

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**ESCUELA DE CIENCIAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL  
RESTAURANTE DE COMIDA VEGETARIANA  
“EVERGREEN” EN EL SUR DE QUITO**

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

**DORIS EVELYNE DELGADO VELASCO**

**DIRECTOR: EC FREDDY MONGE**

**Quito, enero 2006**

## **DECLARACION**

Yo Doris Evelyne Delgado Velasco, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis 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.

---

DORIS E. DELGADO V.

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Doris Evelyne Delgado Velasco, bajo mi supervisión.

---

Ec. Freddy Monge  
DIRECTOR DE PROYECTO

## **AGRADECIMIENTO**

Al que es digno de recibir la Gloria y el Honor, el Imperio y Majestad, a mi Dios y Padre, dueño absoluto de lo que poseo, porque todo lo que existe es suyo y El reina sobre todo el mundo. Suyos son el poder y la fuerza. El concede la sabiduría a los sabios y la ciencia a los entendidos. El revela lo profundo y lo escondido, conoce lo que está en tinieblas, y con él mora la luz.

A ti mi Dios te doy las gracias y alabo tu glorioso nombre.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis Padres y Hermanos por su apoyo incondicional.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN .....	II
CERTIFICACIÓN .....	III
CONTENIDO .....	VI
RESUMEN .....	XII
PRESENTACIÓN .....	XIII
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1 Generalidades .....	15
1.2 Planteamiento del Problema .....	17
1.3 Formulación y Sistematización del Problema .....	21
1.3.1 Formulación del problema .....	21
1.3.2 Sistematización del problema .....	21
1.4 Hipótesis de Trabajo .....	22
1.5 Objetivos General y Específicos .....	22
1.5.1 Objetivo general .....	22
1.5.2 Objetivos específicos .....	22
<b>CAPÍTULO 2: PLAN DE MERCADEO .....</b>	<b>24</b>
2.1 Importancia y Definición del Negocio .....	24
2.2 Objetivos del Estudio de Mercado .....	24
2.2.1 Objetivo general del estudio de mercado .....	24
2.2.2 Objetivos específicos del estudio de mercado .....	25
2.3 Estructura del Mercado .....	25
2.4 Identificación del Producto .....	25
2.5 Investigación de Mercado .....	26
2.5.1 Proceso de investigación de mercado .....	26
2.5.1.1 Necesidades de información .....	26

2.5.1.2 Fuentes de información para el estudio .....	26
2.5.1.3 Metodología .....	27
2.5.1.4 Marco muestral y determinación del universo .....	28
2.5.1.5 Cálculo del tamaño de la muestra .....	29
2.5.1.6 Resultados .....	30
2.5.2 Análisis de la demanda .....	31
2.5.3 Análisis de la oferta .....	31
2.5.4 Análisis de precios .....	32
2.5.5 Informe final .....	33
2.6 Estrategias de Marketing .....	34
2.6.1 Análisis de la situación .....	34
2.6.2 Objetivos del marketing .....	36
2.6.3 Mezcla de marketing .....	36
2.6.3.1 Producto .....	36
2.6.3.2 Precio .....	38
2.6.3.3 Plaza .....	38
2.6.3.4 Promoción .....	38
2.6.4 Estrategias para el posicionamiento del restaurante EVERGREEN.....	39
<b>CAPÍTULO 3: PLAN DE OPERACIÓN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Objetivo del Plan de Operación .....	42
3.2 Disponibilidad de Recursos .....	42
3.2.1 Disponibilidad de insumos .....	42
3.2.2 Disponibilidad de mano de obra .....	43
3.2.3 Disponibilidad de recursos financieros .....	43
3.3 Definición de Capacidad Instalada .....	43
3.4 Localización .....	44

3.5	Cercanía de las Fuentes de Abastecimiento .....	44
3.6	Estructura Impositiva Legal .....	45
3.7	Ingeniería de la Empresa .....	46
3.7.1	Proceso del servicio .....	46
3.7.2	Cadena de valor .....	47
3.7.3	Diagramas de flujo .....	48
3.7.4	Distribución de la planta .....	48
3.8	Requerimiento de Mano de Obra .....	48
3.9	Requerimiento de Maquinaria y Equipo .....	49
3.10	Requerimiento de Muebles, Útiles y Equipo de Oficina .....	50
 <b>CAPÍTULO 4: PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO .....</b>		<b>51</b>
4.1	Análisis, Descripción y Especificación de Cargos Requeridos.....	51
4.2	Procedimiento de Selección y Contratación de Personal.....	55
4.2.1	Selección .....	55
4.2.2	Contratación .....	56
4.3	Escalas de Salarios .....	57
4.4	Evaluación del Desempeño y Estímulos .....	58
4.4.1	Evaluación del desempeño .....	58
4.4.2	Estímulos .....	59
 <b>CAPÍTULO 5: PLAN AMBIENTAL .....</b>		<b>60</b>
5.1	Introducción .....	60
5.2	Identificación de Factores Contaminantes y sus Posibles Impactos.....	61
5.3	Medidas de Control y Prevención .....	63



<b>CAPÍTULO 6: GESTION EMPRESARIAL .....</b>	<b>68</b>
6.1 Planteamiento de la Función .....	68
6.1.1 Misión .....	68
6.1.2 Visión empresarial .....	68
6.1.3 Valores .....	69
6.2 Organización .....	69
6.2.1 Tipo de empresa .....	69
6.2.2 Estructura organizacional .....	70
<b>CAPÍTULO 7: PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>71</b>
7.1 Plan de Inversiones y Condición de los Activos Fijos .....	71
7.2 Financiamiento .....	73
7.3 Políticas de Cobros, Pagos y Existencias .....	73
7.4 Ventas del Proyecto .....	74
7.5 Costos y Gastos de Producción, Administración y Ventas .....	75
7.5.1 Costos directos de producción .....	75
7.5.1.1 Mano de obra directa .....	75
7.5.1.2 Materiales directos .....	75
7.5.2 Costos indirectos de producción .....	75
7.5.2.1 Materiales indirectos .....	75
7.5.2.2 Otros costos indirectos .....	76
7.5.3 Gastos de administración y ventas .....	76
7.5.3.1 Gastos administrativos .....	76
7.5.3.2 Gastos de ventas .....	76
7.5.3.3 Gastos financieros .....	77
7.6 Estados Financieros .....	77
7.6.1 Estado de pérdidas y ganancias .....	77

7.6.2 Balance general .....	78
7.6.3 Estado de flujo de efectivo .....	79
7.7 Evaluación Financiera y Económica .....	80
7.7.1 Razones financieras .....	81
7.7.1.1 Índices de liquidez .....	81
7.7.1.2 Índices de rentabilidad .....	82
7.7.2 Punto de equilibrio .....	83
7.7.3 Tasa interna de retorno del proyecto.....	83
7.7.4 Valor actual neto .....	84
7.7.4.1 Justificativo de la tasa de descuento .....	84
7.7.5 Relación beneficio/costo .....	85
7.7.6 Análisis de sensibilidad .....	86
7.7.6.1 Escenario pesimista .....	86
7.7.6.2 Escenario optimista .....	87
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
8.1 Conclusiones .....	88
8.2 Recomendaciones .....	90
Referencias Bibliográficas .....	92
ANEXOS .....	94
ANEXO I Cuestionarios .....	95
ANEXO II Estadísticas .....	100
ANEXO III Justificación capacidad instalada .....	107
ANEXO IV Diagramas de flujo .....	109
ANEXO V Formulario evaluación del desempeño .....	118
ANEXO VI Ficha de evaluación ambiental .....	122
ANEXO VII Estados financieros .....	128

ANEXO VIII	Plan de inversiones .....	129
ANEXO IX	Depreciaciones .....	130
ANEXO X	Financiamiento .....	131
ANEXO XI	Ventas del proyecto .....	132
ANEXO XII	Costos y Gastos .....	133
ANEXO XIII	Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	134
ANEXO XIV	Balance general histórico proyectado .....	135
ANEXO XV	Flujo de caja proyectado .....	136
ANEXO XVI	Indices financieros .....	137
ANEXO XVII	Punto de equilibrio .....	138
ANEXO XVIII	TIR del proyecto .....	139
ANEXO XIX	Análisis de sensibilidad .....	140

## RESUMEN

En el presente proyecto de tesis se ha diseñado un plan de negocio basado en el desarrollo de estudios orientados al posicionamiento y futura expansión del restaurante EVERGREEN, el mismo que ofrece menús vegetarianos en la zona sur de Quito.

A fin de elaborar el plan de negocio se ha recolectado información acerca de la oferta, demanda, precios, necesidades técnicas y de mano de obra para el desarrollo de las actividades diarias en el restaurante, la influencia en el medio ambiente de las tareas emprendidas en las diferentes áreas del local y los montos de inversión requeridos para alcanzar los objetivos planteados en el capítulo uno.

La información recopilada ha sido analizada según su naturaleza y se ha distribuido a lo largo del plan en los siguientes estudios expuestos:

- Capítulo 1 Introducción
- Capítulo 2 Plan de mercadeo
- Capítulo 3 Plan de operación
- Capítulo 4 Plataforma de talento humano
- Capítulo 5 Plan ambiental
- Capítulo 6 Gestión empresarial
- Capítulo 7 Plan económico y financiero
- Capítulo 8 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos en cada uno de los estudios, permiten definir las estrategias necesarias para posicionar al restaurante vegetariano en la zona sur de la ciudad de Quito, y permiten organizar administrativa y financieramente el negocio.

## PRESENTACION

Debido a una creciente demanda por parte de un sector de la población de acceder a nuevas alternativas de alimentarse, se ha visto la necesidad de elaborar un plan de negocios enfocado en el posicionamiento del restaurante de comida vegetariana EVERGREEN, cuyo objetivo principal es el de ofrecer alimentos sanos y ricos en proteínas y nutrientes, a precios razonables, y en un ambiente agradable, para un segmento de la población que demanda un tipo de comida con una preparación diferente a la usual pero agradable y nutritiva.

La formulación de un plan de negocios basado en diferentes estudios, constituye una herramienta administrativa indispensable para la organización del restaurante EVERGREEN y en especial para el posicionamiento de su principal producto en una zona cuya población carece de opciones alimenticias agradables y nutritivas que brinden el equilibrio necesario para mantener el cuerpo saludable y libre de enfermedades.

El capítulo primero permite introducirnos en los capítulos posteriores, a través del planteamiento, formulación y sistematización del problema, la definición de la hipótesis y la descripción de los objetivos general y específicos.

En el segundo capítulo se muestra la investigación de mercado realizada en el sector sur de la ciudad, la misma que proporciona información respecto a la demanda, oferta, precios, y permite elaborar estrategias de marketing y las estrategias para el posicionamiento del restaurante EVERGREEN.

En el capítulo tercero, se identifican los recursos disponibles y las necesidades técnicas requeridas para prestar un servicio de calidad; es decir, los implementos, insumos y recursos necesarios en la ingeniería de la empresa. Además, se define la capacidad instalada, la localización, fuentes de abastecimiento y la estructura impositiva legal.

En el capítulo cuarto, se define el personal requerido para llevar a cabo el proyecto, así como también el análisis y descripción de las funciones, especificación de cargos, procedimientos de selección y contratación de personal, escalas salariales; y, finalmente como evaluar y estimular el desempeño del personal.

El capítulo cinco presenta la identificación de factores contaminantes al interior del restaurante y sus posibles impactos al medio ambiente, así como también las medidas de control y prevención.

En el capítulo seis, se define la misión, visión y valores del restaurante EVERGREEN, así como la estructura organizacional mas adecuada para el mismo.

