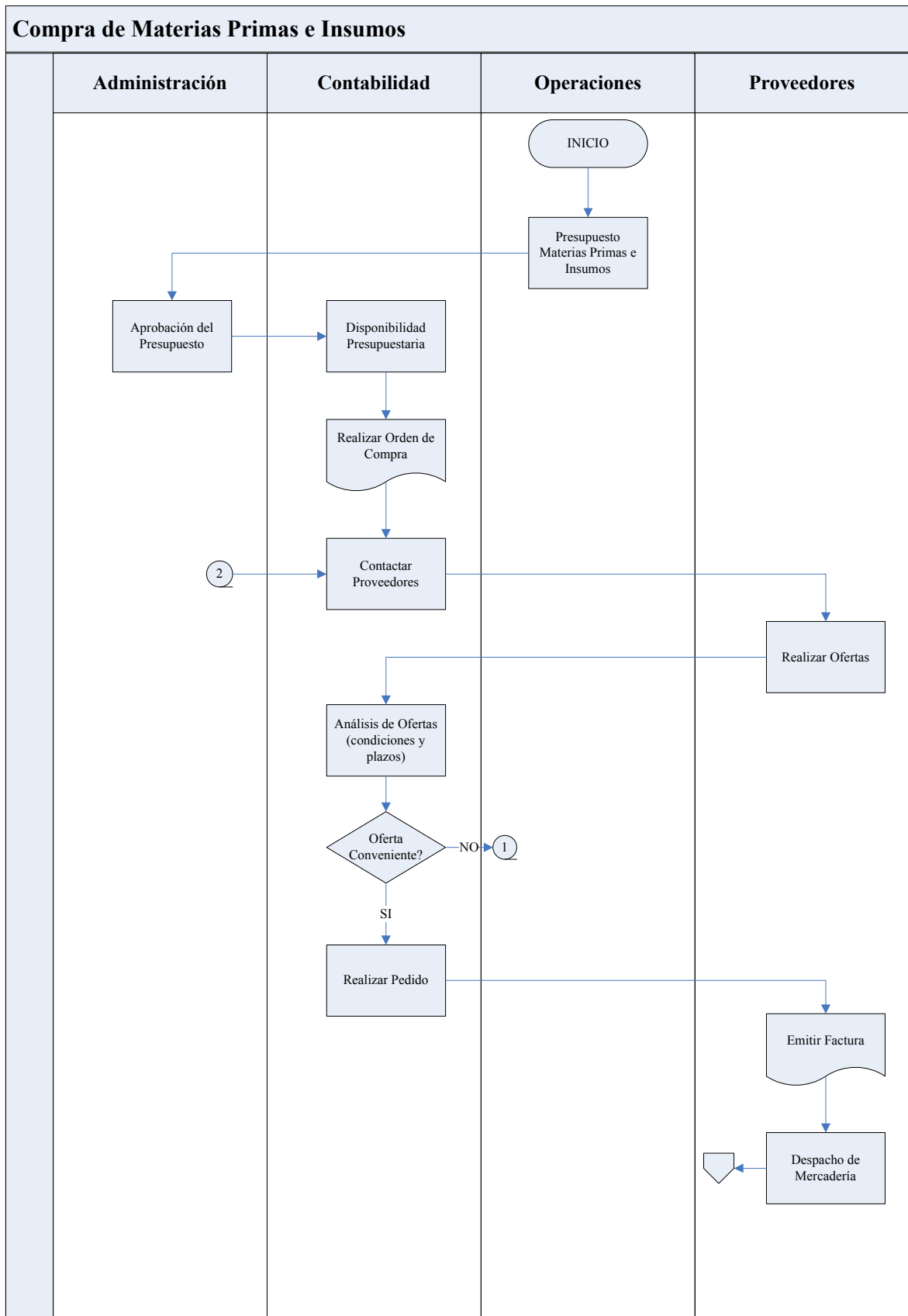
5.5.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO

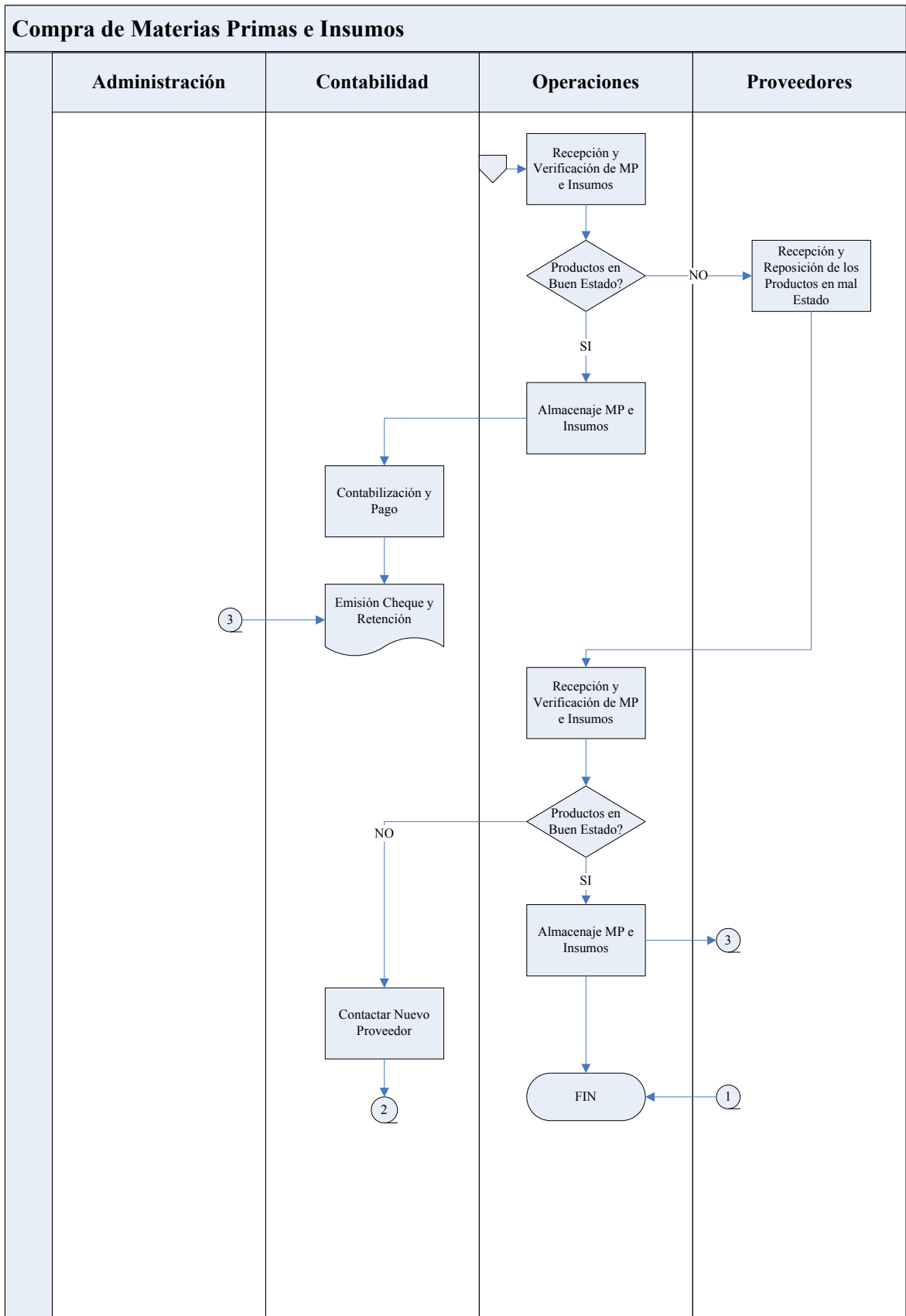
Se ha realizado los diagramas de flujo del proceso productivo de los almuerzos, por ser la principal actividad de MORLIGHT, el cual está conformado por cuatro subprocesos:

1. Compra de materias primas e insumos
2. Preparación de almuerzos
3. Adecuación de las mesas
4. Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido

Proceso productivo: Almuerzos

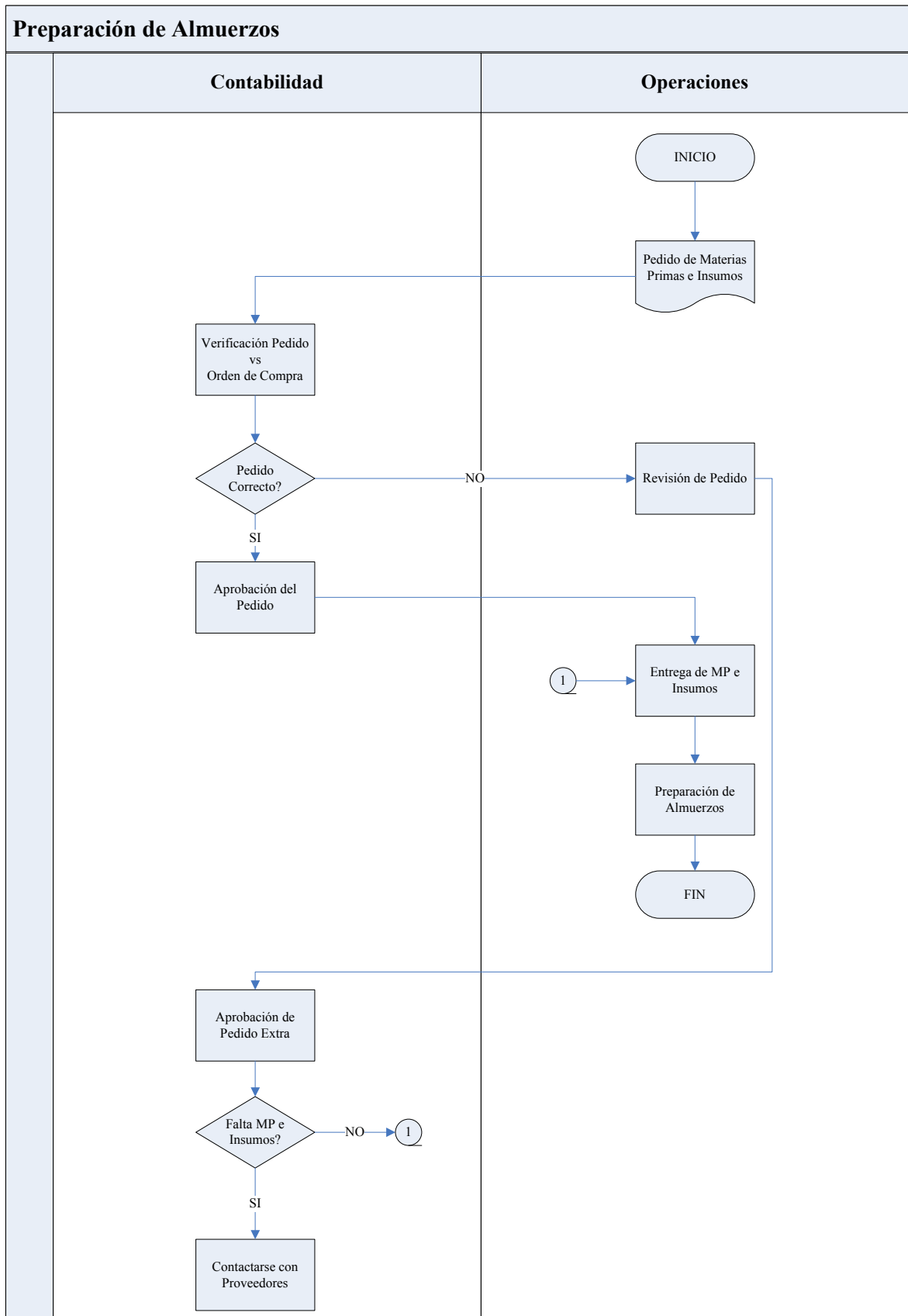
Gráfico 5.6 Proceso 1: Compra de materias primas e insumos



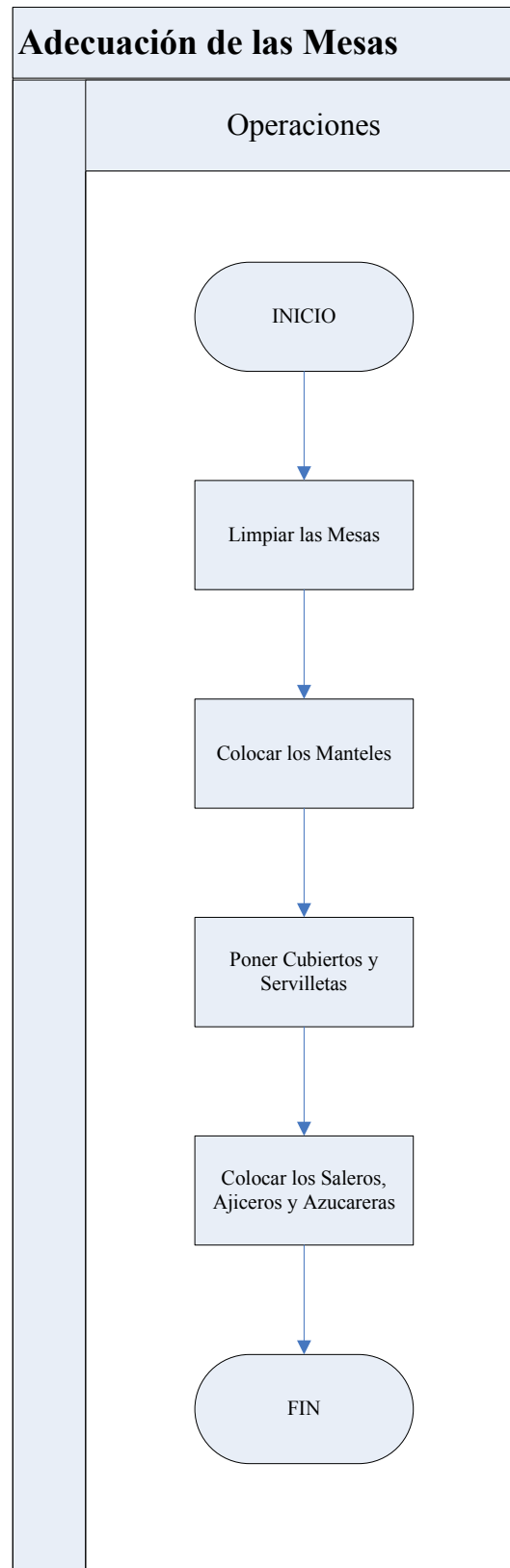


Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gráfico 5.7 Proceso 2: Preparación de almuerzos

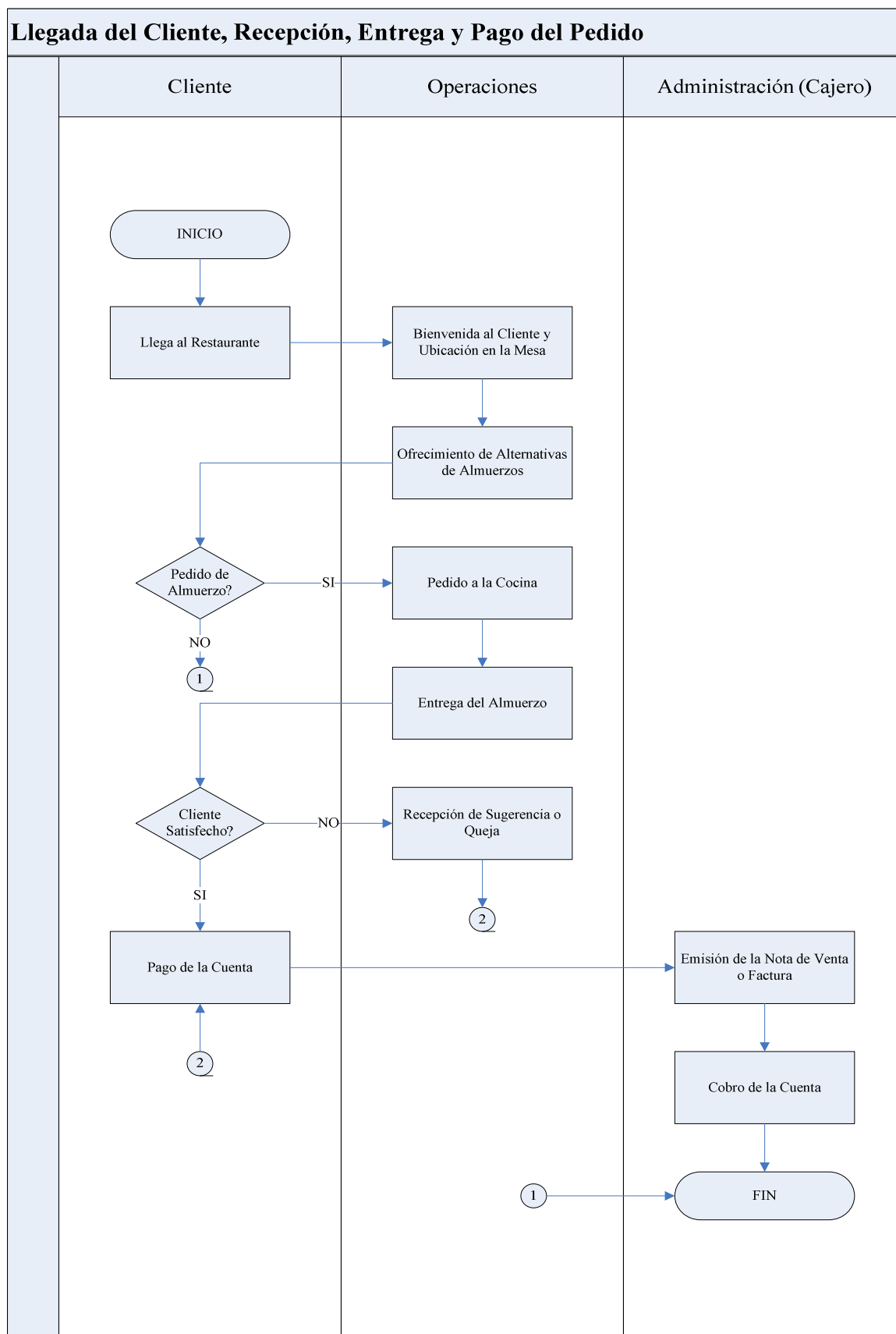


Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gráfico 5.8 Proceso 3: Adecuación de las mesas

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gráfico 5.9 Proceso 4: Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

5.5.2.1 Menú de productos

MORLIGHT ofrecerá el servicio de almuerzos de la siguiente manera:

- ✚ De lunes a viernes de 12:00 a 15:30, se ofrecerá dos tipos de almuerzos cada día y desde las 10:30 hasta las 19:30 se realizarán platos especiales, bocaditos, cócteles, postres, etc.
- ✚ Los días sábados también se harán almuerzos de 12:00 a 14:00 y de 11:30 a 20:30 se realizarán platos especiales, bocaditos, cócteles, postres, etc.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, los consumidores consideran muy importante la variedad, por lo cual MORLIGHT ofrecerá dos alternativas de almuerzos por día, el mismo que consistirá en un plato de sopa, un Plato fuerte y el jugo, según la preferencia del cliente.

5.5.2.2 Recetas de Productos

MORLIGHT ofrecerá una amplia variedad de productos, entre los cuales tenemos: almuerzos, platos a la carta, ensaladas, postres, bocaditos y cócteles. Para realizar el menú se estableció las recetas de 20 almuerzos, 10 platos a la carta, 10 ensaladas, 10 postres, 5 bocaditos y 6 cócteles, los cuales fueron realizados de acuerdo a una receta estándar definida para 10 personas, la cual consta del nombre del plato, la porción y el peso de cada ingrediente. Se utilizó la receta estándar debido a que se deben cuantificar cada uno de los ingredientes de una receta y sería muy difícil establecer cantidades y costos de un solo plato.

Lista de almuerzos

Almuerzo 1

Sopa

Repe lojano

Plato fuerte

Trucha con salsa de mantequilla

Jugo

Jugo de mora

Almuerzo 2

Sopa

Viche de pescado

Plato fuerte

Seco de pollo

Jugo

Jugo de piña

Almuerzo 3

Sopa

Sopa de verduras

Plato fuerte

Arroz con menestra y carne

Jugo

Jugo de naranja

Almuerzo 4**Sopa**

Sopa de pollo con fideos

Plato fuerte

Corvina en salsa de perejil

Jugo

Jugo de sandía

Almuerzo 5**Sopa**

Crema de garbanzo

Plato fuerte

Estofado de res

Jugo

Limonada

Almuerzo 6**Sopa**

Miga de zapallo

Plato fuerte

Salón en su salsa

Jugo

Jugo de tomate de árbol

Almuerzo 7**Sopa**

Sopa serrana

Plato fuerte

Arroz con pollo

Jugo

Jugo de tamarindo

Almuerzo 8**Sopa**

Sopa de harina de arveja

Plato fuerte

Chuleta de chanco a la naranja

Jugo

Jugo de toronja

Almuerzo 9**Sopa**

Crema de lenteja

Plato fuerte

Filete de corvina con almendras

Jugo

Jugo de naranjilla

Almuerzo 10**Sopa**

Sopa de quinua

Plato fuerte

Costillas de res con verduras

Jugo

Avena

Almuerzo 11**Sopa**

Aguado de gallina

Plato fuerte

Bistec de hígado

Jugo

Jugo de coco

Almuerzo 12**Sopa**

Crema de tomate

Plato fuerte

Estofado de pollo

Jugo

Jugo de melón

Almuerzo 13**Sopa**

Crema de choclo

Plato fuerte

Pollo en salsa de champiñones

Jugo

Jugo de papaya

Almuerzo 14**Sopa**

Sopa de papa

Plato fuerte

Seco de chivo

Jugo

Jugo de guayaba

Almuerzo 15**Sopa**

Sopa de cebolla

Plato fuerte

Guatita

Jugo

Jugo de mandarina

Almuerzo 16**Sopa**

Sopa oriental

Plato fuerte

Pastel de papa con carne

Jugo

Jugo de sandía

Almuerzo 17**Sopa**

Sopa de pan

Plato fuerte

Corvina en salsa roja

Jugo

Jugo de tamarindo

Almuerzo 18**Sopa**

Crema de chochos

Plato fuerte

Pollo con verduras

Jugo

Jugo de maracuyá

Almuerzo 19**Sopa**

Caldo de pata

Plato fuerte

Alitas de pollo picante

Jugo

Jugo de tomate de árbol

Almuerzo 20**Sopa**

Caldo de arroz de cebada

Plato fuerte

Pollo envuelto en harina

Jugo

Jugo de coco

Platos a la carta

1. Brochetas de pollo en salsa de soya
2. Pollo enrollado con espinacas
3. Pollo relleno con jamón y queso al whisky
4. Pavo con pepián de garbanzos
5. Pollo glaseado al curry
6. Espagueti al ajillo con camarones
7. Lasaña de vegetales
8. Pescado frito
9. Arroz con camarón
10. Chuleta de cerdo agridulce

Ensaladas

1. Frijoles negros
2. Ensalada caprese
3. Aguacate a la reina
4. Coliflor con queso
5. Ensalada mexicana
6. Ensalada nicoise
7. Ensalada a lo abruzzo
8. Ensalada de espinaca
9. Ensalada de camarones con hierbas aromáticas
10. Ensalada de tibia de lomo

Postres

1. Tarta de duraznos y limón
2. Flan de coco
3. Gelatina con melón y sandía
4. Mousse de fresas
5. Queque de piña
6. Pastel natural de manzanas y frutas secas
7. Cheesecake triple
8. Pudín de chocolate
9. Manzana al horno y sorbete al perfuma de estragón y limón
10. Sopa fría de frutas rojas con sabañón al champán

Bocaditos

1. Empanaditas de carne al horno
2. Brochetas de frutas
3. Milhojas de queso y aceitunas
4. Volován relleno de queso ricotta, tomate y hierbas
5. Dedos de queso con maní y ají

Cócteles

1. Bloody Mary
2. Cuba Bella
3. Daiquiri Floridita
4. Piña Colada
5. Tropical Cobbler
6. Banana Ice

5.6 DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para la determinación de los costos de producción para los almuerzos, se escogió 5 almuerzos, siendo necesario realizar un sondeo de precios de las materias primas e insumos, efectuado los días sábado 16 y domingo 17 de mayo de 2009, en el Mercado Mayorista y Supermercados Santa María, el cual permitió definir precios actuales de las materias primas e insumos necesarios para cada receta. En el Mercado Mayorista se consultó los precios de las carnes, verduras, frutas, hortalizas, vegetales y granos, en Supermercados Santa María se averiguó los precios de condimentos, licores, salsas y aderezos. Además se utilizó una tabla de equivalencias y medidas, para cuantificar las materias primas e insumos en unidades equivalentes (onzas, gramos, libras, kilogramos, cucharadas, cucharaditas, cm³, etc.).⁶⁶

Costos de almuerzos

Para determinar el costo promedio de elaboración de un almuerzo, se cuantificó los costos de 5 almuerzos, para 10 personas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.11 Almuerzo 1

Repe lojano		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
8	guineos verdes	0,32
4	onzas de queso	0,58
3	tazas de leche	0,49
3	cucharadas de mantequilla	0,17
6	cucharadas de cebolla blanca	0,23
4	cucharadas de culantro picado	0,03
	Sal y pimienta al gusto	0,10

⁶⁶ Ver anexo 10 Tabla de equivalencias y medidas.