En el capítulo siete, se establecen los montos de inversión actual y requerida, costos y gastos, el financiamiento necesario, proyecciones de ventas, de balances, indicadores financieros, punto de equilibrio, tasa interna de retorno, el valor actual neto, relación beneficio – costo y el análisis de sensibilidad en dos escenarios, como principales parámetros para evaluar el potencial del negocio en términos monetarios.

Por último, en el capítulo ocho se presentan las conclusiones y recomendaciones fundamentadas en la investigación realizada para el desarrollo del proyecto.

# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 GENERALIDADES

“Microempresa es una unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que se dedican a la producción, servicios y/o comercio, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones textil, cuero y calzado, electrónico, radio, televisión, gráfico, hotelería, restaurantes, turismo, químico, plásticos, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, servicios profesionales, transporte, de servicios públicos y cuidado de carreteras. Puede constituirse con ilimitado número de socios, siempre que laboren en la misma actividad o sector productivo, y el capital máximo, puede ser de hasta veinte mil dólares norteamericanos, sin considerar inmuebles y vehículos”<sup>1</sup>.

El desarrollo de éste tipo de empresas a nivel mundial, constituye una estrategia que asegura el crecimiento de los países con equidad a corto y mediano plazo. Prácticamente en todas las economías del mundo, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son las principales generadoras de empleo, las de mayor aporte al PIB, las de mayor contribución a los procesos de redistribución de los ingresos y en el caso de los países en desarrollo, las promotoras del avance económico y social.

En términos generales, no existe una definición exacta ni exclusiva de lo que es una PYME, pero este término se refiere a aquellas pequeñas unidades económicas dedicadas a la transformación de materias primas e insumos en productos terminados, así como a la provisión de servicios.

---

<sup>1</sup> Registro Oficial No. 254, martes 15 de febrero de 2005

La baja competitividad de las PYMEs o su desaparición ha estado ligada a diversos factores, entre ellos: un nivel tecnológico atrasado, la mala calidad de los productos finales debido a la falta de normas y controles adecuados, elevados costos de producción, acceso restringido a fuentes de financiamiento o acceso al mismo con costos elevados, mano de obra poco calificada e inadecuadamente remunerada.

Las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas se caracterizan fundamentalmente por tener una estructura cerrada de carácter familiar, en la cual el principal problema está relacionado con la sucesión en la administración y propiedad, la utilización de los recursos empresariales para cubrir los gastos familiares, etc., determinando así que el tiempo de vida de estas empresas sea muy corto.

Este tipo de empresas enfrenta problemas similares, tales como la falta de liquidez, situación que obliga a la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas que en la mayoría de casos tienen un costo mayor al del financiamiento formal; la incapacidad de generar flujos importantes que impide invertir en mejoramiento de su tecnología y capacitación; gestión gerencial, comercialización y habilidades contables débiles y carencia de los recursos para reforzar estas habilidades.

La introducción de éste tipo de empresas en mercados libres y competitivos, las obliga a desarrollar al máximo su capacidad productiva y comercial, y a transformar sus deficiencias y limitaciones en fortalezas y oportunidades, a fin de alcanzar la eficiencia administrativa y financiera necesaria para subsistir en un medio hostil y exigente, por este motivo, todo tipo de negocio necesita una planificación que considere lo que se pretende alcanzar, sin dejar de lado las debilidades de negocio y posibles amenazas, a fin de establecer las acciones y los recursos necesarios para alcanzar la meta.

La planificación debe ser definida por escrito y debe detallar los planes de una empresa, los recursos necesarios y el tiempo que implica cada actividad.



Manuel Bermejo describe al plan de negocio como: “un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.”<sup>2</sup>

Los propósitos del plan de negocio son, entre otros, desarrollar oportunidades de negocio, determinar la factibilidad de nuevos proyectos, establecer acciones estratégicas para el posicionamiento de la empresa o de un nuevo producto o servicio, evaluar el avance de la empresa y las posibles desviaciones, proveer información para la realización de presupuestos e informes, y finalmente representar a la empresa ante terceros.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Cada año se abren con grandes expectativas cientos de restaurantes, algunos de los cuales tienen una vida de aproximadamente un año. Se ha observado que entre los motivos para la liquidación de éstos negocios, se encuentran factores tales como la falta de recursos para mantenerlos, o debido a que las expectativas del propietario no consideraron el esfuerzo que implica mantener un restaurante o, principalmente debido a la falta de una administración adecuada y enfocada en atender y satisfacer a los clientes.

Con el fin de enunciar el problema se empleará el “análisis esquemático de un problema”<sup>3</sup> expuesto por Van Dalen, el mismo que consta de las siguientes tareas y cuyo esquema se presenta en el Gráfico 1.2:

- Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
- Decidir mediante observación si los hechos hallados son importantes.
- Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
- Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.

---

<sup>2</sup> Bermejo Manuel, “Crea tu propia empresa”, Pg.58

- Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
- Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
- Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
- Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

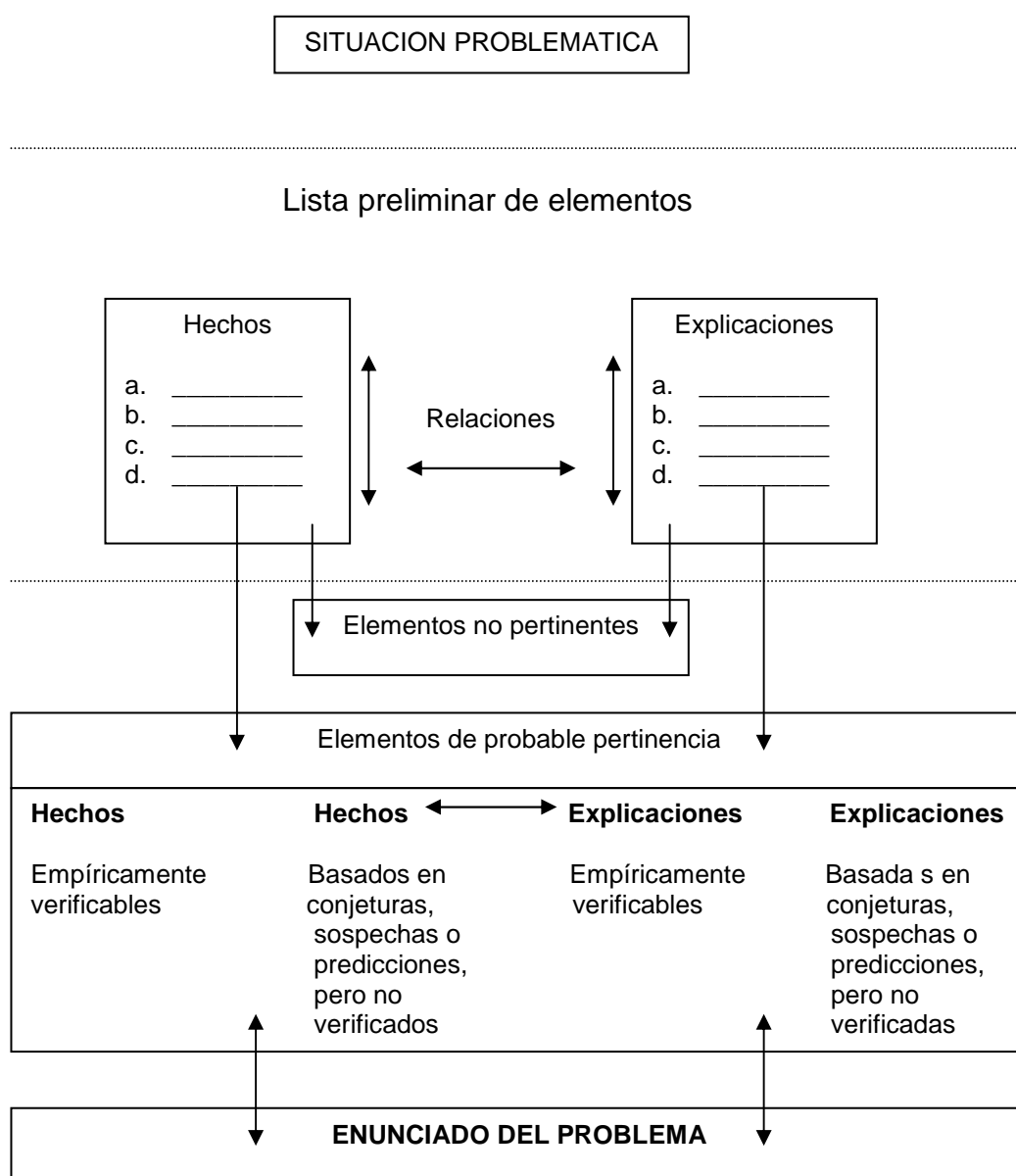


Gráfico 1.2

Fuente: Manual de técnica de la investigación educacional

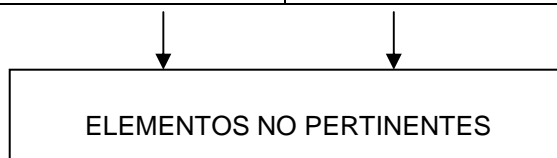
<sup>3</sup> Van Dalen, "Manual de técnica de la investigación educacional", Pg.149

Partiendo de ésta metodología, en el cuadro 1.2 se presenta el esquema para identificar y plantear el problema o problemas en el restaurante EVERGREEN.

**Cuadro 1.2 Planteamiento Del Problema**

<b>Lista preliminar de elementos</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>EXPLICACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios de los restaurantes nuevos tienen una vida de aproximadamente un año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de aplicación de una administración que tome en cuenta factores externos e internos involucrados en el avance del negocio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios de microempresas e incluso medianas empresas, no aprovechan al máximo las oportunidades y fortalezas que podrían llevarlo al crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de una administración empírica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos de los restaurantes nuevos o antiguos, marchan sin un rumbo fijo, es decir, sin metas u objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una planificación bien fundamentada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede afirmar que existe una demanda insatisfecha de comida vegetariana en el sector sur de Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen estudios de mercado que respalden tal afirmación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se trabaja en base a la programación de las tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha realizado una planificación adecuada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no tiene definido su función, responsabilidad y horario de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha determinado por escrito las funciones, responsabilidades y horarios de trabajo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal carece de motivaciones para realizar su trabajo con esmero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen políticas establecidas para estimular un buen desempeño</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplican debidamente las normas de sanitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen medidas de control y prevención de posibles plagas y bacterias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay organización al interior del restaurante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha definido una estructura organizacional acorde al tipo de actividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen elementos financieros que permitan tomar decisiones correctas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una gerencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones financieras carecen de soportes reales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un método contable definido.</li> </ul>



◆ Varios de los restaurantes nuevos tienen una vida de aproximadamente un año.
◆ Propietarios de microempresas e incluso medianas empresas, no aprovechan al máximo las oportunidades y fortalezas que podrían llevarlo al crecimiento
◆ Algunos de los restaurantes nuevos o antiguos, marchan sin un rumbo fijo, es decir, sin metas u objetivos.
◆ No se puede afirmar que existe una demanda insatisfecha de comida vegetariana en el sector sur de Quito
◆ No se aplican debidamente las normas de sanitación

<b>ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA</b>
◆ No se trabaja en base a la programación de las tareas
◆ El personal no tiene definido su función, responsabilidad y horario de trabajo
◆ El personal carece de motivaciones para realizar su trabajo con esmero
◆ No hay organización al interior del restaurante
◆ No existen elementos financieros que permitan tomar decisiones correctas
◆ Las decisiones financieras carecen de soportes reales

<b>ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>
<p>El problema observado en el restaurante EVERGREEN se manifiesta a partir de sus principales dificultades, entre ellas la falta de programación de tareas, la definición de funciones y la carencia de motivaciones para los empleados y la falta aplicación de herramientas administrativas que eliminen la desorganización y provean información confiable al momento de tomar decisiones. Debido a esto, en el presente proyecto se desarrolla un plan de negocio basado en diversos estudios que proporcionan estrategias para organizar administrativa y financieramente el negocio y para posicionarlo en el sector sur de la ciudad de Quito.</p>

**Elaborado por: Evelyne Delgado**

### **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo posicionar y mantener en crecimiento un restaurante de comida vegetariana en la zona sur de Quito?

#### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo identificar la demanda de comida vegetariana en la zona sur de Quito?

¿Cómo convertir las debilidades de nuestros competidores potenciales en oportunidades para el restaurante EVERGREEN?

¿Cómo mejorar el proceso para brindar el servicio que ofrece el restaurante?

¿Qué se requiere para llevar a cabo el proceso productivo en forma eficiente?

¿Qué tipo de personal se debe involucrar en el desarrollo del negocio?

¿Cuál es la inversión requerida para fortalecer el restaurante?

¿Cuáles serán los riesgos financieros del negocio?

¿Cuáles serán los resultados esperados en términos financieros, para el propietario del restaurante?

¿Cómo afecta al entorno económico y social, el desarrollo del negocio?

¿Cómo se verá afectado el medio ambiente?

¿Qué hacer para minimizar potenciales impactos ambientales?

## **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

- Un plan de negocios, es una herramienta efectiva para determinar la dirección que debe seguir un negocios y/o para posicionarlo.
- Existe una demanda insatisfecha de comida vegetariana en crecimiento, en la zona sur de Quito.
- El establecimiento de un restaurante de comida vegetariana en la zona sur de Quito, es una nueva propuesta rentable para invertir dinero.

## **1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de negocios orientado a posicionar al restaurante de comida vegetariana “EVERGREEN” en la zona sur de Quito, para lo cual se realizarán los respectivos análisis de mercado, técnico, legal, económico, financiero, social, ambiental y de gestión empresarial.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar mediante una investigación de mercado la demanda insatisfecha, el nivel de ventas óptimo, precios competitivos y estrategias empleadas por la competencia para el posicionamiento del producto en el mercado.

2. Establecer sobre la base de un plan de operaciones, el óptimo proceso productivo, maquinaria, materia prima y mano de obra.
3. Definir la estructura organizacional mas adecuada, a partir de la distribución racional de jerarquías y responsabilidades.
4. Determinar los costos y gastos de producción, administración y ventas, implicados en el desarrollo del negocio.
5. Elaborar el plan de inversión y financiamiento óptimos para llevar a cabo el plan de negocios.
6. Realizar proyecciones financieras y análisis de sensibilidad, de los estados financieros y flujo de caja, a fin de calcular índices financieros, valor actual neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio, relación beneficio/costo, que permita una adecuada toma de decisiones.
7. Identificar posibles impactos ambientales como consecuencia del proceso productivo y determinar un plan de mitigación de los mismos, a fin de combatir la posible contaminación.

## **CAPITULO 2**

### **PLAN DE MERCADEO**

#### **2.1 IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Actualmente, es evidente el incremento del número de personas que sufren enfermedades, tales como diabetes, colesterol, obesidad, etc., debido a su mala cultura nutricional.

Considerando la situación geográfica del Ecuador y los agentes naturales que influyen en su clima, somos una población privilegiada en cuanto a fertilidad del suelo y obtención de variedad de productos necesarios en el desarrollo de un organismo sano, así como también en la prevención e incluso recuperación de la salud.

Aunque la comida rápida es la de mayor aceptación de parte de la población, recientemente se está propagando con rapidez una tendencia hacia el consumo de alimentos que benefician la salud, proporcionan una mejor apariencia física, evitan la degradación medio ambiental e incluso el sacrificio de animales.

Entre estas nuevas tendencias alimenticias se encuentra la cocina vegetariana, cuyos insumos principales son las verduras, legumbres, frutas, fibras.

El restaurante "EVERGREEN" fue establecido el 26 de abril de 2004 en el sector sur de Quito, con el fin de ofrecer menús vegetarianos y aprovechar de ésta manera la demanda insatisfecha para este tipo de alimentos en esta zona.

#### **2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO DE MERCADO**



Recopilar información que permita tomar las decisiones adecuadas respecto a como alcanzar un fuerte posicionamiento en la zona sur de Quito del restaurante de comida vegetariana.

### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Los principales objetivos específicos del estudio de mercado, son:

- Analizar a la competencia
- Identificar la demanda insatisfecha del sector
- Especificar el perfil de los clientes potenciales
- Determinar precios competitivos
- Definir las estrategias de marketing

### **2.3 ESTRUCTURA DEL MERCADO**

El mercado de demanda del restaurante EVERGREEN, está formado por empresas, organismos, asociaciones, hospitales, y clientes de todas las edades; para quienes es importante y/o necesario acceder a una forma de alimentación sana y nutritiva, como es la comida vegetariana.

El mercado de oferta de éste tipo de comida está formada, de acuerdo a la información proporcionada por la población encuestada, por dos restaurantes de prestigio, ubicados en el zona centro y norte de Quito respectivamente; y, por un restaurante con varios años de antigüedad ubicado en la zona sur.

### **2.4 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO**

El restaurante vegetariano EVERGREEN, ofrece un servicio de calidad en el área alimenticia, enfocado en la elaboración de menús variados, saludables y deliciosos. Sus principales productos son:

- Desayunos vegetarianos (agua aromática, trozo de fruta, sanduche de queso y batido)
- Almuerzos vegetarianos (una combinación de verduras, fibras, carne vegetal)
- Ensaladas de fruta para vegetarianos (sin crema)
- Jugos
- Otros:
  - Hamburguesas vegetarianas
  - Yogurth natural
  - Leche de Soya
  - Carne vegetal
  - Bocaditos de sal y dulce vegetarianos

## **2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.5.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### *2.5.1.1 Necesidades de información*

La investigación debe proporcionar información sobre:

- Intención de compra: frecuencia con que se consume éste tipo de alimentación, perfil de clientes potenciales
- Hábitos de consumo
- Gustos y preferencias: respecto al servicio, al pago, lugares para el servicio
- Satisfacción: calidad, facilidad de acceso a éste tipo de alimentación

#### *2.5.1.2 Fuentes de información para el estudio*

El desarrollo de la investigación de mercado, se logrará a través de:

- Encuestas a consumidores del mercado objetivo

- Entrevistas a consumidores frecuentes en el restaurante EVERGREEN
- Estudio a la competencia

El cálculo del tamaño de la muestra, se obtendrá tomando como referencia los datos estandarizados por el INEC a partir del VI Censo de Población realizado en el año 2001.

### *2.5.1.3 Metodología*

Se empleará la Investigación Exploratoria por los siguientes motivos:

- La necesidad de obtener información detallada relacionada con la oportunidad identificada
- La utilización de datos secundarios y entrevistas personales
- La necesidad de identificar y seleccionar cursos de acción alternativos que permitan tomar decisiones adecuadas para lograr los objetivos planteados.

La fuente de información es primaria, ya que se trata de dos tipos de encuestas dirigidas a los clientes potenciales y a los clientes frecuentes del restaurante EVERGREEN.

En los dos casos, las preguntas proporcionarán información acerca de los gustos y preferencias de los clientes respecto del producto y servicio, que es lo que creen que es necesario mejorar, disposición de pago, criterios sobre la competencia, etc.

También nos permitirá determinar aquellos aspectos que puedan proporcionar una ventaja competitiva.

Los modelos de encuesta realizados se presentan en el ANEXO I.

Las preguntas de cada cuestionario han sido desarrolladas para obtener la siguiente información:

### CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS

No. De pregunta	Función de la pregunta
1	Determinación del número de clientes potenciales
2	Gustos y preferencias del consumidor
3	Gustos y preferencias del consumidor
4	Disposición de pago
5	Definición del producto en la mente del consumidor
6	Identificación del posicionamiento del producto en el mercado
7	Análisis de la competencia

### CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS PERSONALES

No. De pregunta	Función de la pregunta
1	Calidad producto
2	Calidad servicio
3	Calidad servicio
4	Satisfacción del cliente respecto al lugar
5	Gustos y preferencias
6	Gustos y preferencias
8	Aspectos negativos del negocio

Finalmente, para analizar los datos se realizaron las siguientes actividades:

- Tabulación de los resultados de las encuestas y entrevistas
- Elaboración de gráficos estadísticos

#### *2.5.1.4 Marco muestral y determinación del universo*

A fin de definir un marco muestral aplicado a las encuestas y asociado con los objetivos de la investigación, se han recopilado las siguientes unidades de muestreo:

Población Económicamente Activa de 12 años y más, por sexo; pertenecientes al sector económico primario, secundario, terciario, no especificado y trabajadores nuevos, correspondientes a las siguientes zonas:

- Villaflora
- Magdalena
- Atahualpa
- El Recreo

<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
15415	17400	32815

FUENTE: INEC- VI CENSO / 2001

El tamaño del universo es por lo tanto de 32815 habitantes, de los cuales el 47% corresponde a la población conformada por los hombres, y el 53% a la población conformada por las mujeres.

En el caso de las entrevistas personales, se ha considerado un universo de cuarenta, debido a que éste es el número promedio de personas que ingresan a diario al restaurante, de acuerdo a los datos obtenidos durante el tiempo de vida del mismo.

#### *2.5.1.5 Cálculo del tamaño de la muestra*

De acuerdo con los datos de la tabla anterior el tamaño del universo es de 32815 habitantes.

El tamaño de la muestra se determinará asumiendo un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, con la aplicación de la fórmula de muestreo aleatorio para la proporción.

$$Z= 1.96$$

$$K= 0.05—5\%$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$N= 32.815$$

$$n = \frac{Z^2 N p q}{K^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (32815) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (32814) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 379.72$$

$$n = 380$$

Finalmente concluimos que el tamaño de la muestra es de:

- 380 personas en el caso de las encuestas, las mismas que estarán distribuidas de la siguiente manera:

ZONAS	NÚMERO DE PERSONAS POR ZONA		NÚMERO DE PERSONAS POR ZONA Y SEXO	
			HOMBRES 47%	MUJERES 53%
VILLAFLOA	95	25%	45	50
MAGDALENA	95	25%	45	50
ATAHUALPA	95	25%	45	50
EL RECREO	95	25%	45	50
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>		

- 40 personas en el caso de las entrevistas personales

#### 2.5.1.6 Resultados

Los resultados obtenidos después de realizar la tabulación en las encuestas y la entrevistas personales, se presentan en el ANEXO II.

En el caso de las encuestas, de las 380 personas encuestadas, 180 son hombres equivalente al 47% del tamaño de la muestra y 200 son mujeres equivalente al 53%. En los dos casos de edades comprendidas entre los 16 y 70 años.

De acuerdo a las entrevistas personales, el perfil de los clientes frecuentes de EVERGREEN, es el siguiente: De 40 personas, 15 son clientes hombres y 25 mujeres, cuyas edades varían entre los 20 y 75 años en ambos casos, los mismos que son empleados dependientes en un 80%.

### **2.5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

De acuerdo al estudio de mercado presentado anteriormente podemos observar que existe una demanda insatisfecha en especial de almuerzos, ya que el 42% de la población del sector sur conoce los beneficios de la comida vegetariana y tan solo el 16% conoce un restaurante vegetariano ubicado en éste sector.

La comida vegetariana es conocida por un 39% de la población del sur como una comida saludable y nutritiva y es considerada como una buena opción de alimentación en especial cuando las personas sufren de enfermedades tales como la diabetes, el colesterol, la obesidad, etc.; sin embargo el 61% se refiere a la comida vegetariana como una comida sana pero desagradable en su sabor y presentación.

### **2.5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Los resultados de las encuestas demostraron que del 53% de la población que conoce un restaurante vegetariano ubicado en la ciudad de Quito, el 18% lo identifica en el norte y el 19% en el centro; y, en ambos casos se los define como restaurantes con varios años de experiencia y prestigio. El 16% restante conoce de éste tipo de servicio en el sector sur; y de éste 16% solamente el 8% conoce el restaurante EVERGREEN.

Como consecuencia de una observación directa y como parte de la información obtenida en las encuestas, se ha determinado que en el sector sur, el restaurante EVERGREEN tiene como competencia pequeños negocios informales reconocidos como vegetarianos por el 8% de la población encuestada.

Adicionalmente, es conveniente señalar que el 47% de la población del sector sur que no conoce un restaurante vegetariano agregado al 8% que no conoce el restaurante EVERGREEN, explica que el 55% de la población del sur necesita información respecto a la existencia del restaurante EVERGREEN y a su ubicación.

Finalmente, es importante mencionar, que el 37% de las personas encuestadas que muestran interés por éste tipo de alimentación y que conocen restaurantes vegetarianos ubicados en el sector norte y centro de Quito, no la consumen en el sur porque no han encontrado en este sector restaurantes similares a los situados en el norte o centro.

#### **2.5.4 ANÁLISIS DE PRECIOS**

Considerando que el 59% de la población del sector sur almuerza siempre (17 o más veces en el mes) en un restaurante, el análisis de precios se basará en la disposición de pago por un almuerzo.

El 49% de los clientes potenciales están dispuestos a pagar como mínimo \$1.50 y como máximo \$1.95 por un almuerzo, motivados principalmente porque en este rango se encuentran los valores destinados por los jefes o dueños de los lugares de trabajo para el pago por alimentación de sus empleados o trabajadores.

Además, se observó que la decisión de pago depende inicialmente de la atención y ambiente al momento de ingresar al restaurante.

La calidad del producto define para el 50% de la población, la frecuencia de visitas del mismo cliente al restaurante, sin importar el precio.



### 2.5.5 INFORME FINAL

La presente investigación de mercado ha demostrado que la población de las zonas consideradas en el estudio de mercado consume en un 59% y un 19% siempre y casi siempre respectivamente los almuerzos fuera de casa. El restaurante es una opción para desayunar para el 41% de la población, y tan solo para el 6% en el caso de la cena.

Se observó que para el 52% de la gente no es importante una gran cantidad de producto y para un 27% un precio bajo, si éste es de mala calidad. El 50% de la población considera muy importante la calidad, y el 29% toma la decisión de ingresar si recibe una atención apropiada. Además, el 60% considera como característica indispensable la presencia de servicios higiénicos limpios, el 38% de vigilancia y el 27% de un parqueadero.

El restaurante EVERGREEN debe enfocarse en la promoción de almuerzos y comida rápida vegetariana. En el caso de los almuerzos, el precio solamente puede variar entre \$1.50 y \$1.95, ya que el 49% de la población está dispuesta a pagar éstos valores. Sin embargo, EVERGREEN puede ofrecer platos especiales, los mismos que pueden superar \$2.00.

Considerando que únicamente el 42% de la población del sector sur conoce los beneficios de la comida vegetariana y el 39% tiene una correcta noción acerca del producto, es necesario enfocarse en dar información adecuada sobre la comida vegetariana al 58% que no conoce los beneficios así como también al 61% que se ha referido a ésta como “una comida elaborada con vegetales, legumbres, verduras, sin carnes rojas y de un sabor desagradable”.

Se recomienda desarrollar una campaña publicitaria que se enfoque en exhibir la imagen correcta del producto por medio de banners o afiches que muestren menús terminados, a fin de difundir la existencia, ubicación y servicios que ofrece el Restaurante EVERGREEN entre el 47% de la población del sur que no conoce un restaurante de comida vegetariana.

Luego de realizar una indagación por el sector sur, se determinó que existen exactamente dos restaurantes especializados en ofrecer comida vegetariana. Por ese motivo es evidente que la competencia no es un factor externo de riesgo para el posicionamiento del restaurante EVERGREEN.

En cuanto a las entrevistas personales realizadas a los clientes frecuentes dentro del local se puede concluir que la calidad del producto es aceptable ya que el 50% considera bueno el sabor del producto y el 48% excelente.

El servicio y la rapidez en la atención definidos como excelentes por el 53% de los clientes frecuentes en ambos casos, vinculados a la calidad del producto que se expende, constituyen las principales fortalezas del restaurante EVERGREEN.

Es evidente que el 90% de la población que consume el tipo de comida vegetariana en el restaurante EVERGREEN, lo hace debido a que padece de enfermedades tales como la diabetes, colesterol y triglicéridos elevados, presión alta, entre otras enfermedades degenerativas. Estas personas consideran que la comida vegetariana es su mejor opción incluso por recomendación médica y han encontrado en EVERGREEN un ambiente “acogedor, tranquilo, bueno, agradable” como principales calificativos respecto al ambiente del local.

Finalmente, es indispensable realizar los cambios sugeridos por los clientes frecuentes durante la entrevista (ANEXO II), como parte de las estrategias para posicionar al restaurante EVERGREEN en el sector sur.

## **2.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **2.6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

A continuación se presenta un análisis FODA elaborado en base a la información recopilada en la investigación de mercado. Las siguientes afirmaciones tienen su respectivo soporte en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas (ANEXO II) y en la observación directa al interior del restaurante.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El conocimiento del mercado y del producto</li> <li>2. La imagen del negocio frente a los clientes frecuentes</li> <li>3. Ofrece variedad de productos saludables y agradables</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un mercado con bajo nivel de competencia</li> <li>2. Un mercado con demanda insatisfecha</li> <li>3. La posibilidad de abrir nuevas sucursales en otros sectores de Quito</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos financieros, físicos y humanos limitados</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos sustitutos: la variedad de restaurantes existentes en el sector sur, que ofrecen el tipo de comida tradicional y/o comida rápida</li> <li>2. Ingreso de nuevos competidores: existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al mercado</li> </ol>

## 2.6.2 OBJETIVOS DEL MARKETING

1. El marketing se llevará a cabo en el restaurante EVERGREEN, con el propósito fundamental de posicionar su principal producto, es decir la comida vegetariana, en el sector sur de Quito, a través del establecimiento de una imagen corporativa y de campañas o anuncios publicitarios que la promuevan.
2. Informar al público sobre la existencia del restaurante de comida vegetariana EVERGREEN, y persuadir a que lo visiten por la variedad de menús de alta calidad nutricional y sabrosos, en un establecimiento limpio y acogedor, a un buen precio.
3. El diseño de la mezcla de marketing se enfocará en el desarrollo de estrategias que además de posicionar el producto y por tanto el restaurante EVERGREEN en el sector sur, permitirán incrementar el nivel de ventas en forma importante.

## 2.6.3 MEZCLA DE MARKETING

### 2.6.3.1 *Producto*

La comida de calidad es el principal motivo por el que los clientes eligen un restaurante. Sin embargo, como parte de las encuestas realizadas, se pudo observar que los clientes potenciales exigen variedad. Un lugar que ofrece diversidad de menús, es preferido por los consumidores. Por éste motivo, se sugiere incorporar a las opciones de comida vegetariana, la comida tradicional. Es decir:

- Desayunos vegetarianos

El desayuno vegetariano, está compuesto de: agua aromática, trozo de fruta, sanduche de queso en pan integral y batido de yogurth o soya.

- Desayunos tradicionales

El desayuno tradicional, está compuesto por: café en leche, sanduche de queso en pan blanco, vaso de jugo y huevos.

- Almuerzos vegetarianos

El almuerzo vegetariano, preparado en base a una combinación de verduras, fibras, carne vegetal, con un bajo contenido de sal y grasas y libre de carnes animales y agentes químicos.

- Almuerzos tradicionales

El almuerzo tradicional, es aquel en el que se emplean ingredientes tales como hortalizas, verduras, tubérculos, legumbres y de manera indispensable, todo tipo de carnes animales.

- Ensaladas de fruta para vegetarianos

La ensalada de fruta para vegetarianos, se denomina ha aquella elaborada en base a trozos de diferentes frutas, acompañada de yogurth, germen de trigo y miel de abeja.

- Ensaladas de fruta tradicionales

La ensalada de fruta tradicional, está elaborada en base a trozos de fruta acompañados de crema chantilly.

- Jugos

- Otros:

- Hamburguesas vegetarianas
- Yogurth natural
- Leche de soya
- Carne vegetal
- Bocaditos de sal y dulce vegetarianos

Y en cuanto a la comida vegetariana, se recomienda incorporar un menú de platos fuertes vegetarianos.

### *2.6.3.2 Precio*

De acuerdo a las encuestas, el 49% de los clientes potenciales están dispuestos a pagar entre \$1.50 y \$1.95 en el caso de los almuerzos. Por éste motivo se recomienda aplicar un precio a los productos que se ofrece, que varíe dentro de este rango. Y ofrecer productos de preparación especial con precios superiores a éste nivel.

### *2.6.3.3 Plaza*

Por medio de la información obtenida a través de las encuestas, se puede decir que el sector sur es un sector inexplorado que ofrece una gran demanda insatisfecha. Pese a ello, dentro de éste sector existen varias zonas de las cuales, como se pudo observar, la zona en la que actualmente se encuentra situado el restaurante EVERGREEN es la mejor por su ubicación y por la disposición al pago existente entre los consumidores. El 71% de la población de la zona Atahualpa, el 64% de la zona Villaflora y el 63% de la zona El Recreo ésta dispuesta a pagar por un almuerzo un valor superior a \$1.70; y, en el otro extremo, el 85% de la población de la zona Magdalena solo destina valores inferiores a \$1.60 para la adquisición de un almuerzo.

### *2.6.3.4 Promoción*

Como parte de la promoción, es evidente la necesidad del restaurante EVERGREEN de adoptar un logotipo que se convierta en la marca de los productos ofrecidos.

Las promociones deben dar realce a los productos ofrecidos, y un logotipo adecuado es indispensable para alcanzar éste objetivo. Adicionalmente, será la imagen del negocio en los rótulos, banners, hojas volantes, tarjetas de presentación, etc.

Actualmente, se dispone del siguiente logotipo:

# EVERGREEN

## COCINA VEGETARIANA Y TRADICIONAL



Luego de recibir asesoramiento de los expertos en el diseño gráfico, se obtuvo como resultado el siguiente logotipo, como una opción que promueve una imagen corporativa atractiva:



El diseño de éste logotipo pretende transmitir una imagen impactante y afín al servicio que presta el establecimiento. Los colores tomate y verde, difunden energía, sabor, calidez, grandeza y vida, salud, juventud, naturalidad, frescura, respectivamente.

### 2.6.4 ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE EVERGREEN

De acuerdo a la información analizada anteriormente, se sugiere adoptar:

- Estrategia competitiva de diferenciación, ya que el restaurante EVERGREEN

posee una ventaja competitiva que procede del principal producto que ofrece; y,

- Estrategia de crecimiento de nuevos productos, ya que éste tipo de negocios requiere de una continua innovación.

En ambos casos, se considerará el nuevo logotipo, el mismo que será incorporado a todo tipo de publicidad realizada.