Trucha con salsa de mantequilla		
	Ingredientes:	
1,50	kilos de trucha	4,50
0,25	libra de mantequilla	0,44
4	cebollas paiteñas cortadas en rodajas	0,50
1	taza de vino blanco	0,22
10	cucharadas de crema de leche	0,60
2	tazas de zanahoria pelada cortada en juliana	0,30
5	tazas de arroz	0,76
	Sal y pimienta al gusto	0,10
Jugo de mora		
1	kilo de mora	2,20
2	tazas de azúcar	0,26
COSTO TOTAL ALMUERZO PARA 10 PERSONAS		11,80
COSTO UNITARIO ALMUERZO		1,18
PRECIO ALMUERZO		1,90
GANANCIA POR ALMUERZO		0,72

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.12 Almuerzo 2

Viche de pescado		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
0,50	libra de pescado	1,00
3	cebollas colaradas	0,38
3	pimientos	0,38
6	ramas de cebolla blanca	0,30
4	cucharadas de maní molido	0,41
8	pepas de ajo	0,25
0,25	mazo de verduras	0,40
4	hojas de col	0,10
10	trozos de zapallo	0,38
10	trozos de choclos	0,50
4	zanahorias	0,30
10	pedazos de yuca	0,50
3	maduros	0,43
10	bolitas de verde rallado	0,14
Seco de pollo		
	Ingredientes:	
1,50	kilos de pollo despresado	3,30
3	cebollas paiteñas en cuadritos	0,38
3	pimientos cortados en cuadritos	0,38
2	cucharaditas de achiote	0,38
1	taza de culantro picado	0,11
1	libras de tomates maduros	0,40
2	naranjillas bien maduras	0,40
1	tazas de cerveza	0,23
5	tazas de arroz	0,76
	Sal, comino y pimienta al gusto	0,10

Jugo de piña		
1	Piña	0,80
2	tazas de azúcar	0,26
COSTO TOTAL ALMUERZO PARA 10 PERSONAS		12,97
COSTO UNITARIO ALMUERZO		1,30
PRECIO ALMUERZO		1,90
GANANCIA POR ALMUERZO		0,60

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.13 Almuerzo 3

Sopa de verduras		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
3	cebollas perla	0,53
4	dientes de ajo	0,13
200	gramos de verduras (apio, puerro, repollo, zanahoria) en cubos	0,75
100	gramos de tomate	0,10
1	ramo pequeño de hierbas aromáticas (hinojo, laurel, clavo de olor)	0,25
2	cucharadas de mantequilla	0,09
Arroz con menestra y carne		
	Ingredientes:	
1,50	kilos de carne abierta	4,95
1,50	libras de fréjol salado	1,50
2	cebollas grandes cortadas en cuadros	0,25
2	pimientos picados en cuadros	0,25
2	tomates picados	0,20
1	cucharadita de ajo licuado	0,01
4	cucharadas de aceite con achiote	0,10
	Aliño para la carne	
6	pepas de ajo	0,19
8	hojas de albahaca	0,10
4	hojas de apio	0,10
8	hojas de hierba buena	0,10
5	tazas de arroz	0,76
	Sal y sazónador al gusto	0,10
Jugo de naranja		
8	naranjas	0,64
2	tazas de azúcar	0,26
COSTO TOTAL ALMUERZO PARA 10 PERSONAS		11,36
COSTO UNITARIO ALMUERZO		1,14
PRECIO ALMUERZO		1,90
GANANCIA POR ALMUERZO		0,76

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.14 Almuerzo 4

Sopa de pollo con fideos		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
1	libras de pollo	1,10
4	ramas de apio picado	0,10
3	zanahorias pequeñas en cubos	0,23
2	cucharaditas de aceite	0,25
6	dientes de ajo finamente picados	0,19
300	gramos de fideos cabello de ángel	0,58
3	tazas de verduras; zanahoria y apio en cubos pequeños, sal y pimienta	1,00
Corvina en salsa de perejil		
	Ingredientes:	
1,50	kilos de filete de corvina	4,50
1	taza de vino blanco	0,22
4	hojas de laurel	0,10
1	tazas de crema de leche	0,38
2	cucharadas de mantequilla	0,12
4	tomates	0,40
3	cebollas puerro cortadas	0,15
6	cucharadas de perejil picado	0,10
5	tazas de arroz	0,76
Jugo de sandía		
0,50	Sandía	0,55
2	tazas de azúcar	0,26
COSTO TOTAL ALMUERZO PARA 10 PERSONAS		10,99
COSTO UNITARIO ALMUERZO		1,10
PRECIO ALMUERZO		1,90
GANANCIA POR ALMUERZO		0,80

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.15 Almuerzo 5

Crema de garbanzo		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
2	libras de garbanzos	2,20
8	dientes de ajo	0,25
2	cebollas medianas	0,25
6	hojas de laurel	0,10
6	hojas de estragón	0,10
	Perejil picado	0,10
	Sal y pimienta molida.	0,10

Estofado de res		
	Ingredientes:	
1,50	kilos de carne de res	4,95
2	libras de papas en cuadritos	0,60
3	zanahorias cortadas en cuadritos	0,23
2	tomates grandes	0,20
2	pimientos grandes	0,25
2	cebollas grandes	0,25
2	cucharaditas de achiote	0,10
4	dientes de ajo machacado	0,13
3	cucharadas de culantro picado	0,10
	Sal, pimienta y comino al gusto	0,10
5	tazas de arroz	0,76
Limónada		
10	Limonas	0,17
2	tazas de azúcar	0,26
COSTO TOTAL ALMUERZO PARA 10 PERSONAS		11,20
COSTO UNITARIO ALMUERZO		1,12
PRECIO ALMUERZO		1,90
GANANCIA POR ALMUERZO		0,78

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Resumen costos almuerzos

El costo promedio de producir un almuerzo para MORLIGHT es de \$ 1,17, este costo se lo obtuvo calculando un promedio de los 5 almuerzos que se cuantificaron:

Tabla 5.16 Costo promedio almuerzo

Almuerzos	Costo almuerzos para 10 personas
Almuerzo 1	11,80
Almuerzo 2	12,97
Almuerzo 3	11,36
Almuerzo 4	10,99
Almuerzo 5	11,20
TOTAL	58,32
COSTO PROMEDIO ALMUERZO PARA 10 PERSONAS	11,66
COSTO UNITARIO ALMUERZO	1,17
PRECIO DE VENTA	1,90
MARGEN DE UTILIDAD X ALMUERZO \$	0,73
MARGEN DE UTILIDAD %	62,89%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Costos de platos a la carta

Para determinar el costo promedio de elaboración de un plato a la carta, se cuantificó los costos de 5 platos especiales, en base a la receta estándar para 10 personas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.17 Plato especial 1

Brochetas de pollo en salsa de soya		
Cantidad	Ingredientes:	Costos
3	kilos de pechuga de pollo sin hueso	12,00
2	tazas de soya	0,30
6	dientes de ajo picado	0,19
2	limones	0,03
2	cebollas paiteña picada	0,25
4	cucharadas de aceite	0,16
5	tazas de arroz	0,76
	Sal y pimienta	0,10
COSTO TOTAL PLATO ESPECIAL PARA 10 PERSONAS		13,79
COSTO UNITARIO PLATO ESPECIAL		1,38

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.18 Plato especial 2

Pollo relleno con jamón y queso al whisky		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
3	kilos de pollo	7,26
250	gramos de jamón prensado en láminas	1,79
250	gramos de queso en láminas	2,11
6	dientes de ajo picado	0,19
0,50	de taza de whisky	2,85
1	limón	0,02
6	cucharadas de aceite de oliva	1,13
5	tazas de arroz	0,76
	Sal y pimienta	0,10
COSTO TOTAL PLATO ESPECIAL PARA 10 PERSONAS		16,21
COSTO UNITARIO PLATO ESPECIAL		1,62

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.19 Plato especial 3

Espagueti al ajillo con camarones		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
1	kilo de espaguetis	1,22
12	dientes de ajo en láminas	0,38
6	jalapeños en mitades	0,13
2	kilos de camarones limpios	11,00
2	cebollas perla pequeñas picadas	0,35
6	cucharadas de pasta de tomate	0,44
8	cucharadas de aceite de oliva	1,51
1	taza de vino blanco	0,20
2	cucharadas de perejil	0,10
6	Hojas de laurel	0,10
	Sal y pimienta	0,10
1	taza de queso parmesano rallado	1,45
COSTO TOTAL PLATO ESPECIAL PARA 10 PERSONAS		16,98
COSTO UNITARIO PLATO ESPECIAL		1,70

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.20 Plato especial 4

Pollo glaseado al curry		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
3,00	kilos de pollo (de preferencia muslos)	7,26
4,00	cucharadas de mantequilla derretida	0,18
1,00	cucharadita de curry	0,25
1,00	cucharadita de mostaza en crema	0,28
1,00	cucharadita de páprika	0,25
1,00	cucharadita de sal	0,10
5,00	tazas de arroz	0,76
COSTO TOTAL PLATO ESPECIAL PARA 10 PERSONAS		9,08
COSTO UNITARIO PLATO ESPECIAL		0,91

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.21 Plato especial 5

Lasaña de vegetales		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
3	cucharadas de aceite vegetal	0,63
4	cucharadas de harina integral	0,11
4	tazas de leche descremada	1,10
1	cucharadita de mostaza	0,28
3	cucharaditas de aceite de oliva	0,19
6	dientes de ajo picados	0,19
4	tazas de puerros picados	0,50
2	tazas de zanahorias picadas	0,30
3	zucchinis picados	1,50
1,50	kilos de tomates	1,32
0,50	taza de albahaca picada	0,40
600	gramos de láminas de masa de lasaña	3,00
2	tazas de vino blanco seco	0,40
2	tazas de queso parmesano rallado	2,91
2	tazas de queso mozzarella rallado	3,20
	Sal, pimienta y nuez moscada rallada	0,25
COSTO TOTAL PLATO ESPECIAL PARA 10 PERSONAS		16,28
COSTO UNITARIO PLATO ESPECIAL		1,63

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Resumen costos platos especiales

El costo promedio de producir un plato especial para MORLIGHT es de \$ 1,45, este costo se lo obtuvo calculando un promedio de los 5 platos especiales que se cuantificaron:

Tabla 5.22 Costo promedio plato especial

Platos especiales	Costo platos especiales para 10 personas
Plato especial 1	13,79
Plato especial 2	16,21
Plato especial 3	16,98
Plato especial 4	9,08
Plato especial 5	16,28
TOTAL	72,34
COSTO PROMEDIO PLATO ESPECIAL PARA 10 PERSONAS	14,47
COSTO UNITARIO PLATO ESPECIAL	1,45
MARGEN DE UTILIDAD X PLATO \$	0,87
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	2,31
MARGEN DE UTILIDAD %	60,00%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Costos de ensaladas

Para determinar el costo promedio de elaboración de una ensalada, se cuantificó los costos de 3 ensaladas, en base a la receta estándar para 10 personas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.23 Ensalada 1

Ensalada caprese		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
6	tomates grandes redondos, maduros pero firmes	0,60
750	gramos de queso mozzarella fresco	6,32
24	hojas de albahaca	0,40
	Aceite de oliva extra virgen	0,63
	Sal y pimienta	0,10
COSTO TOTAL ENSALADA PARA 10 PERSONAS		8,05
COSTO UNITARIO ENSALADA		0,81

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.24 Ensalada 2

Ensalada a lo abruzzo		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
600	gramos de fréjoles blancos	1,32
4	zucchini medianos	2,00
4	tomates grandes maduros pero firmes	0,40
2	ajíes sin venas ni semillas	0,03
2	cebollas perla medianas en juliana fina	0,35
400	gramos de atún en lata	2,52
	Albahaca picada gruesa	0,20
	Orégano	0,20
8	cucharadas de aceite de oliva extra virgen	1,51
4	cucharadas de vinagre rojo	0,09
	Sal	0,10
COSTO TOTAL ENSALADA PARA 10 PERSONAS		8,72
COSTO UNITARIO ENSALADA		0,87

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.25 Ensalada 3

Ensalada de espinaca		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
600	gramos de espinaca de hojas pequeñas	0,58
3	tazas de champiñones frescos en rodajas	1,38
4	cucharadas de chile dulce rojo picado	0,07
6	tiras de tocineta picadas	3,00
3	cucharadas de cebolla paiteña picada	0,13
5	cucharadas de vinagre de sidra	0,07
2	cucharadas de azúcar	0,02
	Pimienta picante molida	0,25
COSTO TOTAL ENSALADA PARA 10 PERSONAS		5,50
COSTO UNITARIO ENSALADA		0,55

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Resumen costos ensaladas

El costo promedio de producir una ensalada para MORLIGHT es de \$ 0,74, este costo se lo obtuvo calculando un promedio de las 3 ensaladas que se cuantificaron:

Tabla 5.26 Costo promedio ensalada

Ensaladas	Costo ensaladas para 10 personas
Ensalada 1	8,05
Ensalada 2	8,72
Ensalada 3	5,50
TOTAL	22,27
COSTO PROMEDIO ENSALADA PARA 10 PERSONAS	7,42
COSTO UNITARIO ENSALADA	0,74
MARGEN DE UTILIDAD POR ENSALADA \$	0,45
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	1,19
MARGEN DE UTILIDAD %	60,00%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Costos de postres

Para determinar el costo promedio de elaboración de un postre, se cuantificó los costos de 3 postres, en base a la receta estándar para 10 personas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.27 Postre 1

Flan de coco		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
1	taza de azúcar	0,13
2	tazas de leche condensada	2,21
1	taza de coco seco rallado	0,60
1	taza de leche	0,16
4	huevos	0,39
1	cucharadita de esencia de vainilla	0,10
COSTO TOTAL POSTRE PARA 10 PERSONAS		3,59
COSTO UNITARIO POSTRE		0,36

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.28 Postre 2

Gelatina con melón y sandía		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
500	gramos de pulpa de melón	1,20
500	gramos de pulpa de sandía	1,00
2	naranjas grandes	0,16
8	cucharadas de azúcar	0,06
4	cucharadas de gelatina sin sabor en polvo	0,14
3	tazas de vino espumoso	0,20
COSTO TOTAL POSTRE PARA 10 PERSONAS		2,76
COSTO UNITARIO POSTRE		0,28

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.29 Postre 3

Sopa fría de frutas rojas con sabañón al champán		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
500	gramos de fresas	1,38
500	gramos de frambuesas	3,30
4	cucharaditas de jugo de limón	0,03
1	cucharadita de esencia de vainilla	0,10
2	cucharaditas de menta picada	0,10
150	gramos de azúcar	0,12
4	cucharadas de licor de naranja	0,50
10	yemas	0,97
1	taza de azúcar	0,13
1	taza de champán semiseco	1,11
2	tazas de crema dulce	3,36
COSTO TOTAL POSTRE PARA 10 PERSONAS		11,10
COSTO UNITARIO POSTRE		1,11

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Resumen costos postres

El costo promedio de producir un postre para MORLIGHT es de \$ 0,58, este costo se lo obtuvo calculando un promedio de los 3 postres que se cuantificaron:

Tabla 5.30 Costo promedio postre

Postres	Costo postres para 10 personas
Postre 1	3,59
Postre 2	2,76
Postre 3	11,10
TOTAL	17,45
COSTO PROMEDIO POSTRE PARA 10 PERSONAS	5,82
COSTO UNITARIO POSTRE	0,58
MARGEN DE UTILIDAD X POSTRE \$	0,35
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	0,93
MARGEN DE UTILIDAD %	60,00%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Costos de bocaditos

Para determinar el costo promedio de elaboración de un bocadito, se cuantificó los costos de los 3 bocaditos, en base a la receta estándar para 10 personas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.31 Bocadito 1

Empanaditas de carne al horno		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
120	gramos de carne de res molida	0,58
4	dientes de ajo picados	0,13
1	taza de cebolla perla picada	0,18
1	huevo cocido en cubos pequeños	0,10
	Gotas de salsa inglesa	0,10
	Gotas de tabasco	0,10
0,25	taza de vino tinto	0,05
10	discos pequeños de masa de hojaldre	2,00
2	yemas batidas	0,19
1	huevo	0,10
	Rodajas de limón	0,07
	Aceite, cantidad necesaria	0,56
	Sal y pimienta	0,10
COSTO TOTAL BOCADITO PARA 10 PERSONAS		4,26
COSTO UNITARIO BOCADITO		0,43

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.32 Bocadito 2

Brochetas de frutas		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
2	kiwis	0,33
1	melón pequeño	1,50
0,25	de kilo de fresas	0,69
0,50	taza de queso cottage	0,81
0,50	taza de yogur natural	0,16
2	cucharadas de miel de abeja	0,10
2	limones	0,03
2	cucharadas de menta finamente picada	0,10
COSTO TOTAL BOCADITO PARA 10 PERSONAS		3,72
COSTO UNITARIO BOCADITO		0,37

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 5.33 Bocadito 3

Dedos de queso con maní y ají		
Cantidad	Ingredientes:	Costo
120	gramos de queso semiduro o queso para derretir rallado	0,62
1	cucharada de perejil picado	0,10
1	cucharada de maní triturado	0,10
0,50	cucharadita de ají picado	0,20
10	láminas de masa de wantán	2,00
1	huevo batido	0,10
	Aceite, cantidad necesaria	0,56
COSTO TOTAL BOCADITO PARA 10 PERSONAS		3,68
COSTO UNITARIO BOCADITO		0,37

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Resumen bocaditos

El costo promedio de producir un bocadito para MORLIGHT es de \$ 0,39, este costo se lo obtuvo calculando un promedio de 3 bocaditos que se cuantificaron:

Tabla 5.34 Costo promedio bocaditos

Bocaditos	Costo bocaditos para 10 personas
Bocadito 1	4,26
Bocadito 2	3,72
Bocadito 3	3,68
TOTAL	11,66
COSTO PROMEDIO BOCADITO PARA 10 PERSONAS	3,89
COSTO UNITARIO BOCADITO	0,39
MARGEN DE UTILIDAD POR BOCADITO \$	0,23
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	0,62
MARGEN DE UTILIDAD %	60,00%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gastos operacionales

Gasto arriendo

MORLIGHT para iniciar sus operaciones arrendará un local comercial ubicado en las calles: Juan León Mera y Carrión (al lado de la Pizza Hut), el cual tendrá una extensión de 29 m², con un costo mensual de \$ 300,00.

Gastos depreciaciones

Depreciación

Es la pérdida del valor por el uso.

El método a utilizarse para depreciar los activos fijos es el método de Línea Recta, el cual se basa en el número de años de vida del activo.

Fórmula

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{valor histórico} - \text{valor residual}}{\text{vida útil}}$$

Tabla 5.35 Depreciaciones activos fijos

Activo	Valor histórico	% Depreciación	Vida útil	Valor anual depreciación
Equipos de oficina	1.576,91	10%	10 años	141,92
Muebles de oficina	1.400,00	10%	10 años	126,00
Equipos de cocina	1.443,00	10%	10 años	129,87
Muebles de cocina	360,00	10%	10 años	32,40
Utensilios de cocina	718,22	10%	10 años	64,64
TOTAL ACTIVOS	5.498,13			494,83

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gasto amortización

Amortización

Es la reducción gradual de una deuda.

Los gastos de constitución se amortizan en un 20% anual, durante 5 años.

Tabla 5.36 Amortización gastos de constitución

Año	Item	Costo	% Amortización	Valor anual amortización
0	Minuta/ Escritura	500,00	20%	100,00
0	Registro mercantil	40,00	20%	8,00
0	Registro actividad turística	100,00	20%	20,00
0	Certificado ambiental	32,00	20%	6,40
	TOTAL	672,00	TOTAL AÑO 1	134,40
1	Registro de marca (total)	500,00	20%	100,00
	TOTAL	500,00	TOTAL AÑO 2	234,40

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Gasto servicio seguridad

MORLIGHT contratará los servicios del Grupo LAAR, por el servicio de seguridad que incluye alarma y monitoreo por \$ 45 mensuales, \$ 540 anuales, además esta compañía ofrece un seguro de robo con una cobertura de hasta \$ 10.000.

Gasto publicidad y propaganda

MORLIGHT provisionará el 0,05% de las ventas mensuales para cubrir los gastos necesarios para la publicidad y propaganda de la compañía.

Gasto útiles de oficina

MORLIGHT provisionará \$19,60 mensuales para cubrir los gastos de útiles de oficina, es decir \$ 235,20 al año.

Gastos honorarios profesionales

MORLIGHT contratará un contador y un abogado que asesorarán a la compañía en todo lo referente a normativas tributarias y legales, los cuales serán contratados por horas según sea la necesidad de asesoría.

El abogado será contratado cuando sea necesario realizar algún trámite legal, por lo cual se presupuestó que se requerirá utilizar sus servicios alrededor de 20 horas al año con un costo de \$ 12 cada hora, es decir \$ 240 al año.

Al contador se le contratará todos los meses alrededor de 10 horas y se le pagará \$ 10 por hora, es decir \$ 100 al mes, lo que significa un costo de \$ 1.200 al año.

Reposición de menaje

MORLIGHT provisionará un 10% anual para la reposición de los utensilios de cocina, debido a la naturaleza de estos materiales, ya que se pueden romper fácilmente.

Gastos de mantenimiento

Se provisionará \$ 22 mensuales para mantenimiento de equipos de oficina e instalaciones, es decir \$ 264 al año y \$ 25 mensuales para mantenimiento de equipos de cocina, lo que representa un costo de \$ 300 anuales.

Gastos servicios básicos

MORLIGHT presupuestó un gasto en servicios básicos de \$ 80 mensuales, es decir \$ 960 anuales, considerando el 80% de éstos para el área de producción y el 20% para el área administrativa.

Consumo de gas

MORLIGHT gastará aproximadamente 2 tanques de gas de 45 kg. al mes, dependiendo del nivel de producción, con un costo de \$ 45,00 por tanque, es decir \$ 90 al mes, lo que significa un costo de \$ 1.080 al año.

Gastos operacionales

Tabla 5.37 Detalle de gastos operacionales anuales

CONCEPTO	MES	AÑO	\$
Sueldos administración			6.576,00
Administrador de restaurante	330,00	3.960,00	
Cajero	218,00	2.616,00	
Gastos beneficios sociales administración	104,83	1.257,96	1.257,96
Gasto prestaciones sociales 12,15% aporte patronal	66,58	798,96	798,96
Gastos honorarios profesionales			1.440,00
Abogado	20,00	240,00	
Contador	100,00	1.200,00	
Gasto servicio seguridad	45,00		540,00
Gasto arriendo	300,00		3.600,00
Gastos útiles de oficina			235,20
Gasto publicidad y propaganda	61,79		741,42
Gasto mantenimiento equipos de oficina e instalaciones	22,00		264,00
Gastos servicios básicos	16,00		192,00
Gasto depreciaciones			267,96
Equipos de oficina	11,83	141,96	
Muebles de oficina	10,50	126,00	
Gasto amortizaciones			
Minuta/ escritura	8,33	100,00	134,40
Registro mercantil	0,67	8,00	
Registro actividad turística	1,67	20,00	
Certificado ambiental	0,53	6,40	
Gastos funcionamiento restaurante			335,50
Patente municipal		120,00	
Permiso de funcionamiento		80,00	
Tasa de turismo		80,00	
Licencia de funcionamiento		40,00	
Contribución 1/1000 activos fijos		5,50	
Impuesto activos totales 1,5/1000		10,00	
Gastos varios	20		240,00
GASTOS OPERATIVOS ANUALES SIN DEPRECIACION Y AMORTIZACION			16.221,04
GASTOS OPERATIVOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACION			402,36
TOTAL GASTOS OPERATIVOS ANUALES			16.623,40

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Costos de producción

Los costos de producción de MORLIGHT se constituirán por materias primas e insumos, mano de obra directa, la cual será un costo fijo debido a que se les pagará un sueldo mensual y costos indirectos de fabricación.

Tabla 5.38 Cálculo del costo de producción anual

CONCEPTO	MES	AÑO
MATERIA PRIMA		
Materias primas almuerzos	3.783,78	45.405,36
Materias primas platos especiales	867,10	10.405,20
Materias primas postres	648,44	7.781,28
Materias primas ensaladas	827,32	9.927,84
Consumo gas almuerzos	55,88	670,58
Consumo gas platos especiales	12,56	150,75
Consumo gas postres	9,46	113,47
Consumo gas ensaladas	12,10	145,19
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA Y CONSUMO GAS		74.599,68
MANO DE OBRA		
Chef de cocina	220,00	2.640,00
Cocinero	218,00	2.616,00
Mesero	218,00	2.616,00
Posillero	218,00	2.616,00
COSTO TOTAL MANO DE OBRA		10.488,00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF)		
Gastos servicios básicos	64,00	768,00
Gasto mantenimiento de equipos de cocina	25,00	300,00
Gasto transporte	20,00	240,00
Gastos beneficios sociales producción	181,92	2.183,04
Gastos prestaciones sociales 12,15% aporte patronal	106,19	1.274,28
Gasto depreciaciones		226,91
Gasto reposición menaje	5,39	64,68
TOTAL CIF		5.056,91
COSTO DE PRODUCCION - DEPRECIACIONES		89.917,68
DEPRECIACIONES		226,91
COSTO TOTAL DE PRODUCCION		90.144,59

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 INTRODUCCIÓN

El estudio financiero permite determinar la viabilidad financiera de implementar un proyecto, para esto se sistematiza la información monetaria de los estudios legal, comercial, administrativo y técnico, en base a esta información se establecen las necesidades de inversión en activos, de capital de trabajo requerido, los flujos de efectivo asociados al proyecto y el valor residual después del tiempo considerado de vida; posteriormente se analizan las diferentes fuentes de financiamiento y el costo de capital asociado a cada una de ellas, la liquidez y por último, en base a indicadores financieros, se determina la viabilidad del proyecto con el fin de administrar y minimizar el impacto del riesgo en la empresa.

6.2 INVERSIÓN INICIAL

El monto de la inversión inicial, que es el desembolso que hay que hacer en el momento cero para llevar adelante el proyecto; está compuesto por tres rubros:

- 📊 Activos fijos
- 📊 Activos intangibles
- 📊 Capital de trabajo

Inversiones en activos fijos

Son las inversiones realizadas en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de insumos o sirven de apoyo a la operación normal del proyecto.

Se trata básicamente de recursos naturales, equipos e instalaciones, infraestructura de servicios de apoyo, etc.

Para efectos contables, estarán sujetos a depreciación los activos fijos y amortización los gastos de constitución.

La inversión inicial en activos fijos de MORLIGHT será de \$ 5.498,13, según el detalle adjunto:

Tabla 6.1 Inversión inicial activos fijos	
EQUIPOS DE OFICINA	
Caja registradora SAMSUNG ER-350	200,00
Computadoras	1.000,00
Impresoras HP-COMPAQ	49,11
Calculadora KENK	9,80
GE teléfono	18,00
Televisión 21"	220,00
Minicomponente	80,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA	1.576,91
MUEBLES DE OFICINA	
Mesas (cuadradas)	240,00
Sillas	480,00
Archivador AM130GEN02	60,00
Escritorios en L 160 x 140	480,00
Sillas OMEGA	92,00
Sillas ATU para visitantes	48,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA	1.400,00
EQUIPOS DE COCINA	
Cocina industrial de acero con horno	480,00
Refrigeradora	602,00
Licuadaora	54,00
Procesador de alimentos	65,00
Rival batidora STMX 300 - MX pedestal	24,00
Sanduchera	18,00
Extractor de olores TEKA 90 cm	100,00
Horno de microondas	78,00
Cuchillo eléctrico 2805-012	22,00
TOTAL EQUIPOS DE COCINA	1.443,00
MUEBLES DE COCINA	
Aparadores	160,00
Muebles de cocina	200,00
TOTAL MUEBLES DE COCINA	360,00

MENAJE	
Vajillas (20 piezas)	192,00
Vasos (docena)	19,20
Copas para postre (docena)	24,00
Calderos N° 45	52,00
Calderos N° 40	48,00
Olla de presión	90,00
STEAM GOURMET cocción al vapor	38,00
Pirex	20,00
Set de cuchillos	9,46
Tablas para picar	22,00
Sartenes 3 piezas 16, 20 y 24 cm	18,00
Sartén IDEAL antiadherente universal	14,00
Planchas	34,00
Pailas	30,70
Molde de aluminio	6,26
Molde de teflón	10,00
Cubiertos (docena)	36,00
Cucharas (docena)	20,00
Cucharas pequeñas (docena)	17,60
Espátulas 7 piezas FOOD-STAND 69 N	13,00
Jarra 2 litros	4,00
TOTAL MENAJE	718,22
INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVOS FIJOS	5.498,13

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Inversiones en activos intangibles

Son las inversiones realizadas sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, en los cuales se encuentran comprendidos: los gastos de constitución y organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, sistemas de información, etc.

La inversión inicial en activos intangibles de MORLIGHT será de \$ 672,00, según el detalle adjunto:

Tabla 6.2 Inversión inicial activos intangibles	
Minuta/escritura	500
Registro mercantil	40
Registro actividad turística	100
Certificado ambiental	32
TOTAL INVERSIÓN INICIAL INTANGIBLES	672

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Inversiones en capital de trabajo

Se trata del conjunto de recursos, constituidos por activos corrientes, utilizados para la operación normal del proyecto durante un plazo en el cual el proyecto alcance su independencia operativa, que dependerá de su capacidad y tamaño determinados.

En el presente proyecto, para determinar la inversión inicial en capital de trabajo se ha utilizado el método del déficit acumulado máximo, a partir del cálculo para cada mes de los ingresos y egresos mensuales proyectados y determinar el déficit acumulado máximo. En proyectos nuevos, como es el caso de MORLIGHT generalmente se utiliza un período de provisión de tres meses, hasta que la empresa adquiera su independencia operativa; por lo que bajo este supuesto, **la Inversión inicial en capital de trabajo** será de \$ 8.662,06, según se muestra en el siguiente detalle:

Tabla 6.3 Inversión inicial capital de trabajo		
ASOCIADOS A LA MANO DE OBRA DIRECTA		874,00
ASOCIADOS A LOS CIF		421,41
Servicios básicos	64,00	
Mantenimiento de equipos de cocina	25,00	
Transporte	20,00	
Gastos beneficios sociales producción	181,92	
Gastos prestaciones sociales 12,15% aporte patronal	106,19	
Gasto depreciaciones	18,91	
Gasto reposición menaje	5,39	
ASOCIADOS A LOS GASTOS OPERATIVOS		1.351,75
Gastos operativos mensuales	1.385,28	
(-) Depreciaciones	-22,33	
(-) Amortizaciones	-11,20	
ASOCIADOS AL PAGO DE DEUDA		240,19
CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL REQUERIDO		2.887,35
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL REQUERIDO		8.662,06

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- ✚ La inversión inicial total requerida para implementar el proyecto MORLIGHT es de \$14.832,19.

6.4 Inversión inicial total	
Activos fijos	5.498,13
Activos intangibles	672,00
Capital de trabajo	8.662,06
INVERSION INICIAL TOTAL	14.832,19

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- MORLIGHT requerirá una inversión inicial total de \$14.832,19, pero previniendo cualquier rubro que no se haya determinado, se establece una inversión inicial total de \$14.900.

6.3 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL

El estudio del financiamiento, busca identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos.

Los aspectos básicos que influyen para las decisiones de financiamiento son:

- Flujo de fondos descontados
- Portafolio de fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento pueden ser:

- Propias, es decir recursos pertenecientes a los socios y accionistas de la empresa relacionada al proyecto.
- Externas, constituidas por recursos monetarios de entidades financieras que deseen financiar el proyecto y/o accionistas privados que estén interesados en invertir en él.

Mezcla óptima de capital

Para el proyecto MORLIGHT se han establecido 3 escenarios para estimar la mezcla de capital óptima, utilizando el método por tanteo:

Rendimiento esperado sobre la inversión = $0,065^{67}$ (tasa para inversiones a largo plazo, para un plazo mayor a 361 días).

Costo de la deuda (ATkd)

Es la tasa de interés sobre el préstamo.

Fórmula

$$\text{ATkd} = Kd \times (1-T1) \times (1-T2)$$

Simbología

Kd = Tasa costo de la deuda

T = Tasa de tributación marginal

T1 = Tasa de participación a empleados (15% PUT)

T2 = Tasa de tributación (25% IR)

ATkd = $Kd \times (1-0,15) \times (1-0,25)$

ATkd = $Kd \times (0,6375)$

Escenario 1

Los socios de MORLIGHT aportan el 25% del capital y el 75% se financiará con un préstamo PYME de la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés del 10,50%.

Costo de capital promedio ponderado = $0,065 \times 0,25 + 0,105 \times (0,6375) \times 0,75$

Costo de capital promedio ponderado = $0,01625 + 0,0502$

Costo de capital promedio ponderado = $0,0665$

⁶⁷ Produbanco, Tasa Pasiva de Interés para Pólizas de Acumulación Grupo Financiero Produbanco – Marzo 2009, disponible en: www.produbanco.com

Costo de capital promedio ponderado = 6,65%

Escenario 2

Los socios de MORLIGHT aportan el 50% del capital y el 50% restante se financiará con un préstamo PYME de la Corporación Financiera Nacional.

Costo de capital promedio ponderado = $0,065 \times 0,50 + 0,105 \times (0,6375) \times 0,50$

Costo de capital promedio ponderado = $0,03250 + 0,03347$

Costo de capital promedio ponderado = 0,0660

Costo de capital promedio ponderado = 6,60%

Escenario 3

Los socios de MORLIGHT aportan el 75% del capital y el 25% se financiará con un préstamo PYME de la Corporación Financiera Nacional.

Costo de capital promedio ponderado = $0,065 \times 0,75 + 0,105 \times (0,6375) \times 0,25$

Costo de capital promedio ponderado = $0,04875 + 0,01673$

Costo de capital promedio ponderado = 0,0655

Costo de capital promedio ponderado = 6,55%

Tabla 6.5 Mezcla óptima de capital

Escenario	Aportes socios	Financiamiento	Costo de capital promedio ponderado
1	25%	75%	6,65%
2	50%	50%	6,60%
3	75%	25%	6,55%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Se observa que la mezcla óptima de capital que minimiza el costo total del proyecto es de 75/25 es decir 75% dinero de los inversionistas y 25% crédito y que el costo promedio ponderado sería del 6,55%. Sin embargo dado que la diferencia es de apenas 0,1% entre los escenarios planteados y aprovechando el canal de crédito existente en la CFN, el proyecto MORLIGHT cuyo valor total de la inversión inicial asciende a \$14.900; será financiado en un 25% por sus

accionistas y en un 75% por medio de la Corporación Financiera Nacional - CFN, por medio de un crédito tipo PYME, que según datos proporcionados por la Institución tendrá un costo del 10,50% anual y tendrá un plazo de vigencia de 5 años.

El detalle del financiamiento de la inversión inicial del proyecto será:

Tabla 6.6 Financiamiento	
Fondos propios 25%	3.725,00
Fondos crédito CFN 75%	11.175,00
TOTAL FONDOS DISPONIBLES PARA INVERSION	14.900,00

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Dividendo préstamo

Para determinar el valor a pagar mensualmente del préstamo se realizó el siguiente cálculo, utilizando la fórmula de la anualidad.

Fórmula

$$A = \frac{P}{\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}}$$

Simbología

A = anualidad
 P = valor presente
 i = tasa de interés
 n = número de períodos

$$A = \frac{P}{\frac{1 - (1+i)^{-60}}{i}}$$

$$A = \frac{11.175}{\frac{1 - (1 + 0,0088)^{-60}}{0,0088}}$$

$$A = \frac{11.175}{\frac{0,4088}{0,0088}}$$

$$A = \frac{11.175,00}{46,4605}$$

$$A = 240,19$$

Considerando que el pago del crédito contraído con la CFN será en base a dividendos iguales, se ha determinado que el valor del dividendo mensual a pagar será de \$240,19 para los 60 meses.

La tabla de amortización que muestra el detalle del pago de dicho crédito con la CFN, se detalla a continuación:

Tabla 6.7 Tabla de amortización crédito CFN

Capital:	11.175
Interés Anual:	10,50%
Interés Mensual:	0,875%
Tiempo:	60 meses

Periodo	Capital	Interés	Dividendo	Pago Capital	Saldo
1	11.175,00	97,78	240,19	142,41	11.032,59
2	11.032,59	96,54	240,19	143,66	10.888,93
3	10.888,93	95,28	240,19	144,92	10.744,01
4	10.744,01	94,01	240,19	146,18	10.597,83
5	10.597,83	92,73	240,19	147,46	10.450,36
6	10.450,36	91,44	240,19	148,75	10.301,61
7	10.301,61	90,14	240,19	150,06	10.151,56
8	10.151,56	88,83	240,19	151,37	10.000,19
9	10.000,19	87,50	240,19	152,69	9.847,49
10	9.847,49	86,17	240,19	154,03	9.693,47
11	9.693,47	84,82	240,19	155,38	9.538,09
12	9.538,09	83,46	240,19	156,74	9.381,35

Periodo	Capital	Interés	Dividendo	Pago Capital	Saldo
13	9.381,35	82,09	240,19	158,11	9.223,25
14	9.223,25	80,70	240,19	159,49	9.063,75
15	9.063,75	79,31	240,19	160,89	8.902,87
16	8.902,87	77,90	240,19	162,29	8.740,57
17	8.740,57	76,48	240,19	163,71	8.576,86
18	8.576,86	75,05	240,19	165,15	8.411,71
19	8.411,71	73,60	240,19	166,59	8.245,12
20	8.245,12	72,14	240,19	168,05	8.077,07
21	8.077,07	70,67	240,19	169,52	7.907,55
22	7.907,55	69,19	240,19	171,00	7.736,55
23	7.736,55	67,69	240,19	172,50	7.564,05
24	7.564,05	66,19	240,19	174,01	7.390,04
25	7.390,04	64,66	240,19	175,53	7.214,51
26	7.214,51	63,13	240,19	177,07	7.037,44
27	7.037,44	61,58	240,19	178,62	6.858,82
28	6.858,82	60,01	240,19	180,18	6.678,64
29	6.678,64	58,44	240,19	181,76	6.496,89
30	6.496,89	56,85	240,19	183,35	6.313,54
31	6.313,54	55,24	240,19	184,95	6.128,59
32	6.128,59	53,63	240,19	186,57	5.942,02
33	5.942,02	51,99	240,19	188,20	5.753,82
34	5.753,82	50,35	240,19	189,85	5.563,97
35	5.563,97	48,68	240,19	191,51	5.372,46
36	5.372,46	47,01	240,19	193,19	5.179,28
37	5.179,28	45,32	240,19	194,88	4.984,40
38	4.984,40	43,61	240,19	196,58	4.787,82
39	4.787,82	41,89	240,19	198,30	4.589,52
40	4.589,52	40,16	240,19	200,04	4.389,48
41	4.389,48	38,41	240,19	201,79	4.187,70
42	4.187,70	36,64	240,19	203,55	3.984,14
43	3.984,14	34,86	240,19	205,33	3.778,81
44	3.778,81	33,06	240,19	207,13	3.571,68
45	3.571,68	31,25	240,19	208,94	3.362,74
46	3.362,74	29,42	240,19	210,77	3.151,97
47	3.151,97	27,58	240,19	212,61	2.939,35
48	2.939,35	25,72	240,19	214,47	2.724,88
49	2.724,88	23,84	240,19	216,35	2.508,53
50	2.508,53	21,95	240,19	218,24	2.290,28
51	2.290,28	20,04	240,19	220,15	2.070,13
52	2.070,13	18,11	240,19	222,08	1.848,05
53	1.848,05	16,17	240,19	224,02	1.624,02
54	1.624,02	14,21	240,19	225,98	1.398,04
55	1.398,04	12,23	240,19	227,96	1.170,08
56	1.170,08	10,24	240,19	229,96	940,12
57	940,12	8,23	240,19	231,97	708,15
58	708,15	6,20	240,19	234,00	474,16
59	474,16	4,15	240,19	236,05	238,11
60	238,11	2,08	240,19	238,11	0,00
TOTAL		3.236,66	14.411,66	11.175,00	

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 6.8 Estado de Situación Inicial Proyectado

ACTIVO			9.729,87	PASIVO			
CORRIENTE				LARGO PLAZO		11.175,00	11.175,00
<u>Disponible</u>		9.729,87		Préstamos x pagar	11.175,00		
Caja	87,13			TOTAL PASIVO			11.175,00
Bancos	9.642,74			PATRIMONIO			
FIJOS			5.498,13				4.725,00
<u>Equipos de Oficina</u>		1.576,91		Capital Suscrito	1.000,00		
Caja Registradora SAMSUNG ER-350	200,00			Capital Pagado	3.725,00		
Computadoras	1.000,00						
Impresoras HP-COMPAQ	49,11						
Calculadora KENK	9,80						
GE Teléfono	18,00						
Televisión 21"	220,00						
Minicomponente	80,00						
<u>Muebles de Oficina</u>		1.400,00					
Mesas (cuadradas)	240,00						
Sillas	480,00						
Archivador AM130GEN02	60,00						
Escritorios En Ele 160 x 140	480,00						
Sillas OMEGA	92,00						
Sillas ATU para visitantes	48,00						
<u>Equipos de Cocina</u>		1.443,00					
Cocina industrial de acero con horno	480,00						
Refrigeradora	602,00						
Licuada	54,00						
Procesador de alimentos	65,00						
Rival Batidora STMX 300 - MX Pedestal	24,00						
Sanduchera	18,00						
Extractor de olores TEKA 90 cm	100,00						
Horno de microondas	78,00						
Cuchillo eléctrico 2805-012	22,00						
<u>Muebles de Cocina</u>		360,00					
Aparadores	160,00						
Muebles de cocina	200,00						
<u>Menaje</u>		718,22					
Vajillas (20 piezas)	192,00						
Vasos (docena)	19,20						
Copas para postre (docena)	24,00						
Calderos N° 45	52,00						
Calderos N° 40	48,00						
Olla de presión	90,00						
STEAM GOURMET cocción al vapor	38,00						
Pirex	20,00						
Set de cuchillos	9,46						
Tablas para picar	22,00						
Sartenes 3 piezas 16, 20 y 24 cm	18,00						
Sartén IDEAL antiadherente universal	14,00						
Planchas	34,00						
Pailas	30,70						
Molde de aluminio	6,26						
Molde de teflón	10,00						
Cubiertos (docena)	36,00						
Cucharas (docena)	20,00						
Cucharas pequeñas (docena)	17,60						
Espatulas 7 piezas FOOD-STAND 69 N	13,00						
Jarra 2 litros	4,00						
DIFERIDOS			672,00				
<u>De Constitución</u>		672,00					
Minuta/ Escritura	500,00						
Registro Mercantil	40,00						
Registro Actividad Turística	100,00						
Certificado Ambiental	32,00						
TOTAL ACTIVO			15.900,00	TOTAL P + PAT			15.900,00

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

6.4 FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

Los Flujos de Efectivo - FEF, representan la estimación de la generación de recursos financieros del negocio luego de cumplir con sus obligaciones operativas, financieras y tributarias. Las obligaciones operativas están relacionadas al costo de fabricación y los gastos administrativos y de ventas. Las obligaciones financieras se refieren al pago del servicio de deuda; por su parte, las obligaciones tributarias corresponden al pago de la participación laboral y del impuesto a la renta.

6.4.1 ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTAS

El mercado potencial para la tercera categoría de restaurantes ubicados en el sector de La Mariscal es de 40.916 personas, en el cual MORLIGHT estimó una participación de mercado del 0,52%, siendo la demanda diaria de 213 personas; para efectos del proyecto, se considerará como demanda efectiva diaria, el 80% de este valor, para adoptar un visión poco optimista que prevea posibles fluctuaciones en el mercado; con esta acción se está asumiendo un margen de seguridad del 20% en la estimación de los ingresos.

Tabla 6.9 Potenciales demandantes MORLIGHT

Potencial demandantes	Número de personas
Empleados públicos	4.243
Empleados privados	20.153
Comerciantes	10.828
Empresarios	4.375
Informales	4.596
Turistas	18.750
TOTAL POTENCIALES DEMANDANTES	62.946
% ponderado de aceptación	86,67%
Mercado potencial total para almuerzos	54.555
Gasto ponderado diario en alimentación (\$)	4,56
Gasto total estimado en alimentación (\$)	248.772
Participación restaurantes segmento 3ra. categoría	75%
Mercado potencial del segmento	40.916
Participación estimada del proyecto en el segmento	0,52%
Demanda estimada diaria para el proyecto (personas)	213
Demanda efectiva diaria esperada 80% (personas)	170
Margen de seguridad 20% (personas)	43

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

De los 150 encuestados, 130 personas, correspondientes al 86,67% estarían dispuestas a consumir un almuerzo en base a comida light.⁶⁸

Para la estimación del consumo de almuerzos se tomó como referencia el porcentaje de aceptación de la comida light correspondiente al 86,67%, la diferencia se asumirá al consumo de platos especiales.

El precio de venta de los almuerzos será de \$ 1,90, con un nivel de ventas estimado de 147 almuerzos diarios, obteniendo un ingreso diario de \$ 279,30.

Tabla 6.10 Consumo de almuerzos	
% Consumo de almuerzos	86,67%
Número de personas que consumen almuerzos diariamente	147
Precio de venta almuerzo	1,90
Ingresos diarios por venta de almuerzos	279,30
Número de días al mes	22
Ingresos mensuales por venta de almuerzos	6.144,60
Ingresos anuales por venta de almuerzos	73.735,20

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

El precio promedio de venta para los platos especiales será de \$ 2,31, con un nivel de ventas estimado de 23 platos especiales diarios, obteniendo un ingreso diario de \$ 53,13.

Tabla 6.11 Consumo de platos especiales	
% Consumo de platos especiales	13,33%
Número de personas que consumen platos especiales	23
Precio de venta promedio de platos especiales	2,31
Ingresos diarios por venta de platos especiales	53,13
Número de días al mes	26
Ingresos mensuales por venta de platos especiales	1.381,38
Ingresos anuales por venta de platos especiales	16.576,56

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Para la determinación del consumo de postres y ensaladas se consideró el 25% de la demanda diaria total del proyecto.

⁶⁸ Estudio Comercial - Ejecución, Recolección y Análisis de Datos, Encuesta MORLIGHT - Pregunta 7, pág. 105.

El precio promedio de venta para los postres será de \$ 0,93, con un nivel de ventas estimado de 43 postres diarios, obteniendo un ingreso diario de \$ 39,99.

Tabla 6.12 Consumo de postres	
% Consumo de postres	25%
Número de personas que consumen postres	43
Precio de venta promedio de postres	0,93
Ingresos diarios por venta de postres	39,99
Número de días al mes	26
Ingresos mensuales por venta de postres	1.039,74
Ingresos anuales por venta de postres	12.476,88

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

El precio promedio de venta para las ensaladas será de \$ 1,19, con un nivel de ventas estimado de 43 ensaladas diarias, obteniendo un ingreso diario de \$ 51,17.