La estrategia competitiva de diferenciación se llevará a cabo por medio de las siguientes acciones:

- ❖ Una rotulación moderna en los exteriores del restaurante EVERGREEN, la misma que por la ubicación del negocio, permitirá dar a conocer la existencia de un restaurante vegetariano en el sector sur.
- ❖ A fin de proporcionar información sobre los productos y sus beneficios e inducir a los clientes potenciales a su consumo:
  - ✓ El diseño de hojas volantes para repartirlas en lugares de alto nivel de concurrencia, como son el centro comercial el Recreo, la estación sur del Trolebús y la Av. Tnte. Michelena.
  - ✓ El diseño de díptico informativo, para entregarlo en empresas, clínicas, hospitales y demás instituciones que rodean el establecimiento.
  - ✓ Publicidad en el restaurante, a través del diseño de gigantografía o banners que promocióne los productos que se ofrece.
- ❖ Instalar stands en los que se ofrezcan gratuitamente pequeñas muestras de los otros productos como son el yogurth natural, la leche de soya, la carne vegetal y los bocaditos de sal y dulce vegetarianos, con el objeto de dar a conocer el sabor del producto.
- ❖ Obtener una base de datos sobre las empresas o negocios ubicados en el sector sur y el número de empleados en las mismas, a fin de ofrecer



personalmente nuestros servicios y conseguir un convenio con éstas, para la entrega de almuerzos a domicilio todos los días.

La estrategia de crecimiento de nuevos productos, se desarrollará por medio de:

- ❖ El diseño de una carta de menú en la que se describa la variedad de productos que se ofrecen en el restaurante y su potencial beneficio para la salud.
- ❖ Con el apoyo del cocinero/a se promocionará semanalmente un nuevo plato vegetariano a la carta, el mismo que tendrá un precio de promoción de acuerdo a su costo.

## **CAPITULO 3**

### **PLAN DE OPERACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO DEL PLAN DE OPERACIÓN**

El presente plan tiene como objetivo principal identificar los implementos, insumos y recursos necesarios para la ingeniería de la empresa.

#### **3.2 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

##### **3.2.1 DISPONIBILIDAD DE INSUMOS**

A causa de la ubicación geográfica del Ecuador y de su clima, disponemos de una infinidad de productos necesarios e indispensables en la preparación de variados menús vegetarianos.

Entre los principales insumos requeridos para la preparación de éste tipo de alimentos mencionaremos:

- Vegetales
- Legumbres
- Hortalizas
- Tubérculos
- Cereales
- Verduras
- Frutas
- Derivados de la soya
- Frutos secos y semillas
- Hierbas
- Especias

Por la facilidad de adquisición en la ciudad de Quito, es evidente que la disponibilidad de insumos no es un obstáculo en el desarrollo del negocio.

### **3.2.2 DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA**

En la actualidad, nuestro país dispone de gran cantidad de profesionales capacitados en ramas tales como la gastronomía o cultura culinaria. Este factor impulsa el negocio, además de brindar oportunidades de trabajo.

El recurso humano será la base primordial del restaurante EVERGREEN, y por lo tanto será debidamente capacitado y actualizado con el fin de mejorar la imagen y por ende el servicio.

### **3.2.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS**

Actualmente, el restaurante EVERGREEN dispone de un monto aproximado de \$6500,00 (ANEXO VIII) el mismo que constituye el capital aportado e invertido en la adquisición de activos fijos y capital de trabajo empleados actualmente en el proceso de elaboración y preparación del producto final.

## **3.3 DEFINICIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA**

La capacidad instalada del restaurante EVERGREEN, está definida por el número de mesas y sillas disponibles, es decir 10 y 3 respectivamente. Se ha considerado un índice de rotación de 2.5<sup>4</sup> y un año de 52 semanas de 6 días. A continuación se observa la capacidad instalada anual para cada producto, cuyo cálculo se desarrolla en el ANEXO III:

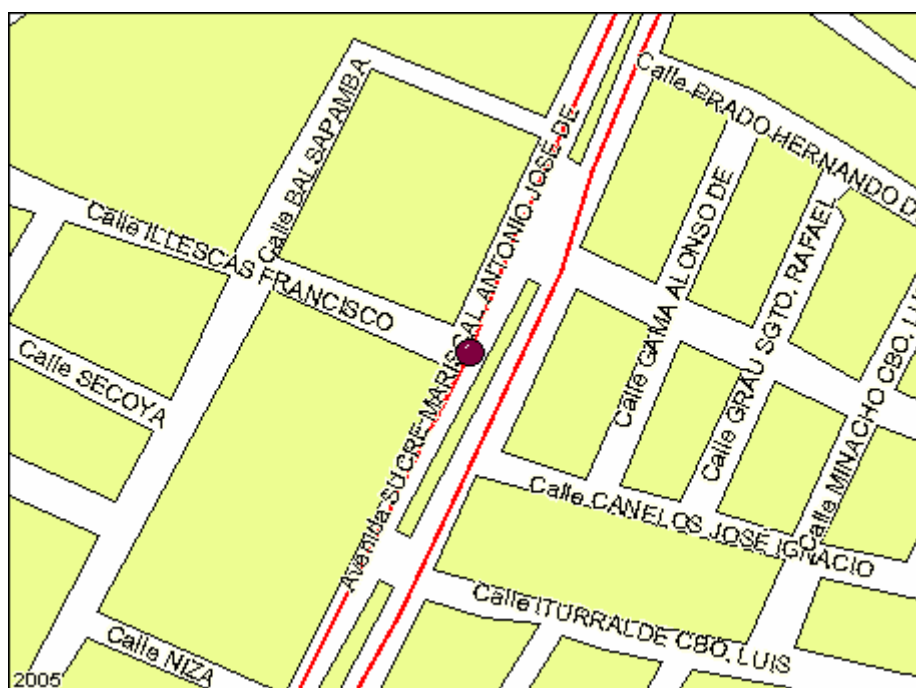
Desayunos tradicionales	11700 unidades
Desayunos vegetarianos	11700 unidades
Almuerzos tradicionales	7020 unidades
Almuerzos vegetarianos	16380 unidades
Ensaladas de fruta tradicionales	5850 unidades
Ensaladas de fruta vegetarianas	5850 unidades
Jugos	5850 unidades
Otros	5850 unidades

---

<sup>4</sup> Restaurantes, (2003), Ministerio de Turismo

### 3.4 LOCALIZACIÓN

El restaurante vegetariano EVERGREEN se encuentra ubicado en sector sur de la ciudad de Quito, en la Av. Mariscal Sucre OE-754 e Illescas.



### 3.5 CERCANÍA DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO

La principal fuente de abastecimiento de insumos tales como verduras, legumbres, frutas, quesos, huevos, viveres, etc., para la elaboración de los menús, es el Mercado Mayorista.

Lugares como Supermaxi o Santa María, facilitarán la obtención de carnes y en cuanto a la adquisición de recipientes desechables, se acudirá a Distribuidora de Plásticos.

Debido a la ubicación del restaurante EVERGREEN, poseemos una ventaja competitiva por el rápido acceso a proveedores, facilitando así un aprovisionamiento de insumos rápido y eficiente.

### **3.6 ESTRUCTURA IMPOSITIVA LEGAL**

El restaurante EVERGREEN debe sujetarse a las siguientes normas y disposiciones emitidas por las instituciones mencionadas a continuación:

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**
  - Obtener el número de RUC, previo la presentación de la cédula ciudadanía y un recibo de agua o luz del local en el que funciona el negocio.
  - Aplicar la facturación adecuada por la compra de insumos o servicios gravadas con tarifa 12% o tarifa 0%.
  - Realizar las respectivas declaraciones tanto mensuales del IVA, como semestrales del impuesto a la renta.
  
- **MUNICIPIO DE QUITO**
  - Obtener la patente, previa la presentación del RUC, cédula de ciudadanía, papeleta de votación, pago del impuesto predial y el formulario de patente.
  - Acatar las ordenanzas para la ubicación de publicidad.
  
- **DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD**
  - Obtener el permiso de funcionamiento.
  - Tomar en cuenta las ordenanzas de control sanitario.
  - Mantenerse dentro de los parámetros óptimos de sanidad.
  - Adecuar nuestras instalaciones para brindar seguridad a nuestros clientes.
  
- **INTENDENCIA GENERAL DE POLICIA DE PICHINCHA**
  - Obtener el permiso de funcionamiento, previo la presentación de la cédula de ciudadanía, el RUC y el pago de \$11.00.
  
- **MINISTERIO DE TRABAJO**

- Tomar en cuenta las leyes que protegen al trabajador.
- Establecer las remuneraciones de acuerdo a lo estipulado.
  
- CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO (CETUR)
  
- Obtener el permiso de funcionamiento, previo la presentación de:
  - ✓ Copia certificada de la escritura de constitución, aumento de capital o reforma de estatutos si los hubiere, tratándose de personas jurídicas.
  - ✓ Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del Registro Mercantil, tratándose de persona jurídica.
  - ✓ Copia del Registro Unico de Contribuyentes.
  - ✓ Fotocopia de la Cédula de Identidad, según sea la persona natural ecuatoriana o extranjera.
  - ✓ Lista de precios (firmada por el interesado).
  - ✓ Fotocopia del contrato de compra – venta del negocio, tratándose de cambio de propietario. Con la autorización de utilización de razón social.
  - ✓ Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento (registrado).

### **3.7 INGENIERÍA DE LA EMPRESA**

#### **3.7.1 PROCESO DEL SERVICIO**

El proceso de servicio, requiere de la participación de tres áreas indispensables dentro del restaurante:

- Area administrativa
- Area de cocina
- Area del restaurante
- Area de transporte y entrega

### 3.7.2 CADENA DE VALOR



La cadena de valor para el restaurante EVERGREEN, consta de cinco actividades primarias y cuatro secundarias.

En las actividades primarias tenemos:

- A. Logística interna:** comprende las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para elaborar los menús.
- B. Proceso productivo:** son las actividades relacionadas con la preparación de los menús, desde el ingreso de los insumos a la cocina hasta la salida del platillo de la misma.
- C. Logística externa:** incluye las actividades relacionadas con la entrega del producto al cliente una vez que sale del área de cocina.
- D. Marketing:** actividades tales como la promoción de nuevos menús o platos a la carta vegetarianos o tradicionales a través de publicidad en diferentes medios de comunicación al interior o exterior del restaurante.
- E. Post venta:** incluye actividades tales como encuestas semestrales realizadas a clientes frecuentes, a fin de medir el grado de satisfacción del cliente.

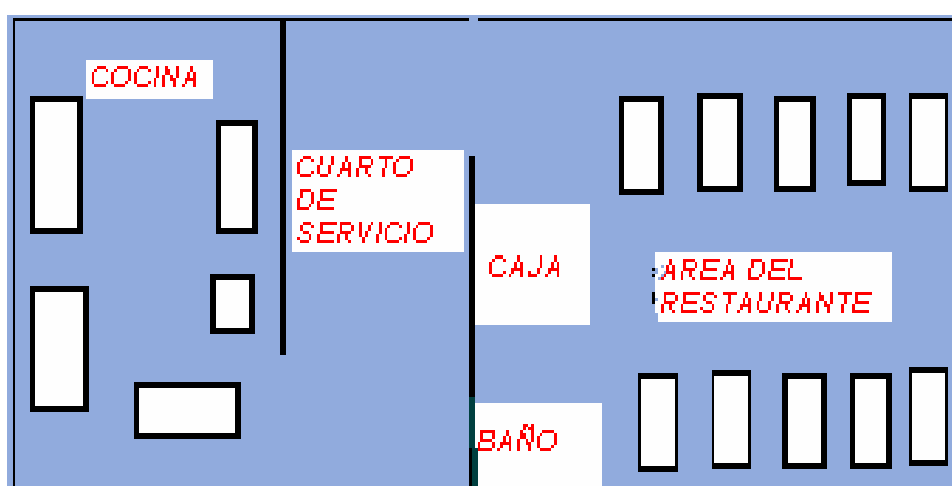
En las actividades secundarias tenemos:

- F. Gestión administrativa y financiera:** comprende actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de las tareas ejecutadas y de las personas involucradas en el negocio.
- G. Administración de personal:** incluye actividades en las que se involucra el personal tales como la descripción y especificación de cargos, procedimientos de selección y contratación, escalas salariales y evaluación del desempeño.
- H. Infraestructura:** implica actividades relacionadas con la correcta distribución de recursos físicos, manejo de insumos, equipos y suministros.
- I. Gestión ambiental:** actividades que implican la correcta manipulación de insumos y equipos a fin de controlar y prevenir posibles impactos.