Tabla 6.13 Consumo de ensaladas	
% Consumo de ensaladas	25,%
Número de personas que consumen ensaladas	43
Precio de venta promedio de ensaladas	1,19
Ingresos diarios por venta de ensaladas	51,17
Número de días al mes	26
Ingresos mensuales por venta de ensaladas	1.330,42
Ingresos anuales por venta de ensaladas	15.965,04

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Resumiendo la información, se determina que el ingreso mensual estimado por ventas de MORLIGHT será de \$9.896,14, según se detalla a continuación:

Tabla 6.14 Ingresos mensuales por ventas

Ingresos	\$	% Ventas
Ingresos por venta de almuerzos	6.144,60	62,09%
Ingresos por venta de platos especiales	1.381,38	13,96%
Ingresos por venta de postres	1.039,74	10,51%
Ingresos por venta de ensaladas	1.330,42	13,44%
TOTAL INGRESOS MENSUALES POR VENTAS	9.896,14	100,00%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Por tanto el ingreso anual estimado por ventas de MORLIGHT será de \$ 118.753,68, siendo el principal producto a comercializar los almuerzos, ya que estos representan el 62,09% de las ventas totales; según el detalle que se muestra a continuación:

Tabla 6.15 Ingresos anuales por ventas

Ingresos	\$	% Ventas
Ingresos por venta de almuerzos	73.735,20	62,09%
Ingresos por venta de platos especiales	16.576,56	13,96%
Ingresos por venta de postres	12.476,88	10,51%
Ingresos por venta de ensaladas	15.965,04	13,44%
TOTAL INGRESOS ANUALES POR VENTAS	118.753,68	100,00%

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

6.4.2 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

Es importante señalar que para este proyecto, la estructura de los costos de producción será:

- ✚ **Costos variables.-** Materia prima directa.
- ✚ **Costos fijos.-** Mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Resumen costos de producción

Tabla 6.16 Resumen costos de producción	
COSTOS VARIABLES	74.599,68
COSTOS FIJOS - DEPRECIACIONES	15.318,00
DEPRECIACIONES	226,91
COSTO TOTAL DE PRODUCCION	90.144,59

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

6.4.3 ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS FINANCIEROS ASOCIADOS AL PROYECTO

Los gastos financieros asociados al proyecto, son generados por el crédito contratado con la Corporación Financiera Nacional - CFN, los mismos que pueden ser determinados en la tabla de amortización que se calculó para el pago del crédito, los valores determinados para los mismos son:

Tabla 6.17 Detalle de gastos financieros

Intereses	\$
Año 1	1.088,68
Año 2	891,02
Año 3	671,57
Año 4	427,94
Año 5	157,45
TOTAL	3.236,66

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

6.4.4 SUPUESTOS OPERACIONALES Y DE ENTORNO

- ✚ Las ventas de MORLIGHT serán todas de contado, en el caso de que el cliente solicite una tarjeta mensual para almuerzos, ésta será prepagada.
- ✚ Las compras de materias primas e insumos se considerarán de contado; podrá existir en la práctica un crédito de 15 días, sin embargo por la dinámica del negocio la rotación del dinero será diaria y este desfase será casi nulo por lo cual se despreciará.
- ✚ La inflación a considerar, será de 6,6% promedio anual; valor que será considerado para ajustar tanto ingresos como egresos.
- ✚ Las ventas crecerán en un 9% anual, por efecto del crecimiento propio del negocio; como meta comercial, como consecuencia el costo variable crecerá en igual medida.
- ✚ La empresa vende todo lo que produce, pues es parte de su filosofía vender productos frescos y de calidad; la rotación de productos adquiridos será prácticamente diaria, por tanto los inventarios de materia prima y producto terminado serán prácticamente nulos y se despreciarán.

6.4.5 ESTIMACIÓN Y CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

En base a la información anteriormente detallada y los supuestos operativos enunciados, la estructura de los flujos de efectivo estimados es:

Tabla 6. 18 Flujos de efectivo

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS	118.753,68	137.984,65	160.329,89	186.293,71	216.462,11
(-) COSTOS VARIABLES	-74.599,68	-86.680,35	-100.717,37	-117.027,54	-135.978,98
MARGEN DE CONTRIBUCION	44.154,00	51.304,30	59.612,52	69.266,17	80.483,13
(-) COSTOS FIJOS (- DEPRECIACION)	-15.318,00	-16.328,99	-17.406,70	-18.555,54	-19.780,21
(-) DEPRECIACION (COSTO)	-226,91	-226,91	-226,91	-226,91	-226,91
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	28.609,09	34.748,40	41.978,91	50.483,71	60.476,01
(-) GASTOS OPERATIVOS (- DEPREC./AMORTZ.)	-16.221,04	-17.291,63	-18.432,88	-19.649,45	-20.946,31
(-) DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-402,36	-402,36	-402,36	-402,36	-402,36
UTILIDAD EN OPERACIONES	11.985,69	17.054,41	23.143,67	30.431,91	39.127,34
(-) INTERESES	-1.088,68	-891,02	-671,57	-427,94	-157,45
UTILIDAD - PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	10.897,01	16.163,39	22.472,10	30.003,97	38.969,89
(-) 15% PARTICIPACIONES POR PAGAR	-1.634,55	-2.424,51	-3.370,82	-4.500,60	-5.845,48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.262,45	13.738,88	19.101,29	25.503,38	33.124,41
(-) 25% IMPUESTOS POR PAGAR	-2.315,61	-3.434,72	-4.775,32	-6.375,84	-8.281,10
UTILIDAD NETA	6.946,84	10.304,16	14.325,96	19.127,53	24.843,30
(+) DEPRECIACION (COSTO)	226,91	226,91	226,91	226,91	226,91
(+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION (GASTO)	402,36	402,36	402,36	402,36	402,36
(+) INTERESES	1.088,68	891,02	671,57	427,94	157,45
(-) PAGO CREDITO	-2.882,33	-2.882,33	-2.882,33	-2.882,33	-2.882,53
FLUJO NETO DE EFECTIVO	5.782,47	8.942,12	12.744,47	17.302,41	22.747,50

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Nota: En el cálculo del flujo neto de efectivo, se observa que a la utilidad neta, se ha sumado el valor correspondiente a los intereses, esto se ha hecho por cuanto el pago del crédito ya incluye el costo financiero o interés y de no hacerse esta operación el interés sería cargado dos veces.

6.4.6 VALOR RESIDUAL O VALOR DE RESCATE

Se trata de un ingreso extraordinario que se imputa en el último año del horizonte de planeamiento de la inversión; conceptualmente se trata de recoger, al cerrar las cuentas del proyecto, el valor remanente de las inversiones asociadas al emprendimiento, tanto en sus componentes fijos como circulantes.

No implica un verdadero ingreso de dinero en efectivo y su cálculo no está asociado a la real liquidación de los activos del proyecto; sino que se trata de una regularización del concepto de inversión, que permite cargar al proyecto los costos estrictamente incurridos durante el horizonte de tiempo estudiado.

De esta manera se estima el valor remanente de las inversiones en el momento que se dan por finalizadas las actividades del proyecto, calculando dicho valor como un ingreso de fondos terminal.

En el caso del proyecto, si bien este se espera perdure en el tiempo, para calcular el valor residual de la inversión inicial, se empleará una combinación del método contable y de liquidación, pues se determinará el valor contable que tendría la inversión fija al término del quinto año y se adicionará a la inversión circulante (capital de trabajo) al fin del horizonte de planeamiento elegido.

Por tanto se tendría:

Tabla 6.19 Valor residual	
VALOR INICIAL DE ACTIVOS	6.257,26
Depreciación equipos productivos	-1.134,55
Depreciación y amortización operativa	-2.011,80
VALOR REMANENTE DE ACTIVOS	3.110,91
CAPITAL DE TRABAJO	8.642,74
VALOR RESIDUAL DE LA INVERSION	11.753,65

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

6.4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO MORLIGHT

La evaluación financiera del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizaron los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto y el grado de integración de los distintos componentes del estudio, hacen que sea mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto.

La evaluación financiera contesta la pregunta: ¿Genera el proyecto suficientes ingresos como para atraer a la inversión?

La evaluación económica responde a la pregunta ¿Genera el proyecto suficientes beneficios netos positivos para la economía?

6.4.7.1 Flujos relevantes

Los flujos relevantes asociados al proyecto MORLIGHT son:

Tabla 6.20 Flujos relevantes

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-14.900,00					
FLUJOS DE EFECTIVO		5.782,47	8.942,12	12.744,47	17.302,41	22.747,50
VALOR RESIDUAL						11.753,65
FLUJO RELEVANTE	-14.900,00	5.782,47	8.942,12	12.744,47	17.302,41	34.501,15

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

6.4.7.2 Indicadores de evaluación de la inversión

Los indicadores de evaluación de la inversión que van a ser aplicados en este proyecto son:

Valor Actual Neto – VAN

Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos actualizados, por una cierta tasa de interés.

Tasa Interna de Retorno – TIR

Esta tasa mide el retorno de una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

Periodo de Recuperación Descontado – PRD

Es el número de años que necesita la empresa para recuperar su inversión inicial con sus flujos de caja, actualizados a valor presente.

6.4.7.3 Evaluación de la inversión

La tasa a aplicar para actualizar los flujos del proyecto es igual a 6,65%, que es el valor determinado como costo promedio ponderado de capital, para la estructura de financiamiento 25/75.

Actualizando los flujos relevantes, ha sido posible calcular los indicadores planteados, según lo muestra la tabla adjunta:

Tabla 6.21 Evaluación de la inversión

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-14.900,00					
FLUJOS DE EFECTIVO		5.782,47	8.942,12	12.744,47	17.302,41	22.747,50
VALOR RESIDUAL						11.753,65
FLUJO RELEVANTE	-14.900,00	5.782,47	8.942,12	12.744,47	17.302,41	34.501,15
TASA (i =ICPPC)	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665
$1/(1+i)^n$	1,00	0,94	0,88	0,82	0,77	0,72
VALOR ACTUALIZADO	-14.900,00	5.421,91	7.861,74	10.506,05	13.374,06	25.005,14
VAN ACUMULADO	-14.900,00	-9.478,09	-1.616,35	8.889,70	22.263,75	47.268,89
VAN DEL PROYECTO					47.268,89	
TIR DEL PROYECTO					31,98%	
RECUPERACION DE INVERSIÓN DEL PROYECTO					3 AÑOS	

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

La interpretación de los indicadores es la siguiente:

- ✚ El valor presente del proyecto es sumamente alto e igual a \$47.268,89; equivalente a 3,17 veces la inversión inicial, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- ✚ La TIR del proyecto es del 31,98% valor que equivale a 4,81 veces el costo ponderado que tiene la inversión, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- ✚ La inversión inicial realizada para implementar el proyecto MORLIGHT se recupera en el tercer año.

- ✚ Los indicadores en conjunto muestran un proyecto altamente rentable y lo que es mejor, muestran un proyecto con poco o ningún riesgo, por lo cual inclusive cambiando las condiciones supuestas en su estudio, el proyecto MORLIGHT no se vería afectado y mantendría indicadores de factibilidad bastante por encima de los requeridos para asegurar su ejecución.

6.4.8 ANÁLISIS DE RIESGO Y SENSIBILIDAD

Para analizar el riesgo y la sensibilidad del proyecto, se utilizarán los siguientes indicadores: punto de equilibrio, margen de seguridad y apalancamiento.

Punto de equilibrio

Consiste en determinar el volumen de producción y ventas donde la empresa no gana ni pierde ($IT = CT$). El punto de equilibrio es usado para determinar la posible rentabilidad de los productos.

Costos fijos

Son aquellos que surgen en función del tiempo y por lo tanto no varían de acuerdo con la producción.

Costos variables

Son aquellos que varían con el nivel de producción y ventas.

MORLIGHT debido a que venderá principalmente almuerzos, platos especiales, postres y ensaladas, obtuvo su punto de equilibrio calculando el precio promedio ponderado y el costo promedio ponderado, utilizando el porcentaje de ventas por producto y multiplicando por el precio y el costo de los mismos.

Tabla 6.22 Ponderación precio de venta

Ingresos	% Ventas	Precio de venta	Precio promedio ponderado
Ingresos por venta de almuerzos	62,09%	1,90	1,18
Ingresos por venta de platos especiales	13,96%	2,31	0,32
Ingresos por venta de postres	10,51%	0,93	0,10
Ingresos por venta de ensaladas	13,44%	1,19	0,16
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	100,00%		1,76

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 6.23 Ponderación costo variable unitario

Costos	% Ventas	Costo materia prima, insumos y consumo de gas	Costo promedio ponderado
Materias primas e insumos almuerzos	62,09%	1,1700	0,73
Materias primas e insumos platos esp.	13,96%	1,4500	0,20
Materias primas e insumos postres	10,51%	0,5800	0,06
Materias primas e insumos ensaladas	13,44%	0,7400	0,10
Consumo gas almuerzos	62,09%	0,0108	0,0067
Consumo gas platos especiales	13,96%	0,0108	0,0015
Consumo gas postres	10,51%	0,0108	0,0011
Consumo gas ensaladas	13,44%	0,0108	0,0015
TOTAL COSTOS MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y CONSUMO DE GAS			1,10

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Por lo tanto se tiene:

Precio de venta = 1,76
Costo variable = 1,10
Margen de contribución unitario = 0,66

Costos fijos anuales = 32.168,31
Costo fijo diario = 89,36

Fórmula

$$PE(q) = \frac{CFT}{P_u - CV_u}$$

Simbología

PE = punto de equilibrio
 CFT = costo fijo total
 Pu = precio unitario
 CVu = costo variable unitario

$$PE(q) = \frac{CFT}{Pu - CVu}$$

$$PE(q) = \frac{89,36}{1,76 - 1,10}$$

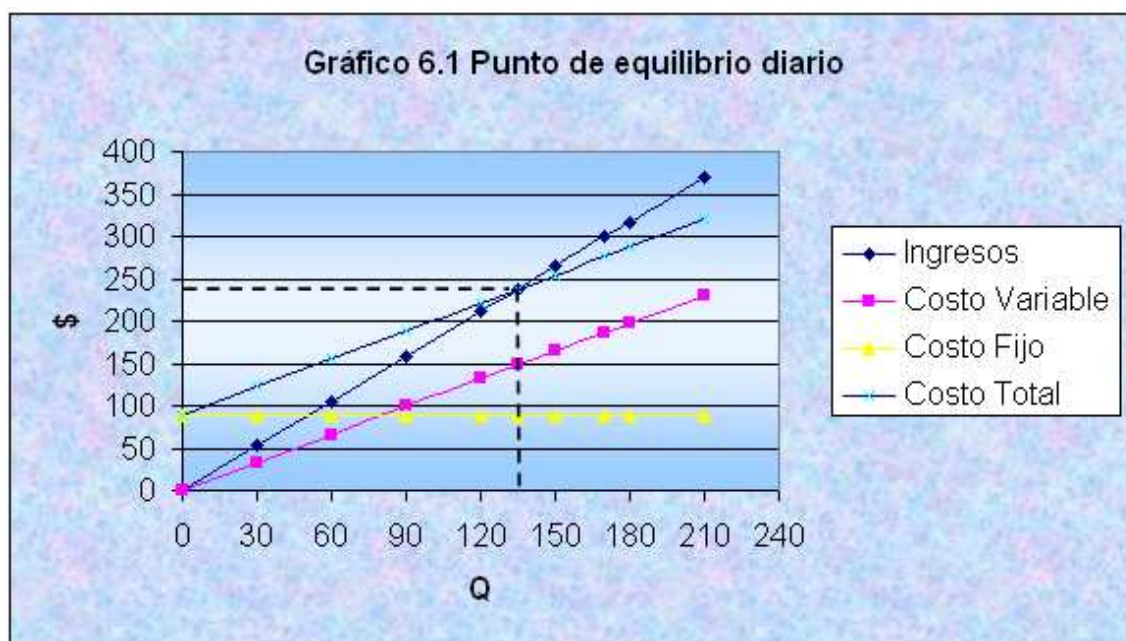
$$PE(q) = 135 \text{ unidades diarias}$$

$$PE(\$) = \frac{CFT}{1 - \frac{CVu}{Pu}}$$

$$PE(\$) = \frac{89,36}{1 - \frac{1,10}{1,76}}$$

$$PE(\$) = \frac{89,36}{0,375}$$

$$PE(\$) = 237,60$$



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Tabla 6.24 Punto de equilibrio diario

Q	Ingresos	Costo variable	Costo fijo	Costo total
0	0,00	0,00	89,36	89,36
30	52,80	33,00	89,36	122,36
60	105,60	66,00	89,36	155,36
90	158,40	99,00	89,36	188,36
120	211,20	132,00	89,36	221,36
135	237,60	148,24	89,36	237,60
150	264,00	165,00	89,36	254,36
170	299,20	187,00	89,36	276,36
180	316,80	198,00	89,36	287,36
210	369,60	231,00	89,36	320,36

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

- MORLIGHT alcanza su punto de equilibrio con un nivel de ingresos mensual de \$6.177,60 es decir \$237,60 diarios; que equivale a la venta de 135 unidades equivalentes diarias.

Margen de seguridad

Es la diferencia positiva entre el punto de equilibrio de una empresa y sus ventas planificadas.

$$\text{Margen de Seguridad (\%)} = \frac{\text{ventas presupuestadas diarias} - \text{ventas en equilibrio diarias}}{\text{ventas presupuestadas diarias}}$$

$$\text{MS(\%)} = \frac{423,59 - 237,60}{423,59}$$

$$\text{MS(\%)} = \frac{185,99}{423,59}$$

$$\text{MS(\%)} = 0,4391$$

$$\text{MS(\%)} = 43,91\%$$

- MORLIGHT tiene un margen de seguridad del 43,91%, es decir que sus ventas presupuestadas, que ya fueron castigadas con un 20% para efectos de cubrirse contra posibles variaciones de mercado, se estima serán un 43,91% superiores al punto de equilibrio; lo que indica que el proyecto es de poco riesgo.

Análisis del apalancamiento

El apalancamiento, se define como la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades por optimizar el aprovechamiento de sus costos y gastos fijos, activos fijos y financiamiento recibido.

Grado de Apalancamiento Operativo – GAO

Se define como el porcentaje de cambio que se produce en la utilidad operativa como resultado de un cambio porcentual en las ventas.

Fórmula

$$\text{Grado de Apalancamiento Operativo - GAO} = \frac{\% \text{ utilidad operativa}}{\% \text{ ventas}}$$

$$\text{GAO} = \frac{\frac{\text{variación utilidad operativa}}{\text{utilidad operativa}}}{\frac{\text{variación ventas}}{\text{ventas}}}$$

Partiendo de las condiciones iniciales e incrementando las ventas en un 10%, se tiene el siguiente escenario:

Tabla 6.25 GAO

CONCEPTO	INICIAL	VAR. 10%
VENTAS	118.753,68	130.629,05
(-) COSTOS VARIABLES	-74.599,68	-82.059,65
MARGEN DE CONTRIBUCION	44.154,00	48.569,40
(-) COSTOS FIJOS (- DEPRECIACION)	-15.318,00	-15.318,00
(-) DEPRECIACION (COSTO)	-226,91	-226,91
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	28.609,09	33.024,49
(-) GASTOS OPERATIVOS (- DEPREC./AMORTZ.)	-16.221,04	-16.221,04
(-) DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-402,36	-402,36
UTILIDAD EN OPERACIONES	11.985,69	16.401,09
VARIACION UTILIDAD OPERATIVA		36,84%
GAO (GRADO APALANCAMIENTO OPERATIVO)		3,68

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Interpretación

El Grado de Apalancamiento Operativo - GAO es igual a 3,68; lo que representa que un esfuerzo para incrementar las ventas de MORLIGHT en un 10%, incrementará la utilidad operativa de la empresa en 36,8% y una disminución del 10% en el nivel de ventas generará que la utilidad operativa de la empresa disminuya en 36,8%, esto por efecto de la incidencia de los costos fijos y gastos operativos fijos en la estructura de la empresa, pues cuando se incrementan las ventas se aprovechan de una mejor forma los conceptos fijos y se generan economías de escala mientras que cuando disminuyen las ventas se genera un efecto contrario.

Grado de Apalancamiento Financiero – GAF

Mide el efecto porcentual que se produce en la utilidad neta como resultado de un cambio porcentual en la utilidad operativa cuando se usa pasivo para financiar la operación y los activos.

Fórmula

$$\text{Grado de Apalancamiento Financiero - GAF} = \frac{\% \text{ utilidad neta}}{\% \text{ utilidad operativa - intereses}}$$

$$GAF = \frac{\frac{\text{variación utilidad neta}}{\text{utilidad neta}}}{\frac{\text{variación utilidad operativa}}{\text{utilidad operativa}}}$$

Partiendo de las condiciones iniciales, e incrementando la utilidad operativa en un 10%, se tiene el siguiente escenario:

Tabla 6.26 GAF

CONCEPTO		INICIAL	VAR. 10%
	UTILIDAD EN OPERACIONES	11.985,69	13.184,26
(-)	INTERESES	-1.088,68	-1.088,68
	UTILIDAD - PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	10.897,01	12.095,57
(-)	15% PARTICIPACIONES POR PAGAR	-1.634,55	-1.814,34
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.262,45	10.281,24
(-)	25% IMPUESTOS POR PAGAR	-2.315,61	-2.570,31
	UTILIDAD NETA	6.946,84	7.710,93
VARIACION UTILIDAD NETA		11,00%	
GAF (GRADO APALANCAMIENTO FINANCIERO)		1,10	

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Interpretación

El Grado de Apalancamiento Financiero - GAF es igual a 1,10; lo que representa que un esfuerzo para incrementar la utilidad operativa de MORLIGHT en un 10%, incrementará la utilidad neta de la empresa en 11% y una disminución del 10% en la utilidad operativa generará que la utilidad neta de la empresa disminuya en 11%, esto por efecto de la incidencia de los costos financieros (fijos) en la estructura de la empresa.

Grado de Apalancamiento Total – GAT

Se define como el porcentaje de cambio en la utilidad neta como resultado de un cambio porcentual en las ventas.

Fórmula

$$\text{Grado de Apalancamiento Total - GAT} = \frac{\% \text{ utilidad neta}}{\% \text{ ventas}}$$

$$GAT = \frac{\frac{\text{variación utilidad neta}}{\text{utilidad neta}}}{\frac{\text{variación ventas}}{\text{ventas}}}$$

Dado que:

$$GAT = GAO \times GAF$$

Se tiene:

$$GAT = 3,68 \times 1,10$$

GAT = 4,05

Este valor se puede verificar en el siguiente escenario:

Tabla 6.27 GAT

CONCEPTO	INICIAL	VAR. 10%
VENTAS	118.753,68	130.629,05
(-) COSTOS VARIABLES	-74.599,68	-82.059,65
MARGEN DE CONTRIBUCION	44.154,00	48.569,40
(-) COSTOS FIJOS (- DEPRECIACION)	-15.318,00	-15.318,00
(-) DEPRECIACION (COSTO)	-226,91	-226,91
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	28.609,09	33.024,49
(-) GASTOS OPERATIVOS (- DEPREC./AMORTZ.)	-16.221,04	-16.221,04
(-) DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-402,36	-402,36
UTILIDAD EN OPERACIONES	11.985,69	16.401,09
(-) INTERESES	-1.088,68	-1.088,68
UTILIDAD - PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	10.897,01	15.312,41
(-) 15% PARTICIPACIONES POR PAGAR	-1.634,55	-2.296,86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.262,45	13.015,54
(-) 25% IMPUESTOS POR PAGAR	-2.315,61	-3.253,89
UTILIDAD NETA	6.946,84	9.761,66
VARIACION UTILIDAD NETA	40,52%	
GAT (GRADO APALANCAMIENTO TOTAL)	4,05	

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Interpretación

El Grado de Apalancamiento Total - GAT es igual a 4,05; lo que representa que un esfuerzo para incrementar las ventas de MORLIGHT en un 10%, incrementará la utilidad neta de la empresa en 40,52% y una disminución del 10% en el nivel de ventas generará que la utilidad neta de la empresa disminuya en 40,52%.

Tabla 6.28 Estado de Situación Final Proyectado

ACTIVO				PASIVO			
CORRIENTE			21.142,73				
<u>Disponible</u>		21.142,73		CORTO PLAZO		5.630,39	
Caja	5.869,60			15% PUT por Pagar	1.634,55		
Bancos	15.273,13			25% I.R. por Pagar	2.315,61		
			5.003,26	9,35% Aporte Personal x Pagar	132,96		
FIJOS				12,15% Aporte Patronal x Pagar	172,77		
<u>Equipos de Oficina</u>		1.434,95		Beneficios Sociales x Pagar	1.374,50		
Caja Registradora SAMSUNG ER-350	200,00			LARGO PLAZO		9.381,35	
Computadoras	1.000,00			Préstamos x pagar	9.381,35		
Impresoras HP-COMPAQ	49,11						
Calculadora KENK	9,80			TOTAL PASIVO			15.011,75
GE Teléfono	18,00						
Televisión 21`	220,00						
Minicomponente	80,00						
(-) Depreciación Acumulada Equipos de Oficina	141,96			PATRIMONIO			11.671,84
<u>Muebles de Oficina</u>		1.274,00		Capital Suscrito	1.000,00		
Mesas (cuadradas)	240,00			Capital Pagado	3.725,00		
Sillas	480,00			Utilidad del Ejercicio	6.946,84		
Archivador AM130GEN02	60,00						
Escritorios En Ele 160 x 140	480,00						
Sillas OMEGA	92,00						
Sillas ATU para visitantes	48,00						
(-) Depreciación Acumulada Muebles de Oficina	126,00						
<u>Equipos de Cocina</u>		1.313,13					
Cocina industrial de acero con horno	480,00						
Refrigeradora	602,00						
Licuada	54,00						
Procesador de alimentos	65,00						
Rival Batidora STMX 300 - MX Pedestal	24,00						
Sanduchera	18,00						
Extractor de olores TEKA 90 cm	100,00						
Horno de microondas	78,00						
Cuchillo eléctrico 2805-012	22,00						
(-) Depreciación Acumulada Equipos de Cocina	129,87						
<u>Muebles de Cocina</u>		327,60					
Aparadores	160,00						
Muebles de cocina	200,00						
(-) Depreciación Acumulada Muebles de Cocina	32,40						
<u>Menaje</u>		653,58					
Vajillas (20 piezas)	192,00						
Vasos (docena)	19,20						
Copas para postre (docena)	24,00						
Calderos N° 45	52,00						
Calderos N° 40	48,00						
Olla de presión	90,00						
STEAM GOURMET cocción al vapor	38,00						
Pirex	20,00						
Set de cuchillos	9,46						
Tablas para picar	22,00						
Sartenes 3 piezas 16, 20 y 24 cm	18,00						
Sartén IDEAL antiadherente universal	14,00						
Planchas	34,00						
Pailas	30,70						
Molde de aluminio	6,26						
Molde de teflón	10,00						
Cubiertos (docena)	36,00						
Cucharas (docena)	20,00						
Cucharas pequeñas (docena)	17,60						
Espatulas 7 piezas FOOD-STAND 69 N	13,00						
Jarra 2 litros	4,00						
(-) Depreciación Acumulada Menaje	64,64						
DIFERIDOS			537,60				
<u>De Constitución</u>		537,60					
Minuta/ Escritura	500,00						
Registro Mercantil	40,00						
Registro Actividad Turística	100,00						
Certificado Ambiental	32,00						
(-) Amortización Gastos de Constitución	134,40						
TOTAL ACTIVO			26.683,59	TOTAL P + PAT			26.683,59

Elaborado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

CAPÍTULO 7

PLAN ESTRATÉGICO

7.1 INTRODUCCIÓN

El plan estratégico para MORLIGHT identifica las estrategias posibles para llevar a cabo el proyecto de implementación de un restaurante de comida light en el sector de La Mariscal.

Las estrategias a implementar en un restaurante, varían según el tipo de comida, el tamaño del restaurante, la localización, el personal, etc.

En términos concretos:

“El análisis estratégico examina a los clientes, proveedores y competidores del negocio, así como también la dinámica de la industria que rige la forma en que interactúan estos grupos. El análisis incluye también el entorno más amplio en el que opera la empresa y podrá incluir además los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afecten el negocio.”⁶⁹

MORLIGHT para analizar la óptima combinación entre los recursos, las oportunidades del negocio y la adaptación de éste al entorno competitivo, estableció un plan estratégico, el cual permitirá lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades.

Las etapas de la planificación estratégica son:

1. Balance situacional

⁶⁹ GRAHAM Friend, Cómo Diseñar un Plan de Negocios, pág. 28.

2. Formulación de la estrategia
3. Implementación de la estrategia
4. Evaluación de la estrategia

Este capítulo se enfocará en el balance situacional y el desarrollo de la formulación de la estrategia, puesto que la implementación y la evaluación de la estrategia se llevarán a cabo cuando la compañía inicie sus operaciones.

7.2 BALANCE SITUACIONAL

7.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las empresas desarrollan sus operaciones en un medio territorial y social constituido por un conjunto de elementos y condiciones, que son relevantes para su funcionamiento llamado ambiente o entorno.

El ambiente organizacional, está formado por un macroambiente y un microambiente; como las empresas son sistemas abiertos, todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización, la legitima y determina su eficiencia.

El ambiente de la empresa está en constante evolución y cambio, todo cambio se filtra hacia la empresa generando oportunidades y amenazas; si bien el cambio no pueden ser controlado debe ser previsto y considerado en el desarrollo de toda propuesta estratégica corporativa.

7.2.1.1 Análisis del macroambiente

“El macro-ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores y por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados”.⁷⁰

⁷⁰ LAMB, HAIR, McDaniel: MARKETING, 6ª Edición, Cap. I

Este análisis busca determinar la relación que existe entre la institución con los factores macro ambientales externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma; por tanto se realizará el estudio PEST en el cual se analizarán los factores de tipo: político, económico, social y tecnológico que puedan incidir sobre la empresa MORLIGHT.

7.2.1.1.1 Factores Políticos

a) Inestabilidad política

La Unidad de Inteligencia Económica de las Naciones Unidas, elaboró en septiembre del 2009 un informe sobre los Índices de Inestabilidad Política de los países más conflictivos del Mundo; tomando en cuenta cuatro factores: la profundidad de la crisis económica, la existencia de individuos identificables a quienes achacarla, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y el factor contagio.

Según este informe, en América Central y América del Sur, existen cuatro países con un riesgo elevado, de sufrir graves protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos, estos son: Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana.

La lista de 165 países conflictivos, está encabezada por Zimbabwe, con un riesgo del 8,8 en una escala de 10, de que se produzcan graves alborotos capaces de poner en peligro el orden político existente; Bolivia y Ecuador comparten el decimocuarto lugar con un índice de 7,7, seguidos de Angola, la República Dominicana (decimosexta posición) y Ucrania, a los cuales se les calificó con 7,6.

Dada la importancia de este informe, es evidente que el generar una imagen de inestabilidad política es una amenaza para todos los ecuatorianos, que se agrava por la corrupción del sistema político; que aleja la inversión y afecta a la economía del país, empobreciéndolo más; además países políticamente inestables son

susceptibles a shocks políticos que implican una discontinuidad de las políticas fiscales y mayor volatilidad de la inflación.

Por lo cual se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una AMENAZA para la empresa MORLIGHT.

b) Políticas de apoyo al turismo

El turismo es una actividad de mucha jerarquía por su incidencia en el desarrollo nacional, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, sobre el producto bruto interno y sobre las economías regionales.

El turismo genera un importante efecto multiplicador, pues se relaciona con muchos tipos de bienes y servicios que deben ser producidos para atender a las demandas de los turistas; el desarrollo del turismo sirve de motor para impulsar a otros sectores de la economía nacional, uno de estos sectores es el conformado por los proveedores de alimentos y bebidas.

Por lo antes expuesto es que las políticas de apoyo al turismo, implementadas por el Estado, generan una OPORTUNIDAD para la empresa.

7.2.1.1. 2 Factores Económicos

La economía nacional afecta toda decisión empresarial, pues influye directamente en el comportamiento del consumidor que adquiere un perfil de consumo y selección de gasto acorde a determinados factores, entre los cuales están: el nivel de ingresos, las tasas de interés, la inflación e impuestos.

Por tanto contar con información acerca de estos factores es fundamental para prospectar el posible crecimiento o no, de MORLIGHT.

a) Producto Interno Bruto

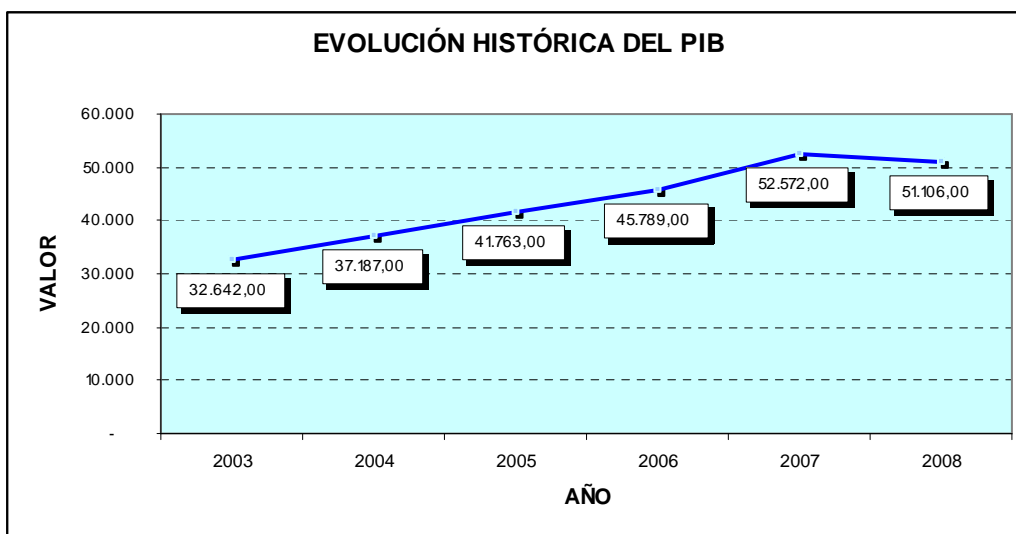
Por Producto Interno Bruto se entiende el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

La serie que muestra la evolución del PIB en el país es la siguiente:

Tabla 7.1 Serie histórica de evolución del PIB nacional

PIB 2003-2008 en millones USD	
FECHA	VALOR
2003	32.642,00
2004	37.187,00
2005	41.763,00
2006	45.789,00
2007	52.572,00
2008	51.106,00

Gráfico 7.1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

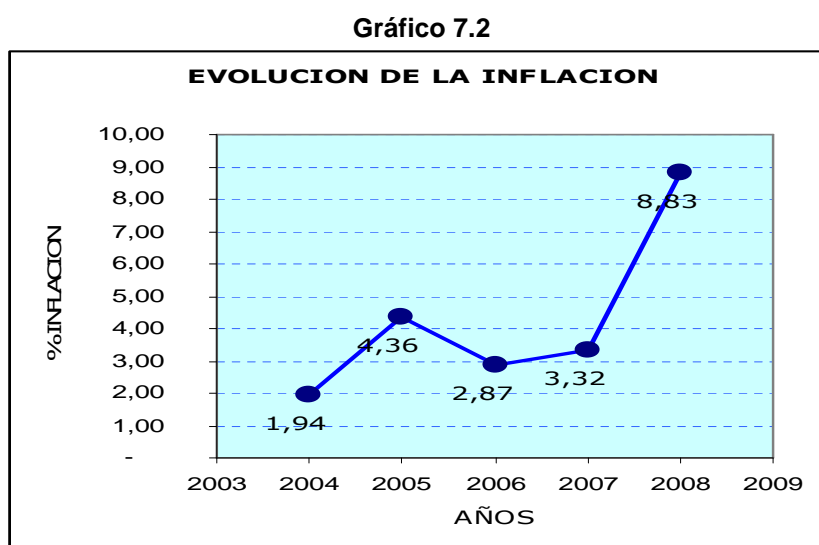
En el caso del Ecuador, el petróleo representa el principal rubro del PIB, lo que determina que el crecimiento real de las demás áreas y sectores de la economía nacional sea bajo o inclusive negativo; este hecho se observa fácilmente al comparar el PIB de los años 2008 y 2007; el PIB del año 2008 es inferior al del

2007, pese al elevado precio del petróleo en el mencionado período; la recuperación de la inversión privada y pública.

El comportamiento y evolución del PIB, determina que esta variable constituya una AMENAZA para MORLIGHT, pues limita el gasto de los potenciales usuarios de los productos ofertados por la empresa.

b) Inflación

Por inflación se entiende un incremento general y sostenido del nivel de precios, esta variable se mide 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.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

En el país, a partir del establecimiento del dólar como moneda oficial, en el año 2000, ha existido cierta estabilidad económica; se observa que la evolución de la inflación en los últimos años se ha mantenido en un solo dígito.

Para lograr mantener niveles de inflación bajos, es indispensable que el país: goce de estabilidad económica y política; que observe una política fiscal no deficitaria y que ese establezcan condiciones adecuadas e incentivos, para que

los sectores productivos incrementen los niveles de ahorro, inversión y se expanda la oferta productiva.

La realidad actual del país y las expectativas existentes determinan que en el país no existe un escenario adecuado para mantener la inflación en niveles bajos; como el incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto, lo que afecta la demanda de todas las empresas; se hace evidente que la evolución de la inflación generará una AMENAZA para la empresa MORLIGHT.

c) Tasas de interés

Tabla 7.2 Tasas de interés vigentes

Tasas de Interés			
ENERO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.97	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.19	Productivo PYMES	11.83
Consumo	18.08	Consumo	18.92
Vivienda	11.11	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.07	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.29	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	30.53	Microcrédito Minorista	33.90
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.24	Depósitos de Ahorro	1.37
Depósitos monetarios	1.55	Depósitos de Tarjetahabientes	1.46
Operaciones de Reporto	1.10		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.61	Plazo 121-180	5.98
Plazo 61-90	5.02	Plazo 181-360	6.54
Plazo 91-120	5.79	Plazo 361 y más	7.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

El interés es el precio que se paga por el uso del dinero; la tasa de interés depende principalmente de la valoración que haga quien presta el dinero con respecto al riesgo de no recuperarlo; cuanto mayor riesgo exista, mayor será el valor de la tasa de interés pues ésta tratará de compensarlo.

Los problemas de estabilidad democrática que han tenido lugar en los últimos años en nuestro país, generaron un clima de desconfianza para: los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios nacionales e

internacionales; esta desconfianza se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada.

Las tasas de interés altas, desalientan el desarrollo de la inversión y no existe un incremento en la masa de demanda, además las altas tasas vigentes para el crédito de consumo desalientan el uso de tarjetas de crédito y también contraen la demanda; por tanto las tasas de interés constituyen una AMENAZA para la empresa MORLIGHT.

7.2.1.1.3 Factores Sociales

a) Pobreza

A raíz de la crisis económica y política de 1999, se produjo aumentos en los niveles de la pobreza, pero el año 2008 disminuyeron del 36,74% al 35,09%; un informe conjunto del Senplades y el INEC señala que en el 2009 mejoró la calidad del empleo en los estratos más pobres como consecuencia que la ocupación plena aumentó de 42,6% (diciembre 2008) a 43,6% (diciembre 2009); pero el nivel de pobreza entre el 2008 y el 2009 ha crecido en 0,42% en la clase media, que es hacia la cual se orienta el proyecto.

Debido a que la pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y que determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto, el factor pobreza constituye una AMENAZA para la empresa.

b) Emprendimiento

En la actualidad nuestro país tiene niveles de desempleo y subempleo muy altos, según el INEC la tasa de desempleo es aproximadamente del 25% y la de subempleo del 20%; cifras realmente alarmantes que muestran la necesidad de emprendimiento existente; que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas, hecho que constituye un fenómeno social de indiscutible

importancia ya que en ellas trabaja más del 50% de la población económicamente activa del país.

El espíritu de emprendimiento permite que personas que se encontraban en la desocupación, se incorporen a la población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes y servicios e incrementando de igual forma el número de posibles demandantes de los productos que ofrece MORLIGHT; por lo cual el factor emprendimiento genera una OPORTUNIDAD para la empresa.

7.2.1.1.4 Factores tecnológicos

a) Tecnología de información (TI)

El mundo está integrado en base a Internet y las comunicaciones, por esto es indispensable para las empresas desarrollar su tecnología de información TI, pues la información es un recurso tan importante como: el dinero, las personas, los equipos y las instalaciones; una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar oportunidades de mercado.

MORLIGHT, en base a Internet, también puede promocionarse a un bajo precio, llegar masivamente a gran cantidad de potenciales clientes y comercializar sus productos.

El desarrollo tecnológico dentro de MORLIGHT representa un gran reto, que le permitirá optimizar su gestión administrativa y operativa e impulsar la comercialización de sus productos y servicios, es por eso que se ha considerado a este factor como una OPORTUNIDAD para la empresa.

b) Competitividad y aprendizaje

El Foro Económico Mundial⁷¹, determinó el Índice de Competitividad Global para el período 2009, según este indicador el Ecuador ocupa el puesto número 103

⁷¹ Revista Economía Mundial 2008

entre 125 países; lo que determina que en América Latina, solamente supera a: Honduras, Nicaragua, y Paraguay en lo referente a competitividad.

Tabla 7.3 Índices de Competitividad

PAIS	INDICE GLOBAL		INDICE DE TECNOLOGIA		INDICE DE INSTITUCIONES PUBLICAS		INDICE DE CONDICIONES MACROECONOMICAS	
	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE
Chile	23	4,91	35	3,93	22	5,58	15	5,20
Mexico	55	3,92	57	3,39	71	4,03	43	4,35
El Salvador	56	3,86	70	3,09	54	4,45	57	4,03
Colombia	57	3,84	74	3,01	49	4,55	61	3,95
Brasil	65	3,69	50	3,51	70	4,06	79	3,50
Perú	68	3,66	75	3,01	59	4,27	70	3,71
Argentina	72	3,56	59	3,35	74	3,96	86	3,37
Panamá	73	3,55	65	3,17	75	3,9	74	3,60
Venezuela	89	3,22	72	3,03	106	3,23	85	3,39
Bolivia	101	3,06	108	2,42	84	3,71	103	3,05
Ecuador	103	3,01	100	2,61	113	2,93	80	3,50

Fuente: World Economic Forum

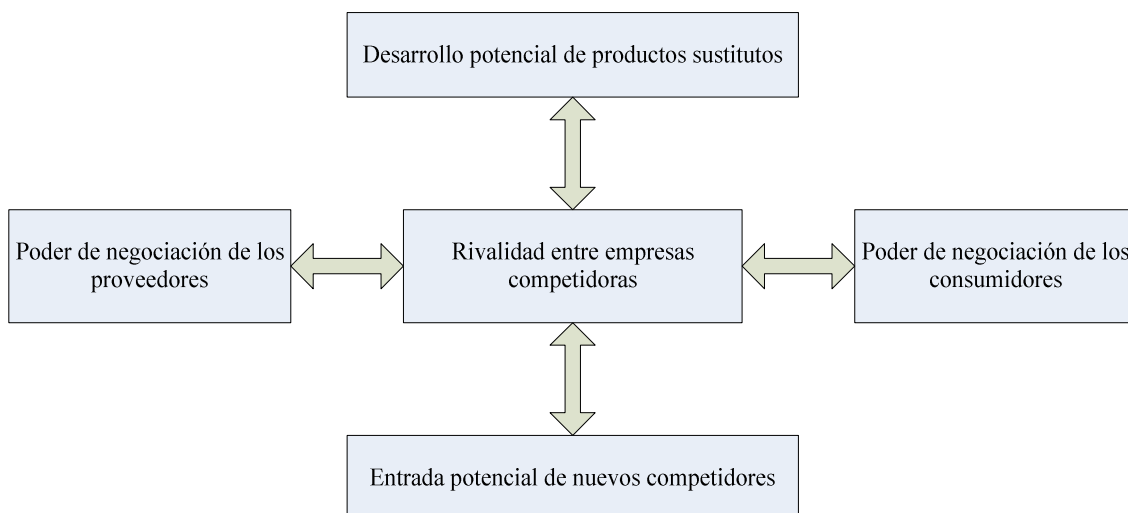
Este organismo afirma que las principales causas por las cuales el Ecuador y por ende sus empresas, tienen una marcada falta de competitividad son: la poca inversión tecnológica, la baja eficiencia en la producción de bienes y servicios y el bajo nivel educativo del recurso humano.

En este escenario, se hace evidente la necesidad de mejorar y modernizar las empresas existentes; dado que el elemento humano es parte fundamental de las mismas, este debe ser capacitado para optimizar su desempeño; por lo cual el factor competitividad genera una OPORTUNIDAD para la empresa.

7.2.1.2 Análisis del microambiente

El microambiente que es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización y que agrupa a: proveedores, clientes, competidores y entidades gubernamentales reguladoras.

Gráfico 7.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 142.

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Para realizar el diagnóstico del microambiente de MORLIGHT, se ha aplicado el modelo de la Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Según este modelo, la naturaleza de una industria está compuesta por 5 fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores".⁷²

Poder de negociación de los proveedores

Para elegir a los proveedores se tomará en cuenta la calidad de los productos, los precios, la entrega a tiempo y la variedad, los cuales son factores determinantes para el éxito de la organización.

⁷² FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 142.

Número de proveedores

MORLIGHT contará con un gran número de proveedores de materias primas e insumos, realizará las compras de verduras, frutas, granos y legumbres en el Mercado Mayorista, por lo que podrá seleccionar a los proveedores más convenientes en precios, calidad, variedad, entrega a tiempo, etc.

Con respecto a cárnicos se contactará con distribuidores de Pronaca y en cuanto a mariscos se contactará con un distribuidor directo de la región Costa. Los distribuidores de cárnicos y mariscos no hay en gran número por lo que la empresa tendrá poco poder de negociación.

Costo de cambiar de proveedores

Debido al gran número de proveedores de verduras, frutas, granos y legumbres se podrá cambiar fácilmente de proveedores sin mayores repercusiones en los costos, sin que esto afecte la calidad y la variedad de materias primas e insumos.

Con respecto a los cárnicos y mariscos el costo de cambiar de proveedores sería alto debido a que no hay un gran número de ellos, disminuyendo el poder de selección.

Número de clientes del proveedor

Los proveedores de verduras, frutas, granos, legumbres, así como los de cárnicos y mariscos tienen un gran número de clientes, en su mayoría minoristas, por lo que la compra de MORLIGHT no sería muy representativa para ellos.

En conjunto se observa que la empresa dispone de una mediana capacidad de negociación con proveedores; por lo cual esta fuerza genera una leve OPORTUNIDAD para la empresa.

Productos sustitutos

El producto sustituto de MORLIGHT es la comida vegetariana.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

✚ Dificultad de encontrar productos sustitutos

En la zona de influencia de MORLIGHT existen 4 restaurantes que ofrecen productos sustitutos como la comida vegetariana, por lo que es difícil acceder a productos sustitutos de la comida light.

✚ Relación costo/calidad del sustituto

El almuerzo vegetariano tiene un costo entre \$ 2,70 y \$ 3,60, la calidad de esta comida es buena; mientras que el costo del almuerzo que ofrecerá MORLIGHT es de \$ 1,90, siendo de igual o mayor calidad que el sustituto.

La dificultad y alto costo de acceso a productos sustitutos genera una mediana OPORTUNIDAD para la empresa.

Poder de negociación de los consumidores

Los principales grupos de interés de MORLIGHT son los empleados privados, los turistas nacionales y los comerciantes.

Número de clientes

En el sector de La Mariscal en el cual estará ubicado MORLIGHT existe una gran concentración de consumidores, diariamente más de 75.000 personas circulan por sus calles, un 75%, 56.250 personas, son circulantes habituales, de los cuales el 78,57%, 44.196 personas, es población económicamente activa; principalmente empleados públicos y privados, comerciantes y moradores. El 25%, 18.750 personas, está constituido por turistas, de los cuales el 65%, 12.188 personas son turistas nacionales, el 30%, 5.625 personas, turistas extranjeros y el 5% restante, 937 personas corresponden a habitantes de otros sectores de la ciudad que visitan el sector para conocerlo, realizar gestiones y/o compras.

En el sector de La Mariscal funcionan 280 restaurantes, los cuales se clasifican de la primera a la quinta categoría, de acuerdo a sus características de infraestructura, mobiliario, instalaciones, servicio, calidad, precio y tipo de los platos y bebidas. En el segmento de la tercera categoría, en el cual se ubicará MORLIGHT operan 210 restaurantes y en la zona de influencia funcionan 95 restaurantes.

Los consumidores tienen gran poder de negociación, debido a que existen un gran número de restaurantes a los cuales pueden acceder.

Rentabilidad del cliente

La población económicamente activa del sector de La Mariscal tiene un ingreso promedio de \$ 415, de los cuales el 18% gasta en alimentación, es decir \$ 74,70 mensualmente, por lo cual las personas tienen la capacidad adquisitiva necesaria para acceder a los productos de MORLIGHT.