### 3.7.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

A fin de establecer una estructura lógica para el desarrollo de las actividades propuestas y definir las personas responsables, se ha determinado los diagramas de flujo presentados en el ANEXO IV.

### 3.7.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA



## 3.8 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA



La mano de obra necesaria para llevar a cabo las actividades en el restaurante vegetariano EVERGREEN, se menciona a continuación:

<b>FUNCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Administrador	1
Secretaria	1
Cajero	1
Cocinero	1
Ayudante de cocina	1
Mesero	2
Personal para entrega a domicilio	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

### **3.9 REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	
	<b>DISPONIBLE</b>	<b>REQUERIDA</b>
Ollas – sartenes	25	
Utensilios cocina	18	10
Cubiertos	3 doc	1 doc
Cristalería	4 doc	1 doc
Vajilla	4 cjas	1 cja
Mesas cocina	2	2
Mesas restaurante	7	
Sillas restaurante	21	
Hornos	1	1
Cocina	2	1
Licuadaora	2	1
Cafetera	1	
Balanza	1	
Batidora de mano	1	1
Extractor de jugo	1	
Microondas	1	
Waflera	1	
Vitrina refrigerante	1	
Refrigeradora	1	
Equipo de sonido	1	
Televisión	1	
Tanques de gas	3	
Extintor de incendios	1	
Muebles de cocina	0	3
Rótulos	2	1
Ventilador	0	1

### 3.10 REQUERIMIENTO DE MUEBLES, ÚTILES Y EQUIPO DE OFICINA

DESCRIPCION	CANTIDAD
Escritorio	1
Silla para escritorio	1
Archivador	1
Computadora	1
Impresora	1
Sumadora	1
Caja registradora	1

## **CAPITULO 4**

### **PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO**

#### **4.1 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGOS REQUERIDOS**

El restaurante EVEGREEN, necesita disponer de un seleccionado grupo de trabajadores preparados y/o con experiencia en las diferentes áreas para las que serán contratados, debido principalmente a que los restaurantes son negocios orientados hacia el servicio.

Se establecerá un sistema de administración de personal de participación de grupo, con el objeto de que todos los miembros de la organización estén involucrados en el desarrollo de la empresa.

Se determinará por tanto una cultura organizacional participativa y una estructura organizacional horizontal, es decir con solamente dos niveles jerárquicos.

El personal necesario para poder cumplir con el principal objetivo del plan de negocios, será el siguiente:

- Administrador
- Secretaria
- Cajero/ a
- Cocinera
- Ayudante de cocina
- Mesero
- Personal para entrega a domicilio

Los mismos que estarán agrupados en cuatro áreas principales:

<b>Área administrativa</b>	Administrador
	Secretaria
<b>Área de cocina</b>	Cocinera / o
	Ayudante de cocina
<b>Área del restaurante</b>	Cajero / a
	Meseros
<b>Área de transporte y entrega</b>	Personal para entrega a domicilio

- **Área administrativa:** en el área administrativa, serán responsables de la asignación de recursos, llevar la contabilidad, control de inventarios, pago a proveedores y empleados, desarrollo de una publicidad basada en diversos análisis, y cuando fuere necesario la atención a clientes.
- **Área de cocina:** el área de cocina básicamente se encargará de la elaboración eficiente del menú seleccionado para cada día. Así como del manejo adecuado de los insumos, utensilios, vajilla, dentro de la cocina.
- **Área del restaurante:** en ésta área el personal se encargará de mantener elevado el nivel de satisfacción de los clientes a través de una atención cordial y respetuosa y finalmente de la recepción, entrega y cobro de pedidos.
- **Área de transporte y entrega:** ésta área se encargará de empacar los pedidos adecuadamente a fin de entregarlos a tiempo al consumidor final.

A continuación, se describe cada uno de los cargos requeridos para alcanzar los objetivos planteados inicialmente:

- **Administrador**  
El administrador se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades al interior del restaurante. Llevará la contabilidad general con el apoyo de la secretaria.
- **Secretaria**

La secretaria será un apoyo para el Administrador, ya que desarrollará actividades tales como el manejo de la correspondencia, registro contable, manejo de fondos de caja chica.

- Cajero/ a

El cajero/a, será responsable de la atención telefónica a clientes y recepción de pedidos para entrega a domicilio y de la atención a clientes en caja, contribuyendo a mantener y superar las expectativas de servicio e imagen del restaurante. Adicionalmente, será un soporte al área contable en lo que respecta al manejo de caja.

- Cocinero / a

El cocinero / a deberá planificar, dirigir y controlar las operaciones del área de producción (cocina) mediante la creación y renovación de recetas de platos, el mantenimiento de controles de producción y calidad y el rendimiento eficaz de los recursos.

- Ayudante de cocina

Los ayudantes de cocina deberán apoyar al cocinero / a en el desarrollo de los menús, en la limpieza del menaje de cocina y de la vajilla y en la entrega de los pedidos recibidos por el mesero.

- Mesero

El mesero será la persona encargada de ofrecer un excelente servicio a los clientes por medio de la recepción y entrega del pedido al cliente de acuerdo a los procedimientos y en coordinación con el cajero y el ayudante de cocina.

- Personal para entrega a domicilio

La persona encargada de realizar ésta función, deberá coordinar la entrega oportuna de los pedidos recibidos por el cajero en el menor tiempo posible.

Las destrezas, conocimientos y experiencia requeridas en los candidatos a cada uno de los cargos, son las siguientes:

- Administrador

Profesional con título universitario en carreras de Auditoría, Administración, Contabilidad o Finanzas. Experiencia mínima de por lo menos un año en administración de restaurantes. Conocimiento de software contable y Ley de Régimen Tributario actualizados. Edad entre 28 y 45 años.

- Secretaria

Señorita estudiante de primeros años de Administración o carreras afines, con conocimientos de contabilidad y computación. Experiencia mínima de un año en puestos similares. Responsable y con iniciativa. Edad entre 24 y 28 años

- Cajero/ a

Bachiller en Físico Matemático o Contabilidad o estudiante de primeros años de estudios universitarios en áreas administrativas. Experiencia de un año en el desempeño de actividades similares. Capacidad de trabajo bajo presión. Sexo masculino o femenino. Excelente actitud de servicio. Edad entre 23 y 28 años.

- Cocinero / a

Hombre o mujer con experiencia de por lo menos dos años en cocina vegetariana. Conocimientos básicos de administración. Actitud de servicio, iniciativa y responsabilidad. Edad entre 30 y 50 años.

- Ayudante de cocina

Persona con experiencia mínima de un año en cargos similares. Habilidades: ágil, comunicativo, vocación de servicio. Edad entre 18 y 30 años.

- Mesero

Instrucción mínima bachiller. Experiencia de un año mínimo. Buenas relaciones humanas, facilidad de comunicación, trabajo en equipo. Edad entre 25 y 30 años.

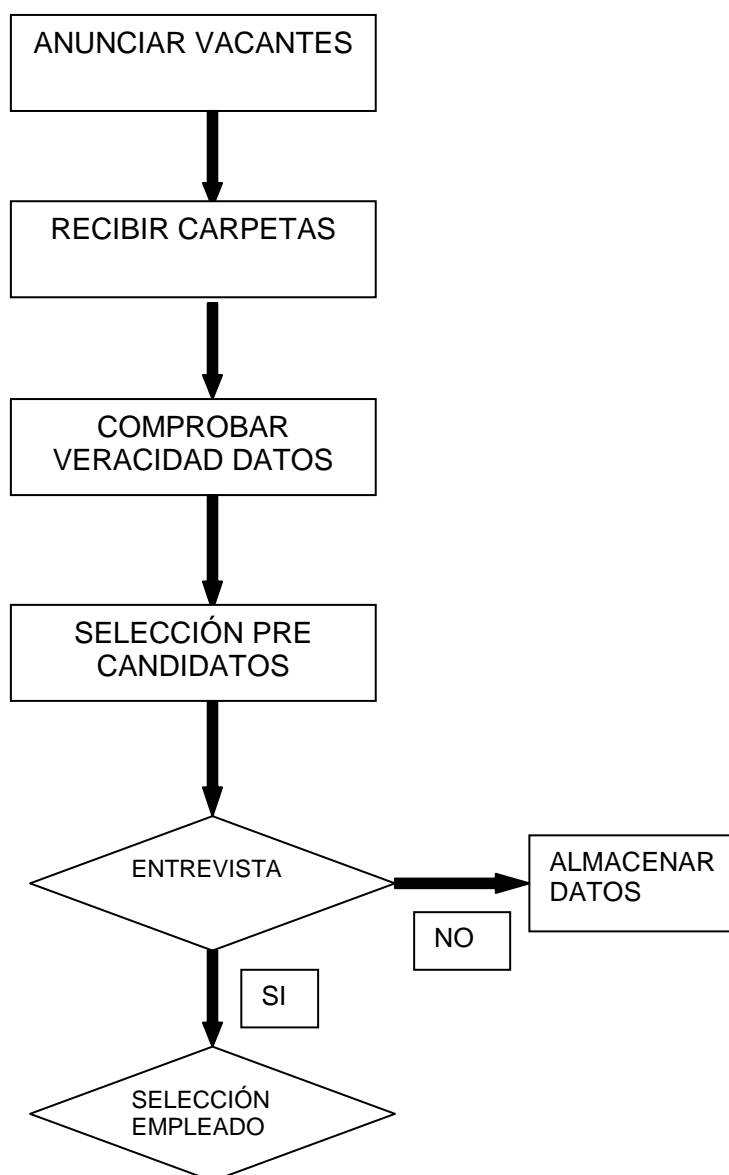
- Personal para entrega a domicilio

Instrucción mínima bachiller. De preferencia con experiencia en la entrega de pedidos a domicilio. Responsable, hábil, comunicativo, con iniciativa propia. Indispensable tener licencia vigente para conducir moto. Edad entre 23 y 30 años.

## 4.2 PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### 4.2.1 SELECCIÓN

Una vez obtenida la descripción y especificación de los cargos requeridos, se procederá de modo general de la siguiente manera:



1. Anunciar a través de un medio publicitario las vacantes existentes dentro del negocio, resaltando las especificaciones requeridas
2. Recibir carpetas
3. Comprobar veracidad de datos
4. Entregar carpetas al administrador o jefes de cada área para evaluación y selección de cinco candidatos
5. Llamar a entrevista personal y/o pruebas para comprobar el desempeño del aspirante al cargo
6. Selección del nuevo empleado

Es importante mencionar que en éste proceso debe considerar primeramente la selección del personal clave en cada área, es decir los jefes. Se sugiere el siguiente orden de contratación:

Cocinero / a

Administrador

Secretaria

Ayudante de cocina

Meseros

Cajero

Personal entrega a domicilio

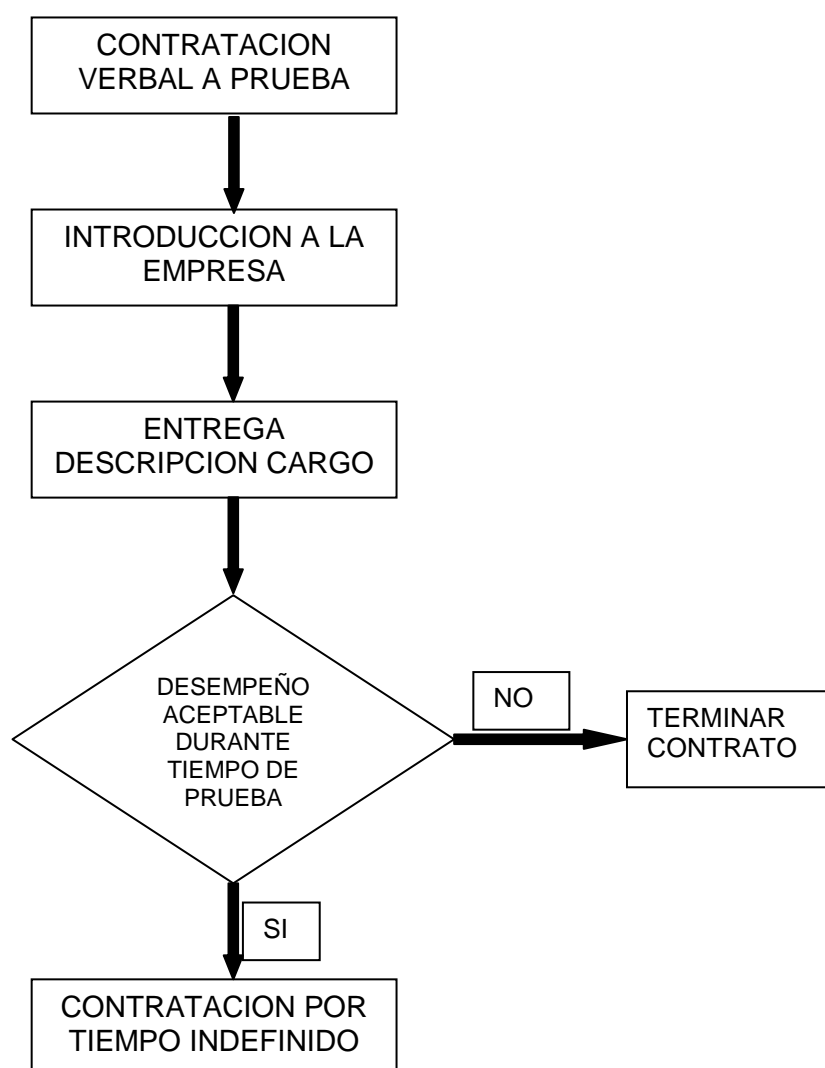
#### **4.2.2 CONTRATACIÓN**

Con el nuevo personal, se procederá de la siguiente manera:

1. Contratación verbal a prueba por un tiempo de tres meses a fin de observar el desempeño, habilidades, relaciones humanas.
2. Presentación del jefe inmediato al nuevo empleado de la empresa, su misión, visión, objetivos y políticas.



3. Entrega al nuevo empleado de una descripción escrita del cargo que va ha desempeñar, así como de las tareas que debe cumplir.
4. Superado el período de prueba, se procederá a la contratación escrita por un año renovable, de acuerdo a los reglamentos del Ministerio de Trabajo, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y pago de sueldo y bonificaciones establecidos por la ley.



### 4.3 ESCALAS DE SALARIO

De acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Trabajo al 1 de enero de 2005, el restaurante EVERGREEN, debe cancelar mensualmente, los valores correspondientes al Sueldo Básico expuestos en el Cuadro 4.3a:

**Cuadro 4.3a Escalas De Salario Ministerio De Trabajo**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Administrador – contador	1	172.15
Secretaria	1	166.15
Cajero	1	154.97
Cocinero	1	155.84
Ayudante de cocina	1	154.50
Mesero	2	309.00
Personal para entrega a domicilio	1	154.27
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$ 1266,88</b>

**Elaborado Por: Evelyne Delgado**

Sin embargo, con el objetivo de realizar las proyecciones financieras presentadas en el capítulo 7, consideraremos los precios de mercado obtenidos en [www.porfinempleo.com](http://www.porfinempleo.com), los mismos que se muestran en el cuadro 4.3b:

**Cuadro 4.3b Escalas de Salario Precios de Mercado**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Administrador – contador	1	300.00
Secretaria	1	170.00
Cajero	1	170.00
Cocinero	1	200.00
Ayudante de cocina	1	170.00
Mesero	2	340.00
Personal para entrega a domicilio	1	170.00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$1520,00</b>

**Elaborado por: Evelyne Delgado**

## **4.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTÍMULOS**

### **4.4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Como parte de la administración de personal y con el fin de formar un equipo de trabajo eficiente y eficaz, se realizará una evaluación semestral personal.

La persona encargada de realizar la entrevista, será el administrador y en un futuro, el jefe de cada una de las tres áreas de las que debe disponer el restaurante EVERGREEN.

El objetivo de la evaluación del desempeño, debe ser la mejora continua del empleado y del ejercicio de su cargo. Por éste motivo, el jefe de área debe promover en el empleado una actitud de superación basada en el desarrollo de sus fortalezas, y no una actitud de desánimo asociada a la posibilidad de pérdida de trabajo.

Durante la entrevista se evaluarán los factores considerados en el MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>5</sup> propuesto en el ANEXO V.

#### **4.4.2 ESTÍMULOS**

Una vez definido en la entrevista con el administrador o jefe de área, lo que se espera de cada uno de los empleados, los sueldos y su forma de pago, se establecerán políticas de incentivos, entre ellas, la capacitación semestral a los empleados y/o aumentos salariales.

---

<sup>5</sup> Brian Cooper, "Como iniciar y administrar un Restaurante", Pg.131

## CAPITULO 5

### PLAN AMBIENTAL

#### 5.1 INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de determinar la categoría de contaminación al ambiente en el que se ubica el restaurante EVERGREEN, se ha realizado una “Ficha de Evaluación Ambiental” proporcionada por la Corporación Financiera Nacional, presentada en el ANEXO VI.

Para precisar la categoría consideraremos el Cuadro 5.1, cuyos parámetros han sido establecidos por la Corporación Financiera Nacional:

**Cuadro 5.1 Categoría de Contaminación Ambiental**

CATEGORIA		RESULTADO
1ra	Beneficioso al medio ambiente	Entre 0 y 25
2da	Neutral al medio ambiente	Entre 25 y 50
3ra	Impactos Moderados al medio ambiente	Entre 50 y 75
4ta	Impactos significativos al medio ambiente	Entre 75 y 100

**Elaborado por: Evelyne Delgado**

Una vez asignada la calificación para cada pregunta de la Ficha (ANEXO VI), el puntaje total obtenido para el restaurante EVERGREEN es de 37.

De acuerdo al cuadro 5.1 y al resultado obtenido de 37, el restaurante EVERGREEN se encuentra en la segunda categoría ambiental, es decir NEUTRAL AL MEDIO AMBIENTE.

Considerando que la trascendencia de las actividades del restaurante en el medio ambiente es indiferente, resulta innecesario realizar un plan ambiental enfocado

en la definición de impactos al medio ambiente y las respectivas medidas de regulación.

Sin embargo, es indispensable definir los factores contaminantes presentes en las distintas actividades desarrolladas al interior del restaurante, desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega del producto elaborado, sus posibles impactos y sus respectivas medidas de control y prevención.

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CONTAMINANTES Y SUS POSIBLES IMPACTOS**

Durante la preparación de los menús, frecuentemente se manifiestan diferentes tipos de riesgos, que pueden ser clasificados como “biológicos, químicos o físicos, siendo los de mayor consecuencia en los consumidores los biológicos, ya que pueden provocar intoxicaciones alimentarias, las mismas que demoran pocas horas en presentarse y causar problemas gastroentéricos”<sup>6</sup>.

Los riesgos biológicos son ocasionados por la presencia de bacterias, virus y/o parásitos en la materia prima empleada para elaborar los menús, en las personas que manipulan los alimentos e incluso en la infraestructura y equipos involucrados en la elaboración de los alimentos. Uno de los microorganismos mas peligrosos, es la salmonella, presente en la cascara del huevo, carne cruda y leche sin pasteurizar. El contacto de alimentos cocinados, con éstos alimentos o con objetos empleados para la manipulación de éstos alimentos, son transmisores de ésta bacteria.

Además, se consideran alimentos de alto riesgo aquellos que tienen un elevado valor nutritivo, es decir las carnes, huevos, leche y derivados, debido a que contienen los nutrientes que los microorganismos necesitan para desarrollarse y crecer. Por este motivo, requieren de un especial cuidado en su manipulación y conservación a fin de evitar transmisiones e intoxicaciones.

---

<sup>6</sup> Manual de Manipulación de Alimentos, Servicialia, Pg. 4

El personal encargado de recolectar, almacenar, procesar o preparar alimentos puede ser también responsable de la contaminación microbiana. Un inadecuado manejo o procesado de los alimentos puede favorecer la supervivencia y reproducción de los microorganismos patógenos o alterantes.

A fin de definir los impactos ambientales, se han considerado las siguientes actividades de modo general:

- Preparación de alimentos
- Servicios en general

A continuación se presenta un cuadro de identificación de impactos:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>IMPACTOS</b>
Preparación de alimentos	Se produce un impacto negativo en el recurso agua, debido a la presencia de efluentes líquidos que van a la alcantarilla sin tratarse, que contienen grasas, detergentes y sólidos suspendidos en general.
	Un mínimo impacto producido por los desechos sólidos orgánicos generados, los mismos que son trasladados por los carros recolectores de basura.
Servicios en general	El recurso suelo no se ve afectado debido a que toda el área es pavimentada.
	Los desechos inorgánicos, como son los vasos, cucharas desechables, papel y envases en general son recolectados por EMASEO.
	En lo que se refiere al elemento socioeconómico, esta actividad genera empleo para 8 personas, lo cual es un impacto positivo.
	Debido a que los alimentos preparados en este tipo de restaurante tienen procedimientos de mucha exigencia en cuanto a higiene, el impacto en la salud es positivo.

### 5.3 MEDIDAS DE CONTROL Y PREVENCIÓN

En una empresa dedicada a la venta de alimentos preparados, es fundamental garantizar que el producto terminado se presente libre de contaminación.

Para establecer las medidas de control y prevención, se han definido las siguientes fuentes principales de contaminación:

- Materia prima
- Mano de obra
- Infraestructura y equipos

### **Materia prima**

En cuanto a la materia prima, se recomienda:

- Consumir lo más rápido posible los alimentos preparados o que no han sido conservados en refrigeración.
- No consumir productos lácteos sin pasteurizar
- Conservar en adecuada refrigeración las carnes, manipularlas higiénicamente y almacenarlas con protección por separado.
- Conservar los huevos en refrigeración, no lavarlos y desecharlos en caso de que presenten roturas o suciedad.
- Conservar la leche en refrigeración por un máximo de cinco días.
- Mantener una rotación de mercancías de forma que se utilicen primero los más antiguos, a fin de evitar encontrarnos con productos caducados o alterados.

### **Mano de obra**

Es importante que el personal que labora en el restaurante, desempeñe su trabajo, considerando los siguientes aspectos indispensables:



- Mantener las uñas cortas y limpias, lavar las manos con jabón y agua caliente, antes del inicio del trabajo y tras su abandono, después de tocar alimentos crudos, después de limpiar superficies, utensilios, después de desechar basuras o tras tocarse el pelo, nariz, boca, oídos.
- Mantener hábitos higiénicos y tocar lo menos posible los alimentos. Y siempre que sea necesario se recomienda el uso de guantes.
- Es indispensable usar ropa y calzado adecuado exclusivamente para el trabajo, así como también cubrecabezas y prescindir de adornos como anillos y pulseras durante la jornada laboral, ya que pueden acumular suciedad.
- En la zona de manipulación de alimentos, estará prohibido comer, fumar o cualquier acción capaz de contaminar los alimentos.
- En la preparación, manipulación y transporte de alimentos no pueden participar personas que presenten heridas o cortes infectados, ni portadores de enfermedades contagiosas.