El alto poder de negociación de los clientes genera una AMENAZA para la empresa, pues si el cliente dispone de una mejor oferta de calidad y mayor valor agregado, la empresa puede no alcanzar la cuota de participación esperada en el mercado.

Entrada potencial de nuevos competidores

“Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas”.⁷³

Barreras de entrada

El nivel de inversión inicial es alto

Para poner en marcha un restaurante que pertenezca a la tercera categoría se requiere un inversión inicial de aproximadamente \$ 14.900, siendo este un monto al cual pocos pueden acceder, sin la necesidad de financiamiento.

Existen leyes restrictivas

Para poner en funcionamiento un restaurante no hay leyes restrictivas, sin embargo se debe obtener una serie de permisos, registros, licencias y certificados, además del pago de varios impuestos y contribuciones.

Es difícil entrar en la distribución

Generalmente en este tipo de negocio se utiliza un canal de distribución directo (del fabricante a los consumidores), debido al tipo de producto que se comercializa, por lo que no se dificulta la distribución del producto.

Los requerimientos tecnológicos son elevados

No es indispensable tener tecnología de punta para poner en marcha un restaurante.

⁷³ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 143.

Se requiere personal especializado

Para el éxito de un restaurante se requiere personal capacitado en sus distintas áreas.

Barreras de salida

Facilidad para reconvertir las inversiones a otras actividades

La reconversión de inversiones no es fácil, debido a que la venta del restaurante duraría un tiempo prudencial y de ser el caso se recuperaría la inversión por partes.

Autonomía con otras líneas de negocio

Para invertir en otras líneas de negocios no hay restricciones.

Impedimentos legales

No existen impedimentos legales para abandonar la actividad, excepto el pago a tiempo de los impuestos.

La inexistencia de barreras de entrada y salida, determina que existe una alta posibilidad del ingreso de potenciales nuevos competidores, por lo cual esta fuerza genera una gran AMENAZA para la empresa.

Rivalidad entre empresas competidoras

Número de competidores

MORLIGHT tendrá un gran número de competidores directos, puesto que en el sector de La Mariscal funcionan 210 restaurantes dentro de la tercera

categoría y 70 que se ubican en la primera, segunda, cuarta y quinta categoría siendo éstos los competidores indirectos.

Crecimiento del sector

El sector de alimentos y bebidas tendrá un crecimiento anual de aproximadamente el 2,37%.⁷⁴

Especialización del producto

Los productos que comercializará MORLIGHT son productos de comparación o bienes de compra comparada, ya que el consumidor compara calidad, cantidad y precio antes de elegir un restaurante, estos productos no son especializados, por lo que la rivalidad entre competidores es alta.

Tipo de competidores (agresivos, débiles)

El mercado en el cual incursionará MORLIGHT cuenta con competidores agresivos, debido a la cantidad de éstos y el precio de los almuerzos, ya que están en el rango entre \$1,40 y \$2,50.

Todos estos factores determinan que la rivalidad entre empresas que compiten con MORLIGHT genera una gran AMENAZA para la empresa.

7.2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de MORLIGHT, fundamentado en los estudios realizados anteriormente se resume en la siguiente tabla:

⁷⁴ Cámara Provincial de Turismo de Pichincha - CAPTUR, Tasa de crecimiento del sector alimentos y bebidas, disponible en: www.captur.com

Tabla 7.4

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA				
ASPECTO	FACTOR	F	D	IMPACTO
LEGAL	CONSTITUCIÓN LEGAL	X		POSIBILIDAD DE CAPTAR RECURSOS Y CAMBIAR ESTRUCTURA DE SOCIOS.
	DISPONIBILIDAD DE PERMISOS	X		DISPONE DE LIBERTAD Y TRANQUILIDAD OPERTIVA
ADMINISTRATIVO	ELABORACIÓN DE PROYECTO	X		SE HAN ADQUIRIDO CONOCIUMIENTOS DEL TEMA Y SECTOR
	DEFINICIÓN CLARA DE FUNCIONES	X		LAS PERSONAS SABRÁN QUE HACER (FUNCIONES) Y CÓMO HACERLO (RESPONSABILIDADES)
	DEFINICIÓN DE PROCESOS	X		NADIE SERÁ INDISPENSABLE, PUES LOS PROCESOS NO SERÁN EMPÍRICOS SINO TÉCNICOS
	FIJACIÓN DE OBJETIVOS	X		LA EMPRESA SABRÁ HACIA DONDE VA Y SI ESTÁ O NO LOGRANDO LAS METAS
	PROPUESTA ESTRATÉGICA DEFINIDA	X		SE DISPONEN DE LOS PARÁMETROS DE ACCIÓN PARA LOGRAR LAS METAS.
	DETERMINACIÓN MINUCIOSA DE COSTOS	X		SE TENDRÁN CLAROS LOS RESULTADOS FINANCIEROS, LO QUE PERMITIRÁ DEFINIR MEDIDAS CORRECTIVAS QUE FUESEN NECESARIAS.
	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE INVERSORES	X		POR LO QUE SERÁN OBJETIVOS AL ANALIZAR RESULTADOS Y TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS

	INEXPERIENCIA EN NEGOCIO DE COMIDAS		X	PUEDEN NO IDENTIFICAR PROBLEMAS DE ENTORNO OPORTUNAMENTE, COMO TAMBIÉN TOMAR DECISIONES NO ADECUADAS
FINANCIERO	ALTO GRADO DE APALANCAMIENTO (80%)		X	ALTO GRADO DE DEPENDENCIA OPERATIVA HACIA LA CFN
	ESCASOS RECURSOS FINANCIEROS		X	FALTA DE CAPACIDAD PARA ATENDER POSIBLES CONTINGENCIAS.
GENERALES	UBICACIÓN ESTRATÉGICA		X	ALTO POTENCIAL DE COMERCIALIZACIÓN Y CRECIMIENTO
	MONITOREO PERMANENTE DE RESULTADOS		X	PERMITIRÁ DETECTAR LOS PROBLEMAS OPORTUNAMENTE Y TOMAR CORRECTIVOS INMEDIATOS

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

7.2.3 ANÁLISIS FODA

7.2.3.1 Matriz de balance situacional

La matriz de balance situacional únicamente resume el resultado del estudio, presentando: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, sin priorizar ni valorar; para MORLIGHT la Matriz de Balance Situacional es:

Tabla 7.5

MATRIZ DE BALANCE SITUACIONAL		
O1	POLÍTICAS DE APOYO	OPORTUNIDADES
O2	EMPRENDIMIENTO	
O3	ACCESO A TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
O4	MEJORA COMPETITIVA Y APRENDIZAJE	
O5	CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	
O6	DIFICULTAD Y ALTO COSTO DE ACCESO A SUSTITUTOS	
A1	INESTABILIDAD POLÍTICA	AMENAZAS
A2	BAJO CRECIMIENTO DEL PIB	
A3	EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN	
A4	ALTAS TASAS ACTIVAS DE INTERÉS	
A5	NIVELES DE POBREZA	
A6	BAJA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	
A7	NO EXISTEN BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	
A8	ALTA RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	
F1	CONSTITUCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	FORTALEZAS
F2	APRENDIZAJE CON ELABORACIÓN DE PROYECTO	
F3	EXISTE DISEÑO ORGANIZACIONAL FORMAL	
F4	EXISTE ESTUDIO DE COSTOS MINUCIOSO	
F5	SE HA DEFINIDO PROPUESTA ESTRATÉGICA	
F6	SOCIOS TIENEN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
F7	UBICACIÓN ESTRATÉGICA	
F8	EXISTIRÁ UNA EVALUACIÓN PERMANENTE	
D1	INEXPERIENCIA DE SOCIOS EN EL NEGOCIO	DEBILIDADES
D2	ALTO GRADO DE DEPENDENCIA OPERATIVA	
D3	LIMITADOS RECURSOS PARA ATENDER IMPREVISTOS	

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

7.2.3.2 Matriz de impacto externa

Esta matriz hace referencia al monitoreo y examen de factores externos a la empresa, que influyen en ella, mejorando o empeorando su comportamiento organizacional.

Este enfoque analiza las oportunidades y amenazas que el entorno externo genera en el departamento de producción de la empresa; por lo cual permite a la Dirección tomar medidas para minimizar el riesgo que generan las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno.

Tabla 7.6

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA O DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
MACROAMBIENTE	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
FACTOR POLITICO									
INESTABILIDAD POLITICA					X			3A	
APOYO AL TURISMO			X						1O
FACTOR ECONÓMICO:									
EVOLUCIÓN PIB					X			3A	
INFLACIÓN					X			3A	
TASAS DE INTERES					X			3A	
FACTOR SOCIAL:									
POBREZA						X			1A
EMPRENDIMIENTO		X						3O	
FACTOR TECNOLÓGICO									
TECNOLOGIA INFORMACION		X						3O	
COMPETITIVIDAD	X						5O		
MICROAMBIENTE									
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES				X			5A		
NUEVOS COMPETIDORES					X			3A	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	X								1O
PODER NEG. CON PROVEEDORES			X						1O
PODER NEG. CON CLIENTES					X			3A	

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

7.2.3.3 Matriz de impacto interna

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, que son los aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

El análisis interno busca proporcionar a la Dirección información sobre estos aspectos; para que ésta tome acciones que le permitan a la empresa aprovechar las fortalezas y atacar las debilidades.

Tabla 7.7

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA O DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CONCEPTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
CONSTITUCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS			X						1F
APRENDIZAJE CON ELABORACIÓN DE PROYECTO	X						5F		
EXISTE DISEÑO ORGANIZACIONAL FORMAL		X						3F	
EXISTE ESTUDIO DE COSTOS MINUCIOSO		X						3F	
SE HA DEFINIDO PROPUESTA ESTRATÉGICA		X						3F	
SOCIOS TIENEN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		X						3F	
UBICACIÓN ESTRATÉGICA	X						5F		
EXISTIRÁ UNA EVALUACIÓN PERMANENTE		X						3F	
INEXPERIENCIA SE SOCIOS EN EL NEGOCIO				X			5D		
ALTO GRADO DE DEPENDENCIA OPERATIVA					X			3D	
LIMITADOS RECURSOS PARA IMPREVISTOS				X			5D		

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

7.2.3.4 Matriz de vulnerabilidad o defensiva

Esta matriz permite realizar el análisis entre las debilidades de la empresa y las amenazas existentes en el entorno.

Para poder implementar este análisis por tanto es indispensable identificar claramente las debilidades y amenazas, relacionarlas y articularlas, para estar en

condiciones de minimizar o al menos disminuir, los indicadores de gestión de valoración negativa.

Tabla 7.8

MATRIZ DE VULNERABILIDAD O MATRIZ DEFENSIVA											
DEBILIDADES	AMENAZAS										No.
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL		
INEXPERIENCIA SE SOCIOS EN EL NEGOCIO (5)	3	3	3	3	1	5	5	5	28	1	
ALTO GRADO DE DEPENDENCIA OPERATIVA (3)	3	3	3	3	1	3	3	3	22	3	
LIMITADOS RECURSOS PARA IMPREVISTOS (5)	3	3	5	3	1	3	5	3	26	2	
TOTAL	9	9	11	9	3	11	13	11	76		
JERARQUIA	6	7	4	5	8	2	1	3			

A1	INESTABILIDAD POLITICA
A2	EVOLUCIÓN PIB
A3	INFLACIÓN
A4	TASAS DE INTERES
A5	POBREZA
A6	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES
A7	NUEVOS COMPETIDORES
A8	PODER NEG. CON CLIENTES

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

7.2.3.5 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva

Esta matriz permite realizar el análisis entre las fortalezas de la empresa y las oportunidades que ofrece el entorno.

Para poder implementar este análisis por tanto es indispensable identificar claramente las fortalezas y oportunidades, relacionarlas y articularlas, para estar en condiciones de optimizar los indicadores de de gestión de valoración positiva.

Tabla 7.9

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O MATRIZ OFENSIVA									
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES							TOTAL	No.
	O1	O2	O3	O4	O5	O6			
CONSTITUCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS (1)	1	3	1	1	1	1	8	8	
APRENDIZAJE CON ELABORACIÓN DE PROYECTO (5)	1	3	3	5	5	1	18	2	
EXISTE DISEÑO ORGANIZACIONAL FORMAL (3)	3	3	3	5	1	1	16	3	
EXISTE ESTUDIO DE COSTOS MINUCIOSO (3)	1	3	3	3	3	1	14	6	
SE HA DEFINIDO PROPUESTA ESTRATÉGICA (3)	3	3	3	5	3	1	18	1	
SOCIOS TIENEN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (3)	1	3	3	5	1	1	14	4	
UBICACIÓN ESTRATÉGICA (5)	1	3	3	5	1	1	14	5	
EXISTIRÁ UNA EVALUACIÓN PERMANENTE (3)	1	3	3	5	1	1	14	7	
TOTAL	12	24	22	34	16	8	116		
PRIORIDAD	5	2	3	1	4	6			

O1	POLÍTICAS DE APOYO
O2	EMPREDIMIENTO
O3	ACCESO A TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
O4	MEJORA COMPETITIVA Y APRENDIZAJE
O5	CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES
O6	DIFICULTAD Y ALTO COSTO DE ACCESO A SUSTITUTOS

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

7.2.3.6 Matriz FODA

Esta herramienta se construye en base al análisis interno y el perfil competitivo, en ella se agrupa los factores claves de estos análisis, priorizados por importancia; La matriz FODA referente a MORLIGHT es la siguiente:

Tabla 7.10

MATRIZ FODA PONDERADA		
CONCEPTO	NOTA	ORDEN
FORTALEZAS		
SE HA DEFINIDO PROPUESTA ESTRATÉGICA (3)	18	1
APRENDIZAJE CON ELABORACIÓN DE PROYECTO (5)	18	2
EXISTE DISEÑO ORGANIZACIONAL FORMAL (3)	16	3
SOCIOS TIENEN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (3)	14	4
UBICACIÓN ESTRATÉGICA (5)	14	5
EXISTE ESTUDIO DE COSTOS MINUCIOSO (3)	14	6
EXISTIRÁ UNA EVALUACIÓN PERMANENTE (3)	14	7
CONSTITUCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS (1)	8	8
SUMA FORTALEZAS	116	
OPORTUNIDADES		
MEJORA COMPETITIVA Y APRENDIZAJE	34	1
EMPRENDIMIENTO	24	2
ACCESO A TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	22	3
CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	16	4
POLÍTICAS DE APOYO	12	5
DIFICULTAD Y COSTO DE ACCESO A SUSTITUTOS	8	6
SUMA OPORTUNIDADES	116	
DEBILIDADES		
INEXPERIENCIA SE SOCIOS EN EL NEGOCIO (5)	28	1
LIMITADOS RECURSOS PARA INPREVISTOS (5)	26	2
ALTO GRADO DE DEPENDENCIA OPERATIVA (3)	22	3
SUMA DEBILIDADES	76	
AMENAZAS		
NUEVOS COMPETIDORES	13	1
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	11	2
PODER NEG. CON CLIENTES	11	3
INFLACIÓN	11	4
TASAS DE INTERES	9	5
INESTABILIDAD POLITICA	9	6
EVOLUCIÓN PIB	9	7
POBREZA	3	8
SUMA AMENAZAS	76	

Fuente: Estudio situacional
Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Conclusiones:

- ✚ MORLIGHT tiene factores de aprovechabilidad internos (FORTALEZAS) y externos (OPORTUNIDADES) mucho mayores que los factores de vulnerabilidad interna (DEBILIDADES) y externa (AMENAZAS).
- ✚ Las fortalezas y oportunidades son comparativamente 53% mayores que las debilidades y amenazas identificadas.
- ✚ Las debilidades son en número menores a las fortalezas, pero en cuantificaciones todas ellas mayores a la mayor fortaleza, en un 55%, sin embargo una adecuada gestión administrativa y financiera permitirán minimizar su efecto.
- ✚ Las amenazas son en número mayores a las oportunidades, pero en cuantificaciones menores, la mayor oportunidad tiene una valoración 162% superior a la mayor amenaza.
- ✚ Las tres mayores amenazas que tiene la empresa pueden ser previstas sin problema con un adecuado monitoreo del entorno micro ambiental.

7.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

7.3.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de una organización, señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

La misión para MORLIGHT es:

SOMOS UNA EMPRESA ECUATORIANA, DEDICADA A LA PREPARACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COMIDA LIGHT, OFRECEMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, SUSTENTADOS EN UNA CONDUCTA EMPRESARIAL ÉTICA, UNA FILOSOFÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y DE PRESERVACIÓN AMBIENTAL.

7.3.2 VISIÓN

Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro.

La visión de MORLIGHT es:

PARA EL AÑO 2012 MORLIGHT SERÁ UNA EMPRESA COMPETITIVA, LÍDER DEL MERCADO LOCAL EN LA PREPARACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COMIDA LIGHT, NOS DISTINGUIREMOS POR LA EXCELENCIA DE NUESTROS COLABORADORES, LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y LA EFICIENCIA DE NUESTROS PROCESOS, ENFOCÁNDONOS EN EL PRINCIPIO DE LA CALIDAD TOTAL.

7.3.3 OBJETIVOS

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Los objetivos a largo plazo de MORLIGHT son:

1. Posicionar la empresa en el mercado local, logrando el 2,5% de participación, para el año 2012.
2. Consolidar la cartera de proveedores de la empresa, logrando de esta forma asegurar la calidad de materias primas, insumos y suministros, para el año 2012.
3. Incrementar las utilidades en un 25% en promedio para el año 2012.

Los objetivos a corto plazo de MORLIGHT son:

1. Incrementar la inversión en un 15%, capitalizando las utilidades, para ampliar nuestra cobertura de venta en la ciudad de Quito, para lo cual se abrirá una sucursal por año, en sitios estratégicos que permitan el crecimiento del negocio.
2. Aumentar las ventas en un 5% neto, es decir sobre el porcentaje de inflación, ampliando la canasta de productos y ejecutando estrategias para mantener al mercado cautivo.
3. Contactar nuevos proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios convenientes, de acuerdo al volumen de compra y tiempos de entrega.
4. Mejorar la eficiencia de los procesos productivos para reducir tiempos y minimizar los desperdicios.

7.3.4 VALORES Y POLÍTICAS CORPORATIVOS

MORLIGHT basará su gestión en las siguientes directrices:

Valores

MORLIGHT definió los siguientes valores para guiar las actitudes de sus colaboradores:

Compromiso

Nuestro personal se encuentra altamente comprometido en brindar bienes y servicios de calidad a nuestros clientes.

Respeto

Tratamos con dignidad a nuestros colaboradores y clientes, trabajando en un ambiente de respeto mutuo.

Honestidad

Es indispensable en nuestra organización el respeto a las pertenencias de los compañeros de trabajo y de todos los insumos y productos en la empresa.

Competitividad

Nos aseguramos de trabajar bajo estrictas normas de higiene y calidad asegurando eficiencia y eficacia en nuestra labor.

Trabajo en Equipo

Promovemos la sinergia entre nuestros colaboradores, estimulando las iniciativas y proyectos que tienen.

Excelencia

Procuramos cada día ser mejores, brindando oportunidades de capacitación y crecimiento a nuestros colaboradores.

Confianza

Brindamos seguridad en la calidad de nuestros productos, buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Limpieza

La empresa establece normas claras acerca de la higiene y limpieza tanto en la manipulación, preparación y conservación de los alimentos.

Puntualidad

El ingreso y salida del personal se realizará en los horarios determinados. Los pedidos se entregarán en los tiempos establecidos.

Políticas

MORLIGHT para alcanzar los objetivos anuales estableció las siguientes políticas, que incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades.

Puntualidad

1. Un producto es entregado a tiempo al cliente.
2. Los retrasos del personal serán sancionados con multas y se premiará al empleado más puntual con un incentivo económico.

✚ Respeto

1. Tratar con amabilidad al cliente.
2. Sonreír al cliente.
3. Promover un clima interno agradable.

✚ Honestidad

1. Si no es suyo, no lo tome, le pertenece a alguien.

✚ Limpieza

1. Usar los equipos necesarios para manipular, preparar y servir los alimentos higiénicamente.
2. Cumplir con las normas de higiene en el trabajo.

7.3.5 ESTRATEGIAS

7.3.5.1 Estrategias FODA

En base al análisis FODA, se han determinado las siguientes estrategias para maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar eficientemente las oportunidades y contrarrestar las amenazas:

Estrategias FO:

1. Aprovechar la ubicación estratégica del restaurante para incrementar el número de consumidores, debido al incremento de hábitos de consumo hacia la comida light y ampliación del mercado.

2. Beneficiarse de la ubicación estratégica del restaurante para captar más consumidores, debido al incremento de la actividad empresarial en la zona de influencia.
3. Aprovechar la ubicación estratégica del restaurante, los precios competitivos de los productos y la habilidad y conocimiento de la fuerza laboral para ampliar el mercado.
4. Aprovechar la habilidad y conocimiento de la fuerza laboral para dar a conocer los beneficios de la comida light y así evitar el incremento de enfermedades debido a la mala alimentación.
5. Beneficiarse de las competencias laborales para ofrecer productos y servicios de calidad con el fin de ampliar el mercado.
6. Seleccionar minuciosamente las materias primas e insumos para evitar el incremento de enfermedades.
7. Ofrecer productos de calidad por medio de la selección minuciosa de materias primas e insumos, para ampliar el mercado.

Estrategias FA:

1. Beneficiarse de los precios competitivos de los productos para minimizar las repercusiones de la crisis económica.
2. Aprovechar las competencias laborales para realizar una negociación exitosa con los proveedores y así minimizar las repercusiones del alza de precios de las materias primas e insumos.

3. Aprovechar la elaboración eficiente de presupuestos para disminuir el impacto de la escasez y alza de precios de las materias primas e insumos y las enfermedades del ganado avícola, vacuno, porcino y veda de mariscos.

Estrategias DO:

1. Gestionar un préstamo para ampliar la capacidad del restaurante, aprovechando el apoyo al desarrollo de la industria nacional.
2. Disminuir la rotación del talento humano para aprovechar el incremento de hábitos de consumo hacia la comida light y captar más consumidores.
3. Incrementar la publicidad para aumentar la demanda de la comida light.
4. Dar a conocer los beneficios de la comida light aumentando la publicidad.

Estrategias DA:

1. Aumentar la publicidad para captar más consumidores y disminuir el impacto de la crisis económica.
2. Evitar la rotación de proveedores y la falta de comunicación con ellos, para disminuir el alza de precios de las materias primas e insumos.

7.3.5.2 Estrategias orientadas al logro de objetivos

MORLIGHT para lograr los objetivos establecidos adoptará las siguientes estrategias:

1. La organización adoptará una estrategia de integración hacia atrás, la cual permitirá aumentar el control sobre los proveedores de frutas, legumbres y vegetales, para lo cual se capitalizarán las utilidades, de las cuales una parte servirá para la compra de un terreno en el que se producirán estos grupos de alimentos, con el fin de reducir costos variables y mantener estándares de calidad.
2. La empresa adoptará estrategias intensivas de penetración y desarrollo del mercado, para aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios presentes por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización e introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esta estrategia se la realizará abriendo sucursales, realizando mayor publicidad y aumentando el esfuerzo en la promoción de nuestros productos, es decir, realizando un marketing one to one, (visitando a empresas de la zona).

7.3.5.3 Estrategias de penetración en el mercado

Para establecer estas estrategias, es importante señalar que la matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Gráfico7.4 Matriz Producto/Mercado

		PRODUCTOS	
		EXISTE	NUEVO
M E R C A D O	EXISTE	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	NUEVO	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Wikipedia, Matriz Producto/Mercado, disponible en: <http://wikipedia.org>

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

MORLIGHT comercializará productos existentes en mercados existentes por lo cual utilizará las siguientes estrategias de penetración en el mercado:

1. Perseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.
2. Aumentar el consumo de los clientes actuales.
3. Captar clientes de la competencia.
4. Captar consumidores nuevos.

7.3.5.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter

“Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque”.⁷⁵

1. MORLIGHT adoptará una estrategia de diferenciación preparando y comercializando comida light, dirigida a consumidores que desean cuidar de su alimentación para mantenerse saludables, prestando a sus clientes un servicio de excelencia y a precios accesibles.

⁷⁵ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 68.

CAPÍTULO 8

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

8.1 INTRODUCCIÓN

El plan de comercialización permite orientar las actividades de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; esto en base a: determinar qué es lo que dice el cliente, desarrollar el producto o servicio que responda a esas necesidades, lograr que el producto o servicio llegue hasta el usuario final y comunicarse con el cliente.

La implementación del plan de comercialización, da a la empresa mayores posibilidades de obtener beneficios, por esta razón para MORLIGHT ha sido fundamental, formular el plan comercial ya que por el hecho de ser una empresa nueva, requiere del apoyo de herramientas de gestión que le permitan maximizar la posibilidad de éxito.

8.2 DEFINICIÓN DEL TIPO DE PRODUCTO

El Restaurante "MORLIGHT se dedicará a la preparación y comercialización de comida light, entendiéndose ésta como una alimentación balanceada con las cantidades adecuadas de los diferentes grupos de alimentos (grupo lácteo, grupo de carnes, grupo de verduras y frutas y grupo de granos), con la utilización de productos naturales, sin preservantes, bajos en grasas saturadas, con el fin de proporcionar los nutrientes y la energía que el cuerpo requiere, previniendo enfermedades y preservando la salud. Cabe señalar que la comida light se basa en una preparación sin excesos de grasas ni condimentos, con productos naturales pero sin excluir el grupo de carnes a diferencia de la comida vegetariana.

Los productos se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad, clasificándose de la siguiente manera:

 **Productos de consumo**

Están destinados al consumo personal o en los hogares.

 **Productos de negocios**

La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.

 **Productos según su duración y tangibilidad**

Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.

Los productos de consumo se dividen en cuatro tipos de productos:

1. Productos o bienes de conveniencia.
2. Productos de comparación o bienes de compra comparada.
3. Productos o bienes de especialidad.
4. Productos o bienes no buscados.

Los productos que comercializará MORLIGHT son productos de comparación o bienes de compra comparada, ya que el consumidor compara calidad, cantidad y precio antes de elegir un restaurante.

MORLIGHT ofrecerá una amplia canasta de productos, que satisfagan las necesidades y gustos de los consumidores.

8.3 LOGOTIPO Y LEMA COMERCIAL

La imagen que MORLIGHT presentará a sus socios, proveedores y clientes será:

Gráfico 8.1 Logotipo



Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

“Disfruta de la vida, cuida tu cuerpo... come light”

El lema comercial de MORLIGHT se enfocará a la importancia del cuidado del cuerpo y de la salud.

8.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Las ventas consisten en exacerbar una necesidad a tal punto de convertirla en deseo y que el satisfactor del deseo sean los productos que ofrece la empresa.

MORLIGHT se enfocará a aumentar su esfuerzo en ventas, por medio de la técnica del Modelo AIDA, que consiste en:

A: Atraer la atención del cliente sobre el producto.

I: Generar interés sobre el producto.

D: Traducir ese interés en el deseo de comprar ese producto.

A: Acción de compra real efectiva del producto.

La empresa dará una gran importancia a las siguientes estrategias:

- ✚ Visitar las empresas medianas y grandes de la zona de influencia para dar a conocer los productos de MORLIGHT.
- ✚ Organizar charlas que permitan dar a conocer los beneficios de la comida light y la importancia de consumir una alimentación sana.
- ✚ Contratar artistas.
- ✚ Incrementar la canasta de productos.
- ✚ Ofrecer una amplia variedad de almuerzos.

8.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Estrategia de Fijación de Precios

MORLIGHT para fijar los precios de sus productos utilizará una estrategia de fijación de precios en relación al costo, consiste en establecer el precio añadiendo un margen sobre el costo del producto.

$$\text{Precio de venta} = \text{precio de costo} + \% \text{ beneficio}$$

Tabla 8.1 Fijación de precios

Tipo de producto	Costo unitario	Margen de beneficio %	Precio de venta
Almuerzos	1,17	62,89%	1,90
Platos especiales	1,45	60,00%	2,31
Ensaladas	0,74	60,00%	1,19
Postres	0,58	60,00%	0,93

Realizado por: Jessica Mora y Mauricio Morales

Para establecer el margen de beneficio de los almuerzos se tomó como referencia el precio promedio de la zona de influencia, que es de \$1,86. En base al margen de beneficio establecido para los almuerzos se calculó un margen similar para el resto de productos.

8.5.1 ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

MORLIGHT ajustará sus precios básicos tomando en cuenta las diversas diferencias entre los clientes y cambios en las situaciones.

La empresa utilizará las siguientes estrategias de fijación de precios de descuento y complemento:

Descuento en efectivo

MORLIGHT ofrecerá un descuento del 4% a los clientes que adquieran las tarjetas para el consumo de 1 mes de almuerzos.

Descuento por cantidad

La organización negociará descuentos con las empresas que contraten el servicio de almuerzos para sus empleados, este descuento dependerá del número de almuerzos contratados.

8.5.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Canales de distribución

Son todos los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a canales de distribución bien escogidos y mantenidos.

Tipo de canal de distribución

- ✚ MORLIGHT utilizará un canal de distribución directo (del fabricante a los consumidores), debido al tipo de producto que venderá y a las características de los clientes, asumiendo las funciones de comercialización.

A futuro la empresa implementará el servicio a domicilio para:

1. Aumentar las ventas.
2. Aumentar la cartera de clientes.
3. Incrementar la participación en el mercado.
4. Brindar facilidad a los clientes para que consuman los productos de MORLIGHT sin tener que trasladarse al restaurante.

8.5.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización, que sirve para informar al mercado o persuadirlo respecto a sus productos y servicios.

MORLIGHT establecerá estrategias de promoción para:

- ✚ Incrementar la llegada de los consumidores.
- ✚ Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra.
- ✚ Fidelizar el uso del punto de venta.
- ✚ Incrementar las ventas.
- ✚ Atraer a nuevos compradores.

MORLIGHT establecerá las siguientes estrategias de promoción de ventas dirigidas al consumidor:

✚ Muestras gratuitas

A las personas que concurran al establecimiento, por inauguración, se ofrecerán bocaditos, postres y bebidas gratis, para dar a conocer nuestra canasta de productos

✚ Vales de descuento

Para promocionar nuestros productos se entregarán vales de descuento, los cuales proporcionarán un descuento del 5% en los platos especiales.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

- ✚ Las PYMES son trascendentales para el desarrollo económico del país ya que hoy en día operan 15.000 PYMES, las mismas que generan 330.000 fuentes de empleo.
- ✚ En el segmento de la alimentación sana y light, existe un mercado muy atractivo, por lo cual es importante buscar y analizar la factibilidad de efectuar emprendimientos en este segmento.
- ✚ MORLIGHT se constituirá como una Compañía Limitada, puesto que ésta se adapta a las características del proyecto (tamaño, capital, crecimiento y disposiciones legales).
- ✚ MORLIGHT estará ubicado en la tercera categoría de restaurantes, se estimó una participación de mercado del 0,52% con una demanda diaria de 213 personas, pero para adoptar una visión poco optimista se consideró el 80% de la demanda, previniendo posibles cambios.
- ✚ En base al estudio de la demanda los principales grupos de interés del proyecto son: empleados privados, turistas nacionales y comerciantes, para los cuales se ofrecerá una amplia variedad de productos: almuerzos, platos a la carta, ensaladas, postres, bocaditos y cócteles; se comercializará principalmente almuerzos, debido a las características del mercado.

- ✚ Para la definición de los puestos de trabajo del restaurante MORLIGHT, se tomó como referencia el Sistema de Certificación de Competencias Laborales, realizado por la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), para impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico y para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial, el cual permitirá definir la descripción del puesto, los resultados esperados y las competencias; las cuales comprenden, los conocimientos, las habilidades y las actitudes del talento humano.

- ✚ Los indicadores financieros en conjunto muestran que el proyecto es factible y altamente rentable, puesto que el VAN es sumamente alto e igual a \$47.268,89 y la TIR es del 31,98% y lo que es mejor, muestran un proyecto con poco o ningún riesgo, por lo cual inclusive cambiando las condiciones supuestas en su estudio, el proyecto MORLIGHT, no se vería afectado y mantendría indicadores de factibilidad bastante por encima de los requeridos para asegurar su ejecución.

- ✚ MORLIGHT para analizar la óptima combinación entre los recursos, las oportunidades del negocio y la adaptación de éste al entorno competitivo, estableció un plan estratégico, el cual permitirá lograr una ventaja competitiva mediante la diferenciación, preparando y comercializando comida light, dirigida a consumidores que desean cuidar de su alimentación para mantenerse saludables, prestando a sus clientes un servicio de excelencia y a precios accesibles.

- ✚ MORLIGHT implementará el plan de comercialización, que le permita mayores posibilidades de obtener beneficios, ya que por el hecho de ser una empresa nueva, requiere del apoyo de herramientas de gestión que le permitan maximizar la posibilidad de éxito.

9.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Administrar técnicamente las PYMES con herramientas de planificación, las cuales permitirán formalizar las operaciones y actividades de las empresas para tener una mayor posibilidad de lograr los objetivos y metas establecidos.
- ✚ Realizar un estudio de factibilidad, ya que éste permitirá determinar la viabilidad del proyecto y disminuir el riesgo.
- ✚ Formalizar legalmente la constitución de una empresa para dar a conocer al mercado una buena imagen corporativa y desarrollar la marca.
- ✚ Realizar un estudio de mercado a fondo para determinar las características del mercado, los gustos y preferencias de los posibles consumidores y la competencia, lo cual permitirá desarrollar el mercado y prever posibles fluctuaciones ante cambios del entorno.
- ✚ Enfocar los esfuerzos de marketing a los principales grupos de interés del proyecto, ya que de acuerdo a la investigación de mercados estos segmentos son cuidadosos en su alimentación.
- ✚ Definir formalmente todas las actividades que debe realizar el personal para encaminar al recurso humano al cumplimiento de los objetivos establecidos y evitar la duplicación de funciones.
- ✚ Realizar un estudio financiero del proyecto para determinar la factibilidad de éste mediante indicadores financieros, con el objetivo de optimizar al máximo los recursos (tiempo, dinero, materia prima y equipos), ya que éstos son limitados.

- ✚ Formalizar las operaciones de las empresas con el establecimiento de planes estratégicos para afrontar los diversos escenarios que se pueden presentar y así minimizar el impacto de éstos sobre las organizaciones.

- ✚ Establecer un plan de comercialización que permita orientar las actividades de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; esto en base a: determinar qué es lo que dice el cliente, desarrollar el producto o servicio que responda a esas necesidades, lograr que el producto o servicio llegue hasta el usuario final y comunicarse con el cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ TORRES Luis, Creación y Formalización de la Microempresa Civil, Sexta Edición, Editorial QualityPrint, Quito, 2007.
- ✚ HAIR Joseph, Investigación de Mercados, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2003.
- ✚ NASSIR Sapag, Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación, Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2007.
- ✚ PERLOFF Jeffrey, Microeconomía, Tercera Edición, Editorial Pearson Educación, España, 2004.
- ✚ CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 2002.
- ✚ GRAHAM Friend, Cómo Diseñar un Plan de Negocios, Primera Edición, Editorial El, Lima, 2008.
- ✚ VALLETTA Ediciones, Diccionario de Finanzas, Valletta Ediciones, Buenos Aires, 2004.
- ✚ GITMAN Lawrence, Principios de administración Financiera, Décima Edición, Editorial Pearson Educación, México 2003.
- ✚ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.
- ✚ BELL Martín, Mercadotecnia Conceptos y Estrategias, Segunda Edición, Compañía Editorial Continental, México, 1982.

- ✚ DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS Tomo 1, Cultural de Ediciones S.A., Madrid 2002.
- ✚ LAMB Hair, Marketing, Octava Edición, Editorial International Thomson, México, 2006.
- ✚ Sociedad Ecuatoriana de Ciencias de la Alimentación y Nutrición, www.secian.org
- ✚ Ministerio de Salud Pública, Promoción de la Salud, www.msp.gov.ec
- ✚ Proyecto Aliméntate Ecuador, www.alimentateecuador.gov.ec
- ✚ Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
- ✚ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, www.inec.gov.ec
- ✚ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec
- ✚ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, www.iepi.gov.ec

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Modelo de minuta de constitución de compañías de responsabilidad limitada
Anexo 2	Solicitud para permiso de funcionamiento
Anexo 3	Formato único de registro de signos distintivos
Anexo 4	Comida light, una tendencia actual
Anexo 5	Nutrición
Anexo 6	Opciones de comida saludable
Anexo 7	Croquis mercado meta
Anexo 8	Encuesta proyecto MORLIGHT
Anexo 9	Glosario norma técnica
Anexo 10	Tabla de equivalencias y medidas
Anexo 11	Entrevista a experto en el área

ANEXO 1

MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen En el otorgamiento de esta escritura..... *(aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2 y máximo de 15, vayan a ser socias de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar a demás el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).*

SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.

TITULO I

Del Nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1º.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es.....

Artículo 2º.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es..... *(Aquí el nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía).* Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3º.- Objeto.- el objeto de la compañía consiste en.....*(Para el señalamiento de las actividades que conformen el objeto se estará a lo dispuesto en el numeral 3º del Artículo 137 de la Ley de Compañías. Para la determinación de la afiliación de la compañía a la cámara de la producción respectiva, o para la obtención de uno o más informes previos favorables por parte de organismos públicos, ofrece una guía el folleto "Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías" que puede solicitar en esta Institución.).*

En cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Art. 4º.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de....*(se expresará en años)*, contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

TITULO II Del Capital

Artículo 5º.- Capital y participaciones.- El capital social es de.....(*aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor a 400 dólares de los Estados Unidos de América*), dividido en....(*aquí el número de participaciones sociales en que se fraccione el capital*) participaciones sociales de (*aquí el valor de las participaciones, que deberá ser de un dólar o múltiplos de un dólar*)....de valor nominal cada una.

TITULO III Del Gobierno y de la Administración

Artículo 6º.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente.

Artículo 7º.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta (*En vez de la forma de convocatoria anterior, si se prefiere, podría adoptarse esta otra: La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por cada socio en ella. El tiempo de intervalo entre la convocatoria y la junta, así como las demás precisiones son iguales a las ya indicadas*).

Artículo 8º.- Quórum de instalación.- Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de más del 50% del capital social. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de socios presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los socios presentes.

Artículo 9º.- Quórum de decisión.- Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital social concurrente a la reunión.

Artículo 10º.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía de responsabilidad limitada.

Artículo 11º.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 12º.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período....(*puede oscilar entre uno y cinco años*), a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 13º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período..-... (*puede oscilar entre uno y cinco años*), a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista, y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TITULO IV Disolución y Liquidación

Artículo 14º.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley.

CUARTA.- APORTES.- *Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 137, numeral 7º, 103 ó 104, o uno y otro de estos dos últimos, según el caso. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, este no podrá exceder de 12 meses contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:*

Nombres socios	Capital suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 50% de cada participación)	Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 12 meses máximo)	Número de Participaciones	Capital Total
<i>(No podrán ser más de 15)</i>		<i>Numerario (dinero)</i>	<i>Especies (muebles inmuebles o intangibles)</i>		
1.					
2.					
TOTALES:					

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los períodos señalados en los artículos 12º y 13º del estatuto, se designa como presidente (a) de la compañía al (o a la) señor (o señora)....., y como gerente de la misma al (o a la) señor (o señora)....., respectivamente.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Los contratantes acuerdan autorizar al doctor (*aquí el nombre del abogado que patrocina la constitución de la compañía*) para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

ANEXO 2



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA
DEPARTAMENTO DE CONTROL SANITARIO

Mejía 525 y García Moreno
 PBX: 2 580-850



SOLICITUD PARA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Año: _____

SEÑOR DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA:

Yo, _____, solicito a usted, se sirva concederme el correspondiente PERMISO DE FUNCIONAMIENTO para el establecimiento:

Ubicado en _____ Teléfono _____
Lugar Calle Número

He recibido el listado correspondiente a los requisitos previos y dejo expresa constancia de que me comprometo a lo siguiente:

- 1.- No admitir empleado alguno, sin previa obtención del Certificado de Salud.
- 2.- Proporcionar a todos mis empleados, prendas reglamentarias de trabajo y cuidar de que éstas se encuentren limpias.
- 3.- Tener todos los títulos de manejo que obligan los Reglamentos Sanitarios.
- 4.- Participar inmediatamente en caso de cambio de local.

De usted muy atentamente,

PARA USO DE CONTROL SANITARIO

El local cumple con los requisitos reglamentarios para funcionar como:

CLASIFICACIÓN DEL LOCAL : _____

CATEGORÍA : _____

TASA : _____

ZONA : Urbana ()

: Rural ()

Visto Bueno,

SUPERVISOR


Permiso de Funcionamiento Anterior No. _____

Número de Certificado de Salud _____

Cédula de Ciudadanía Responsable No. _____

Otros _____

ANEXO 3

 IEPI INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS			
1 N°. de Solicitud		2 Fecha de Presentación	
3 Denominación del Signo			
4 Naturaleza del signo		5 Tipo de signo	
Denominativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Producto	<input type="checkbox"/>
Figurativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Servicios	<input type="checkbox"/>
Míato	<input type="checkbox"/>	Nombre Comercial	<input type="checkbox"/>
Tridimensional	<input type="checkbox"/>	Lena Comercial	<input type="checkbox"/>
Sonoro	<input type="checkbox"/>	Índica Geog./denominación origen	<input type="checkbox"/>
Olfativo	<input type="checkbox"/>	Apariencia Distintiva	<input type="checkbox"/>
Táctil	<input type="checkbox"/>	Marca Colectiva	<input type="checkbox"/>
		Marca de Certificación	<input type="checkbox"/>
		Rótulo Enseña	<input type="checkbox"/>
6 Identificación del(os) solicitante(s)			
Nombre(s):			
Dirección			
Ciudad:		E-mail:	
Teléfonos		Fax:	
Registro de poder N°:		Fax:	
8 Interés real para oposición Andina Art.- 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)			
<i>Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente N°.</i>			
9 E espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)		10 Descripción clara y completa del signo	
*Clasificación del elemento figurativo			

11 Enumeración detallada de los productos, servicios o actividades					
12 Clasificación Internacional N°.		fgh			
13 Signo que acompaña al lema comercial					
Denominación					
Registro N°		Año h	Vigente hasta		
Solicitud N°			Fecha y Año		
Clase Internacional de la solicitud o registro al que acompaña al lema comercial					
14 Prioridad					
Solicitud N°:		Fecha	/ /	País	
15 Abogado patrocinador					
Nombre					
Casillero I.E.P.E.	Quito	Guayaquil	Cuenca	Casillero Judicial en Quito	
16 Anexos					
<input type="checkbox"/> Comprobante pago tasa N° _____ <input type="checkbox"/> 6 etiquetas en papel adhesivo 5x5 c. m. <input type="checkbox"/> Copia cédula ciudadanía para personas naturales <input type="checkbox"/> Copia de la primera solicitud si se reivindica prioridad <input type="checkbox"/> Poder <input type="checkbox"/> Nombramiento de representante legal <input type="checkbox"/> Reglamento de uso, (marcas de certificación, colectivas) <input type="checkbox"/> Designación de zona geográfica, (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Reseña de calidades, reputación y características de los productos (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Documento en el que se demuestre el legítimo interés, (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Copia de estatutos de solicitante, (marcas colectivas, certificación, indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Lista de integrantes, (marcas colectivas o de certificación)					
17 _____ Firma Solicitante (s)			18 _____ Abogado patrocinador		
			E-mail:		
Los campos en los que se usen fechas, deberán especificarse en dd/mm/aaaa Formato único, PROHIBIDA SU ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN □ En caso de alterarse o modificarse este FORMATO, no se aceptará a trámite la solicitud					

ANEXO 4

Cocina light, una tendencia actual

Existe una creciente preocupación por nuestra salud y estado físico. Esto nos lleva a la necesidad de realizar una dieta, de aquí el boom de lo light.

La influencia de la sociedad, preocupada por el mantenimiento de la silueta y la posibilidad de llevar una alimentación sana, es la culpable del aumento de la oferta gastronómica "ligera".

La cocina light se trata de una serie de platos ligeros para personas que, aunque les gusta comer bien, no quieren ingerir excesos de calorías, grasas y azúcares.

Se trata de elaborar platos que contengan un 40-50% menos de calorías que una receta tradicional, pero esta cocina light, debe también ser parte de una alimentación sana y equilibrada.

Este tipo de cocina light, permite disminuir riesgos para la salud como son la hipertensión y la diabetes, ayuda a reducir el colesterol en el caso de que lo tengamos alto, mejora nuestras defensas y nos ayuda a mantener un buen estado físico, por lo que envejeceremos más despacio, pero hay que tener siempre en cuenta las características y necesidades nutricionales de cada persona y adecuar la dieta ideal a cada uno.

Según los nutricionistas, los mayores consumidores de comida light son los mayores de 40 años, que es una edad en que la mayoría empieza a plantearse la salud como algo fundamental que requiere de cuidados.

También cabe señalar que los productos light más consumidos son los instantáneos y los lácteos.

La preocupación por la obesidad es tan creciente en los países desarrollados, que incluso las compañías de comida rápida, están optando por incorporar a sus menús platos que reduzcan notablemente sus calorías, es decir, cocina light.

Además de los alimentos bajos en calorías que encontramos en los supermercados, es importante seguir unas pautas para cocinar los alimentos y que es de vital importancia si lo que queremos es realizar una cocina light: Hay que reducir las grasas con que cocinamos, realizando la elaboración de carnes a la plancha, en vez de fritas, empanadas..., el uso de sacarina en lugar del azúcar también ayuda a reducir el consumo de calorías, coma toda la fruta y verdura que le sea posible, no abuse de los dulces ni de los postres preparados que venden en los supermercados, aumente el consumo de pescado en su dieta, reduzca la ingesta de pastas y arroces hasta un punto equilibrado, huya de la comida "basura"... Todo esto, acompañado de un poco de ejercicio físico, nos ayudará a mantenernos en forma.

Tener en cuenta en su hogar

Hoy en día, el acto de elegir alimentos exige un cuidado que requiere tanto de información actualizada como de tareas detectivescas. Muchos productos se promocionan con un 50% de menos calorías, pero no aclara en relación a qué. En este caso, lo que hay que hacer es comparar siempre los datos del alimento diet con los de su versión clásica.

Como el objetivo es consumir menos calorías en una dieta balanceada, hay que buscar los alimentos que sean reducidos en azúcar y grasa. Para cerciorarse de esto, la clave no está en la parte delantera del envoltorio, sino en la trasera, en la información nutricional. Si un producto se jacta de ser hipocalórico y no tiene este dato, no se le puede creer, porque no informa sobre su calidad de tal.

ANEXO 5

Nutrición - En una alimentación correcta no hay que eliminar ningún alimento

Última actualización de la noticia: 25/11/2008

En la actualidad, la cantidad y calidad de los alimentos consumidos condiciona el estado de bienestar y de salud, y es capaz de prevenir y tratar numerosas enfermedades crónicas. Por otro lado, los nuevos avances han puesto al alcance del consumidor productos con características especiales que son ofertados como beneficiosos para la salud. El conocimiento de estos nuevos alimentos y su papel dentro de una alimentación equilibrada está ayudando a los médicos de familia en su labor de asegurar y mantener la salud de las personas y población que atienden.

El estrés, el aumento de trabajo y la incorporación de la mujer a la vida laboral son factores determinantes en la dieta. Hay una tendencia a la comida rápida, a eliminar la cocina tradicional y el arte culinario; todo ello deberían ser aspectos que recuperar.

La crisis económica puede ayudar a replantear valores como el comer en casa, comprar con más conciencia, consumir fruta y verdura de la temporada y recuperar la cocina de las sobras. Hay que volver a los ingredientes naturales para cocinar y quitar del carro de la compra comidas preparadas, refrescos y aperitivos.

En épocas anteriores, se comían menos grasas y menos azúcares de absorción rápida y se movían mucho más. Hay que emplear el tiempo necesario en la cocina y hacerlo de manera que toda la familia pueda participar.

Existen productos muy baratos que llenan mucho de manera calórica y en eso radica la trampa. Se debe conseguir el mismo aporte calórico de manera sana y natural.

Los problemas relacionados con la alimentación son la obesidad, la diabetes, la hipercolesterolemia, la hipertensión. Todo esto está ayudado por el sedentarismo, la falta de ejercicio. Se debe buscar un equilibrio entre lo que se ingiere y lo que se gasta. Si se eligen mal los alimentos y en cantidades exageradas para nuestras necesidades y además se gasta poco, es cuando aparecen esta serie de trastornos.