### **Infraestructura y equipos**

La limpieza y desinfección deben ser características de todas las zonas que componen la instalación y para ello es necesario designar una persona responsable de verificar si se está llevando a cabo correctamente éstas actividades.

El proceso de limpieza y desinfección se deberá realizar al final de cada jornada laboral, en cocinas y comedores, incluyendo todas las superficies, utensilios tales como tablas de corte, cuchillos, etc., en equipos e instalaciones que se han utilizado o han estado en contacto con los alimentos, en suelos y paredes y en servicios higiénicos utilizados por el personal o por el público.

Los electrodomésticos y útiles que no son usados de forma diaria, se limpiarán y desinfectarán antes de una nueva utilización.

Para llevar a cabo un programa de limpieza y desinfección, se deben tener en cuenta una serie de puntos:

- Personas responsables de realizar la limpieza y desinfección
- Frecuencia de limpieza y desinfección
- Equipos y productos utilizados en el proceso
- Información sobre los productos químicos empleados
- Calidad del agua empleada en el proceso de limpieza y desinfección
- Método de limpieza y desinfección
- Criterios de limpieza y desinfección
- Persona encargada de verificar y controlar el buen funcionamiento del plan de limpieza y desinfección.
- Registros de aplicación del plan de limpieza y desinfección

Es importante conocer los productos de limpieza y desinfección que se pueden utilizar en cada caso. Ya que se deben establecer medidas preventivas para evitar la contaminación de equipos y utensilios por el empleo de una dosis excesiva de los productos de limpieza. Un saneamiento inadecuado de equipos e instalación puede ocasionar alteraciones en sabor y apariencia de los productos.

Los productos de limpieza y desinfección deben ser almacenados en locales o armarios cerrados con llave y destinados solamente a un almacenamiento de estos productos a ser posible alejados de las zonas donde se almacenan y preparan alimentos. Es necesario disponer de detergentes y desinfectantes, los mismos que serán elegidos de acuerdo al material con que esté construido el equipo, utensilio o superficie que se vaya a limpiar, de la suciedad que se haya de eliminar y del contacto directo con las manos.

En cuanto a las instalaciones, es necesario delimitar las distintas zonas de trabajo, y el restaurante EVERGREEN debería disponer de las siguientes zonas:

- Zona de recepción
  
- Zona de almacenamiento
  - Envases
  - Materia prima
  - Productos de limpieza y desinfección
  - Residuos
  - Productos acabados
  
- Zona de fabricación

Finalmente, es preciso que:

- El suelo del local, sea fácil de limpiar y desinfectar, impermeable, resistente a la abrasión, incombustible, antideslizante.
  
- Los servicios sanitarios no se encuentren cerca de la zona de manipulación de alimentos, a fin de evitar la contaminación por vía aérea.
  
- El local disponga de ventilación e iluminación adecuadas.
  
- Las condiciones de las instalaciones sean adecuadas para impedir la entrada de plagas y eliminar los sitios en que puedan reproducirse.
  
- Los desagües se tapen con rejillas.
  
- Las puertas incluyan una placa metálica en su parte inferior que impida la entrada de roedores y que no pueda ser roída.

## **CAPITULO 6**

### **GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **6.1 PLANTEAMIENTO DE LA FUNCIÓN**

La modificación de los hábitos alimentarios como resultado del apareamiento de diversas enfermedades crónicas en las personas de mediana y avanzada edad, provocadas por un exceso de alimentos de gran densidad energética, ricos en grasas y azúcares refinados simples y con una deficiencia de carbohidratos, es un indicio de que al hablar de comida vegetariana, estamos hablando de la dieta del futuro.

Por éste motivo la función de EVERGREEN es la de ofrecer variedad de platos vegetarianos de alta calidad nutricional y deliciosos, que proporcionan al cliente una alimentación equilibrada en un ambiente con excelente atención y a un buen precio.

##### **6.1.1 MISIÓN**

Somos un restaurante de comida vegetariana y tradicional, que presta un servicio con entusiasmo y eficiencia, basado en la oferta de un menú variado de comida saludable, sabrosa, con una excelente atención, en un lugar limpio y acogedor a un buen precio, para complacer con excelencia a nuestros clientes.

##### **6.1.2 VISIÓN EMPRESARIAL**

- EVERGREEN dominará el mercado de servicios alimenticios vegetarianos de la ciudad de Quito dentro de cinco años, a través de la calidad en sus productos, una atención eficiente, un costo adecuado y la habilidad de todos sus empleados para satisfacer al cliente.

- En dos años seremos uno de los restaurantes más conocidos en nuestra línea de trabajo, por los clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.

### **6.1.3 VALORES**

La misión de EVERGREEN se fundamenta en el compromiso con sus clientes de ofrecer variedad, calidad, excelente servicio y limpieza, como valores indispensables en el desarrollo de sus funciones.

- ✓ Variedad de menús tanto vegetarianos como tradicionales, a fin de satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.
- ✓ Calidad, en la materia prima adquirida, durante proceso de elaboración y como resultado en el producto final.
- ✓ Excelente servicio para los clientes desde su ingreso al restaurante hasta su salida, a través de la motivación permanente en los empleados.
- ✓ Limpieza, tanto en la infraestructura como en la presentación de los empleados y en el desarrollo de sus funciones, ya sea en la cocina o en el área del restaurante.

## **6.2 ORGANIZACIÓN**

### **6.2.1 TIPO DE EMPRESA**

El restaurante vegetariano y tradicional EVERGREEN será constituido legalmente como una compañía de responsabilidad limitada, considerando que el monto del capital aportado por los socios supera los \$400 establecidos por la Ley.

El capital de la empresa está formado por los aportes de cuatro socios, en porcentajes iguales.

## 6.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

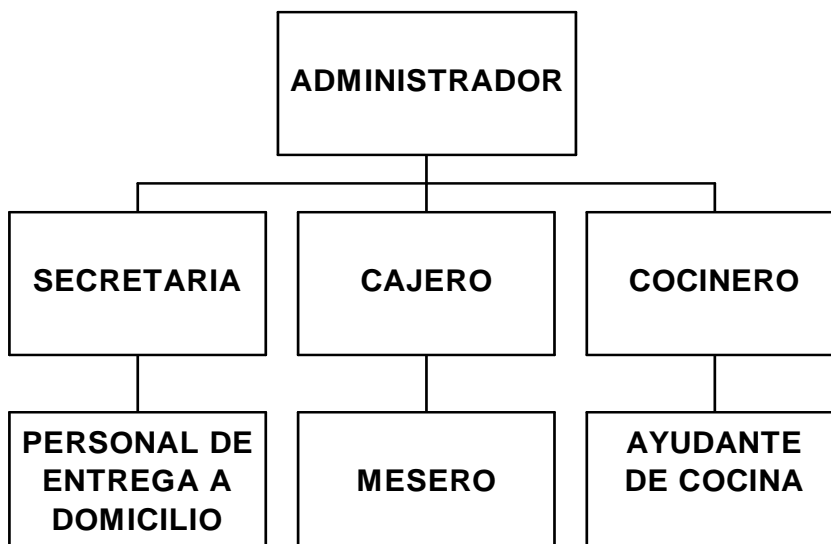
Internamente la estructura organizacional del restaurante EVERGREEN, será horizontal, es decir contará con tres niveles jerárquicos.

En el primer nivel encontramos al Administrador

En el segundo nivel encontramos al personal encargado del área administrativa, financiera y de cocina.

Y en el tercer nivel encontramos al personal de apoyo, es decir entrega a domicilio, meseros, ayudante de cocina.

A continuación se presenta un esquema organizacional propuesto para el restaurante vegetariano y tradicional EVERGREEN:



## CAPITULO 7

### PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 7.1 PLAN DE INVERSIONES Y CONDICION DE LOS ACTIVOS FIJOS

Actualmente, el restaurante EVERGREEN, dispone de \$5.983.40 invertidos en activos fijos netos, es decir muebles, equipos, menaje y un vehículo motorizado los mismos se detallan en el ANEXO VII.

El capital de trabajo operativo, es decir el monto del que se dispone para llevar a cabo sus operaciones equivale a \$515.00, el cual constituye la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (ANEXO VII).

El monto de inversión requerida para cumplir con los objetivos planteados inicialmente incluye activos fijos, gastos de constitución de la empresa, 5% para imprevistos y el capital de trabajo; y, su valor asciende a \$3.414.00 (ANEXO VIII). A continuación se presenta el cuadro 7.1a de la inversión total, es decir la inversión realizada más la inversión requerida, las mismas que se detallan en el ANEXO VIII.

**Cuadro 7.1a Inversión Total**

	<b>INVERSIÓN REALIZADA</b>	<b>INVERSIÓN REQUERIDA</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>
Activos Fijos Operativos	5.983.40	980.00	6.963.40
Activos Fijos Administración y Ventas	0.00	1.733.00	1.733.00
Activos Diferidos	0.00	525.00	525.00
Capital de Trabajo	515.00	175.56	690.56
<b>TOTAL</b>	<b>6.498.40</b>	<b>3.413.56</b>	<b>9.911.96</b>

Realizado por: Evelyne Delgado

Los activos fijos serán depreciados con la aplicación del método de línea recta. Los porcentajes de depreciación, mantenimiento y de seguro para el vehículo motorizado, así como los respectivos valores por año se resumen en el CUADRO 7.1b y se especifica en el ANEXO IX.

Adicionalmente, se ha previsto que en el año 3 la empresa adquiera nuevo menaje, y en el año 4 un nuevo equipo de computación (ANEXO IX).

**Cuadro 7.1b Depreciación, Mantenimiento Y Seguro**

	DEPRECIACIONES		MANTENIMIENTO		SEGURO	
	%	USD	%	USD	%	USD
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Muebles y Enseres Restaurante	20	66.00	5	16.50		
Muebles y Enseres Cocina	20	118.00	5	29.50		
Equipos mayores Cocina	20	522.00	5	130.50		
Equipos menores Cocina	20	198.88	5	49.72		
Equipo restaurante	20	77.00	5	19.25		
Menaje	50	302.00	0	0.00		
Vehículo	20	290.00	5	72.50	4	58.00
<b>ACT FIJOS ADM Y VENTAS</b>						
Muebles y Enseres	20	65.60	5	16.40		
Equipo Computación	33.33	300.00	5	45.00		
Equipo oficina	20	101.00	5	25.25		

**Realizado por: Evelyne Delgado**



## 7.2 FINANCIAMIENTO

A fin de adquirir los activos requeridos para llevar a cabo el proyecto, se solicitará un crédito de \$3.000 al Banco del Pichincha, a través del programa de CREDIFE que atiende a pequeños empresarios, con una tasa de interés del 13.49% anual, a un plazo de dos años con pagos trimestrales y cuotas decrecientes que incluye un período de gracia en el que se cancelará solamente el interés.

Los pagos a ser desembolsados cada trimestre se presentan en el Cuadro 7.2, considerando los parámetros mencionados anteriormente y se explican en el ANEXO X.

**Cuadro 7.2 Financiamiento**

PERÍODO	CUOTA
1	101.25
2	529.82
3	515.36
4	500.89
5	486.43
6	471.96
7	457.50
8	443.04

**Realizado por: Evelyne Delgado