Comer bien es relativamente sencillo si se recupera un poco la sabiduría de antaño. Los hábitos han cambiado; ahora se utilizan las escaleras mecánicas o los ascensores, no se han de levantar para cambiar el canal de televisión o coger el teléfono... todo esto conduce a un menor gasto energético.

Los alimentos funcionales son aquellos que intentan conseguir una mejora en la alimentación; quieren introducir beneficios más allá de los propios e influir sobre

numerosas enfermedades. Hay algunos que son naturales y otros que no lo son tanto, manipulados de forma industrial para conseguir esos beneficios.

La sociedad busca soluciones mágicas para compensar. Existen muchos alimentos que no se ven como funcionales pero lo son, como la leche desnatada.

En una alimentación correcta no hay que eliminar ningún alimento porque ninguno es malo. El pan, las patatas o el arroz no son alimentos que engorden de manera especial; hay que tener claro que todos los alimentos engordan, lo único que no engorda es el agua. Esos alimentos que se han desterrado son aquellos que son básicos y que deben estar en la alimentación diaria.

La gente está más informada sobre la alimentación; pero no tiene formación ni base para saber que cantidades mínimas necesita el cuerpo para hacer una dieta variada.

Hay que insistir para que los niños coman verdura y pescado; la mejor manera es que los padres la coman. Se les debe hacer partícipe de todo el proceso, desde la hora de la compra, pasando por la elaboración en la cocina hasta sentarse en la mesa con los adultos y comer lo mismo que ellos.

Se debería incluir en los colegios una asignatura de alimentación; aunque a nivel de los colegios se empieza a trabajar desde edades muy tempranas el tema de la alimentación. Como padres hay que poner límites y no enfadarse a la hora de la comida. Los niños tienen derecho a que no les guste una cosa, pero deben saber que deben comérselo. La tarea de enseñar a comer a los niños debe hacerse en casa y dando ejemplo.

ANEXO 6

Opciones de comida saludable

Use esta guía para una dieta variada y nutritiva.

- Coma por lo menos el número de porciones diarias anotada para cada grupo alimenticio.
- Obtenga variedad comiendo regularmente comidas diferentes de cada grupo.
- Limite las grasas, aceites, dulces, el sodio y las bebidas alcohólicas.

	Porciones diarias	¿Qué cuenta como una porción?
Productos del grupo de los granos	6-11 (incluya algunos productos de granos enteros o integrales cada día)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 tajada de pan ▪ 1 tortilla ▪ 1/2 de un pan para hamburguesa o de un panecillo inglés "muffin" ▪ 1 panecillo pequeño, una galleta o un "muffin" ▪ 3-4 galletas de sal ▪ 1/2 taza de cereal cocido, arroz o pasta ▪ 1 taza pequeña de cereal frío
Grupo de los vegetales	3-5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1/2 taza de vegetales cocidos ▪ 1 taza de vegetales crudos y con tallo ▪ 1 papa pequeña ▪ 1/2 -3/4 taza de jugo
Grupo de las frutas	2-4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 fruta entera de tamaño mediano ▪ 1/2 taza de fruta enlatada ▪ 1/4 taza de fruta seca ▪ 1/2 -3/4 taza de jugo
Grupo lácteo	2-3 para hombres 3-4 para mujeres 2 para niños 4 para adolescentes y mujeres embarazadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 taza o un vaso de 8 onzas (0,24 L) de leche ▪ 1 taza de yogur ▪ 1 1/2 onzas de queso: más o menos el tamaño de su dedo gordo o índice
Grupo de las carnes o de las alternativas a la carne	2-3 de 5-7 onzas (141,75 - 198,4 g) totales de carne magra o de su equivalente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2-3 onzas (56,7 - 85,05 g) de carne: más o menos el tamaño de una baraja de cartas <p>Estas alternativas a la carne equivalen a 1 onza (28,35 g) de carne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 huevo: limite las yemas de huevo a 4 por semana ▪ 2 cucharadas de mantequilla de maní ▪ 1/2 taza de frijoles cocidos
Grasas, aceites y dulces	Limite el uso de estas comidas y escoja alternativas con un bajo contenido en grasa y sodio o solamente éste último.	Estas comidas incluyen los refrescos carbonatados con azúcar, "croissants", galletas de sal para picar, papitas fritas de paquete y otras frituras de paquete, galletas de dulce, salsas para carnes con harina, salsas claras, la mayoría de las salsas para ensaladas, margarina, mantequilla, queso crema, tartas, pasteles, panecillos dulces, buñuelos "donuts", helado, tocineta, salchichas, perros calientes y carnes frías y procesadas para sandwiches.

Nutrición: guía de alimentos sanos con bajo contenido graso

Consumir alimentos sanos no significa renunciar al sabor. Puede elegir y preparar alimentos con bajo contenido graso que deleitarán a su familia. Para ello, simplemente lea las siguientes sugerencias.

Pan, cereales, arroz y pasta

Consuma entre 6 y 11 porciones diarias de productos en grano.

Los panes integrales tienen bajo contenido graso; también tienen mucha fibra y carbohidratos complejos. Utilícelos en sandwiches y para acompañar las comidas.

Evite los productos panificados muy sustanciosos como buñuelos "doughnuts", los panecillos dulces y los panecillos ingleses "muffins" ya que pueden contener más de un 50% de calorías grasas. Los bocadillos livianos como pastel de Ángel y las galletas de jengibre satisfacen a los golosos sin incorporar grasas a la dieta.

Por lo general, los cereales tanto cocidos como sin cocción tienen bajo contenido graso, pero los cereales de granola pueden tener aceites ricos en grasas y un contenido adicional de azúcares. Los cereales instantáneos con crema también pueden contener aceites ricos en grasas o grasa láctea.

Evite picar papitas fritas y tortillas de maíz fritas u otras frituras; reemplácelas por sus versiones al horno o de bajo contenido graso.

Verduras y frutas

Consuma al menos 5 porciones diarias de verduras y frutas.

Además de ser naturalmente bajas en grasas, las frutas y verduras aportan sabor y variedad a su dieta. También contienen fibra, vitaminas y minerales.

La margarina, la mantequilla, la mayonesa y la crema ácida agregan grasas a las frutas y verduras. Es más conveniente condimentar estas últimas con hierbas y yogur.

Carne, aves, pescado, leguminosas, huevos y nueces

Consuma diariamente entre 2 y 4 porciones diarias de carne u otras alternativas a la carne

Carne de vaca, cerdo, ternera y cordero.

Las formas más saludables para preparar la carne son al horno y asada. Los cortes magros pueden cocerse en una cacerola o freírse en poco aceite

removiendo constantemente. Emplee una cacerola que no se pegue o un rocío antiadherente.

Antes de cocinar la carne retire la grasa de la capa exterior y antes de comenzar a comer quite la grasa interior que pueda desprenderse. Seleccione cortes con bajo contenido de grasa, es decir magros. Los cortes magros de carne de vaca y de cordero contienen en su etiqueta la expresión "loin" (solomillo) o "round" (posta de cuarto). Los cortes magros de cerdo incluyen las expresiones "loin" (lomo) o "leg" (pernil).

Adobe las carnes con hierbas, especias o una marinada sin grasa, y acompañelas con verduras frescas. Evite las salsas comunes y las que llevan harina pues ambas son ricas en grasas.

Aves

Las formas de preparación más saludables son al horno y asadas. Las aves sin piel pueden cocerse en una cacerola o freírse en poco aceite removiendo constantemente. Emplee una cacerola que no se pegue o un rocío antiadherente.

Antes de cocinar las aves, retire la piel y la grasa visible. Elija pechugas magras. Las pechugas son una buena alternativa por su bajo contenido de grasa. Limite el consumo de ganso o pato de granja ya que contienen una elevada proporción de grasa.

Pescado

Las formas de preparación más saludables son hervido, al vapor, al horno y asado. El pescado fresco debe ser firme, elástico, de color claro, aspecto húmedo y olor suave. Si no consigue pescado fresco de buena calidad, cómprelo congelado.

La mayoría de los mariscos tiene un bajo contenido de grasas saturadas. En algunas personas los ácidos grasos Omega-3, presentes en ciertos pescados grasos como el salmón y la trucha de mar, pueden contribuir a reducir el riesgo de enfermedad del corazón.

Alimentos intercambiables ("crossover")

Los frijoles, las arvejas y lentejas aportan proteínas y fibra sin el colesterol ni la grasa de las carnes. De vez en cuando, intente reemplazar la carne por frijoles en algún plato tentador como una lasaña o un chili.

Las proteínas vegetales texturadas (PVT) se encuentran disponibles en una gran variedad de alimentos. Para variar su alimentación puede reemplazar la carne por "perros calientes", "hamburguesas" y "trociitos de pollo" vegetarianos, una alternativa de bajo contenido de grasa y libre de colesterol.

Leche, yogur y queso

Consuma leche descremada o suero de leche. En las recetas de sopas y salsas reemplace la crema por leche descremada evaporada.

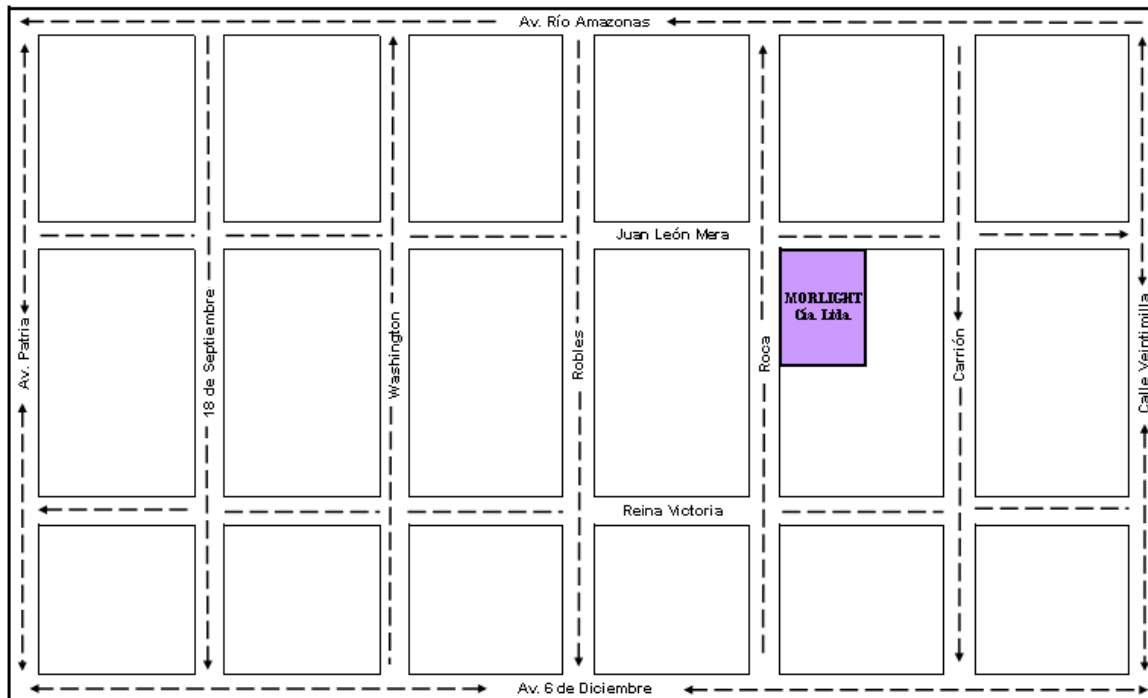
Elija quesos con bajo contenido de grasa. Puede utilizar queso ricota descremado en lugar de queso crema para untar las rosas tipo "bagel" o en las salsas para acompañar verduras. Reemplace en sus recetas el queso cheddar por mozzarella parcialmente descremado. Pruebe los quesos cheddar naturales de bajo contenido graso. Utilice queso "cottage" -requesón- al 1% para cocinar y preparar sus ensaladas. El quesillo puede ser un bocadillo rico en calcio y de bajo contenido graso.

En muchas comidas se puede reemplazar la crema agria por yogur natural descremado. Para mantener la textura, mezcle una cucharada de almidón de maíz en cada taza de yogur que emplee en la cocina. El yogur descremado o semidescremado congelado es una buena alternativa para los postres.

El sorbete hecho con leche descremada es una alternativa al helado común. Tanto el helado con base de agua como el helado común tienen menor contenido graso que el helado "premium."

ANEXO 6

Croquis mercado meta



ANEXO 8



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
INGENIERÍA EMPRESARIAL
PROYECTO “RESTAURANTE MORLIGHT Cía. Ltda.”**

Objetivo: Recolectar información para determinar hábitos y preferencias alimenticias en el Sector de la Mariscal.

La información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines académicos, por lo que solicitamos responda con total libertad.

No. Elemento muestral:..... Fecha:..... Encuestador:.....

Sexo: () Masculino () Femenino

Edad Estimada: () años

Estrato:

1. ¿Qué tipo de comida acostumbra usualmente a consumir a la hora del almuerzo?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Comida Rápida |
| <input type="checkbox"/> | Almuerzos |
| <input type="checkbox"/> | Comida Vegetariana |
| <input type="checkbox"/> | Comida China |
| <input type="checkbox"/> | Comida Italiana |
| <input type="checkbox"/> | Mariscos |
| <input type="checkbox"/> | Comida Nacional |

Otras (Especifique):.....

2. ¿En qué medida, es cada uno de los siguientes aspectos una consideración importante al momento de consumir el almuerzo?

<u>Aspectos</u>	Definitivamente una consideración importante	Consideración algo importante	De ninguna manera es una consideración importante
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del Plato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿En qué medida es cada uno de los siguientes aspectos una consideración importante al momento de elegir un restaurante?

<u>Aspectos</u>	Definitivamente una consideración importante	Consideración algo importante	De ninguna manera es una consideración importante
Rapidez del Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Declaraciones	Definitivamente	Generalmente	Ligeramente	Ligeramente	Generalmente	Definitivamente
	de acuerdo	de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	en desacuerdo	en desacuerdo
1. Soy cuidadoso con lo que como para tener mi peso bajo control.	1	2	3	4	5	6
2. Trato de evitar alimentos altos en colesterol.	1	2	3	4	5	6
3. Trato de evitar los alimentos con alto contenido de sal.	1	2	3	4	5	6
4. Estaría dispuesto a pagar más por una comida cuyos ingredientes sean completamente naturales.	1	2	3	4	5	6
5. Acostumbro a ingerir comidas balanceadas nutritivas.	1	2	3	4	5	6
6. Trato de evitar los alimentos fritos.	1	2	3	4	5	6

10. ¿Generalmente, por qué medio o medios, conoce de la existencia de nuevos restaurantes?

Televisión
 Internet
 Referencias Personales

Radio
 Correo

Prensa
 Hojas Volantes

Otros (Especifique):

GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO Y COLABORACIÓN EN ESTE ESTUDIO

ANEXO 9

GLOSARIO

Vocabulario Técnico

Requisitos de Competencia Laboral. NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

- ✚ **Actitud.-** Disposición de ánimo manifestada exteriormente.
- ✚ **Autoservicio (self – service).-** Servicio mediante el cual el cliente se atiende por sí solo.
- ✚ **Banquete.-** Servicio de comidas prestado por hoteles, restaurantes y otros similares que tengan infraestructura para ello, y que constituye una fuente de ingresos complementaria. Consiste en la preparación de comida para un gran número de comensales.
- ✚ **Ciclo.-** Período de tiempo en donde el consumidor tiene un comportamiento predefinido.
- ✚ **Cliente especial.-** Todo cliente que puede necesitar de un trato diferenciado: cliente importante, cliente con necesidades especiales, cliente con discapacidad.
- ✚ **Comanda.-** Documento en donde se registra el pedido del cliente.
- ✚ **Competencia.-** Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.
- ✚ **Conocimiento.-** Noción, idea, información, es el saber.
- ✚ **Enología.-** Ciencia que trata de la producción, conservación y consumo de vinos.
- ✚ **Espirituosos.-** Denominación que se aplica a los aguardientes.
- ✚ **Estacionalidad.-** Temporada definida de demanda de mercado para consumo de bienes o servicios. Ciclos variables de demanda.
- ✚ **Existencia (stock).-** Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un período determinado de tiempo.
- ✚ **Finalizar plato.-** Terminada la cocción de los alimentos, montar y decorar la preparación sobre el plato.
- ✚ **Flambear.-** Técnica que se aplica en la preparación de recetas y consiste en rociar un plato con licor y prenderle fuego para dejar el sabor y aroma en el preparado.
- ✚ **Fondos.-** Son preparaciones básicas de distinta naturaleza, se refieren a distintos caldos obtenidos de la cocción de materias primas nutritivas, unas procedentes de animales, otras aromáticas y vegetales como cebolla, zanahoria, puerro y apio.
- ✚ **Función polivalente.-** Persona que posee un conocimiento básico de algunas funciones, sin ser especialista en alguna de ellas.
- ✚ **Garnish.-** Guarnición preparada de manera decorativa.
- ✚ **Guisar.-** Preparar o cocinar los alimentos sometiéndolos a la acción del fuego. Preparar los alimentos haciéndolos cocer, después de rehogados en una salsa compuesta de grasa, agua o caldo, cebolla y otros condimentos.

- ✚ **Gratinar.-** Acción de dorar en un horno determinadas preparaciones, con o sin salsa pero generalmente espolvoreadas de queso rallado y algo de mantequilla.
- ✚ **Guarnición.-** Acompañantes comestibles del género principal del plato.
- ✚ **Habilidad.-** Destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.
- ✚ **Hospitalidad.-** Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.
- ✚ **Marinar.-** Técnica en la que se agrega productos que pueden aportar sabor y aroma a la preparación principal, dejando reposar en frío por períodos extensos.

- ✚ **Ocupación.-** Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.
- ✚ **Puesta a punto (mise en place).-** Expresión francesa usada para definir el conjunto de operaciones precisas para la puesta a punto de los elementos necesarios en la ejecución de un trabajo o servicio.
- ✚ **Rehogar.-** Cocinar un género a fuego lento en una pequeña cantidad de materia grasa.
- ✚ **Restauración.-** Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.
- ✚ **Resultados esperados.-** Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.
- ✚ **Saltear.-** Cocer a fuego lento y con poco aceite, en sartén, removiendo enérgicamente.
- ✚ **Seguridad alimentaria.-** Normas de seguridad y manipulación de alimentos que incluye estándares y procesos en compras, recepción, almacenamiento, producción, despacho, servicio y manipulación de desechos y desperdicios.
- ✚ **Seguridad de los alimentos.-** Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.
- ✚ **Servicio a la francesa.-** Servicio que presta un mesero al cliente en la mesa. Consiste en el ofrecimiento de los alimentos preparados en bandejas para que el cliente se sirva según su apetencia.
- ✚ **Servicio a la inglesa.-** Servicio que presta un mesero al cliente en la mesa. Consiste en la distribución, por parte del mesero, de los alimentos servidos desde la cocina, en los platos situados en la mesa de los comensales.

ANEXO 10

Tabla de equivalencia y medidas

Equivalencias		Medida	
1	Taza o vaso	225.00	ml
		8.00	onzas
		16.00	cucharadas
1	Onza	2	cucharadas
1	Cucharada	3	cucharaditas
1	Cucharada	15.00	gr
1	Cucharadita	5.00	gr
1	Onza	28.00	gr
1	Libra	454.00	gr
1	Kilogramo	2.20	lb

Lista de ingredientes		Medidas	
1	Taza de aceite	200.00	gr
1	Cucharada de aceite	12.50	gr
1	Taza de apio	154.00	gr
1	Taza de arroz	230.00	gr
1	Taza de arvejas	130.00	gr
1	Taza de azúcar granulada	170.00	gr
1	Cucharada de azúcar granulada	10.00	gr
1	Taza de azúcar impalpable	166.00	gr
1	Taza de cerezas	160.00	gr
1	Taza de ciruelas pasas	160.00	gr
1	Taza de coco rallado	80.00	gr
1	Taza de champiñones	70.00	gr
1	Taza de chocolate rallado	120.00	gr
1	Taza de espinacas cocidas	180.00	gr
1	Taza de fréjol	110.00	gr
1	Taza de frutillas	240.00	gr
1	Taza de galletas molidas	150.00	gr
1	Taza de garbanzos secos	140.00	gr
1	Taza de harina	165.00	gr
1	Cucharada de harina	10.00	gr
1	Taza de leche	225.00	gr
1	Taza de leche en polvo	125.00	gr
1	Taza de fécula de maiz	150.00	gr
1	Taza de choclo	120.00	gr
1	Taza de mantequilla	200.00	gr
1	Cucharada de mantequilla	12.00	gr
1	Taza de miel	330.00	gr
1	Taza de nueces molidas	80.00	gr
1	Taza de pasas	160.00	gr
1	Taza de queso parmesano	100.00	gr
1	Taza de quinua	180.00	gr
1	Taza de ricacao	110.00	gr
1	Cucharada de ricacao	6.00	gr
1	Taza de remolacha picada	170.00	gr
1	Taza de vainitas	160.00	gr

ANEXO 12

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENTREVISTA A EXPERTO EN EL ÁREA “RESTAURANTE MORLIGHT Cía. Ltda.”

Objetivo: Obtener información referente a la aceptación del producto, el crecimiento del mercado y las oportunidades de negocios.

La información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines académicos, por lo que solicitamos responda con total libertad.

Fecha:....23 de Mayo del 2009....

Hora:20h20....

Formulario de Preguntas:

1. ¿Cuál es la función principal de la alimentación?

- ✚ Proporcionar las vitaminas y los elementos adecuados para que el organismo pueda funcionar, dándole un régimen específico en carbohidratos, proteínas y vegetales, que es lo que necesita el cuerpo.

2. ¿Qué entiende usted por dieta?

- ✚ Es una regla específica que se debe seguir para mejorar el funcionamiento del cuerpo y para tratar y prevenir enfermedades, etc.

3. ¿Cuál es la tendencia actual de las personas al consumo de alimentos?

- ✚ Las personas en su mayoría prefieren comida saturada en grasas o comida chatarra, pero la tendencia va hacia la comida light.

4. ¿Cuál es la combinación de alimentos óptima para una dieta saludable?

- ✚ Una dieta saludable debe tener 30% de carbohidratos, 40% de proteínas y 30% de vegetales.

5. ¿Considera usted que en los últimos años han aumentado las enfermedades debido a la mala alimentación de las personas?

- ✚ Si, debido al alto consumo de grasas.

6. ¿Cuáles son las principales enfermedades que causan una mala alimentación?

- ✚ El sobrepeso, problemas cardíacos, problemas en las articulaciones, etc.

7. ¿Qué entiende usted por Comida Light?

- ✚ Es una alimentación basada en la combinación óptima de carbohidratos, proteínas y vegetales, evitando el excesivo consumo de grasas.

8. ¿Cuál es la aceptación de las personas hacia la comida light?

- ✚ En los últimos años ha aumentado la concientización de las personas hacia la importancia de una buena alimentación y por ende el consumo de comida light o baja en grasas.

9. ¿En su opinión qué debe incluir un menú de comida light?

- ✚ Un menú de comida light debe tener un 30% de carbohidratos, 40% de proteínas y 30% de vegetales, se debe aprovechar los nutrientes de los vegetales y no se debe utilizar demasiadas grasas para su preparación.

10. ¿Considera usted que la demanda de comida light ha crecido durante los últimos años?

- ✚ Si, a nivel mundial y también a nivel nacional, poco a poco las personas toman conciencia del papel fundamental que cumple la alimentación en nuestras vidas.

11. ¿Cuáles son los principales grupos de personas que consumen comida light?

- ✚ Las personas de clase media y media alta, debido al nivel económico y cultural.

12. ¿Qué entiende usted por nutrición?

- ✚ Es la distribución exacta de los grupos de alimentos.

13. ¿Considera usted importante el tema de la nutrición a la hora de elegir los alimentos a consumir?

- ✚ Lo ideal es buscar los alimentos que tengan los mayores nutrientes.

14. ¿Considera usted una oportunidad rentable la creación de un restaurante de comida light?

- ✚ Si, debido a la creciente tendencia hacia la comida light, debe ir acompañada de una buena promoción, el restaurante debe estar bien ubicado y se debe buscar el target adecuado.

Información General:

Nombre:...Danny Paredes.....

Profesión:...Chef.....

Cargo:...Asistente de Costos.....

Edad: (30) años

Instrucción: () Primaria () Secundaria (X) Superior () 4° Nivel

Lugar de Trabajo:Swissôtel.....

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!
AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO**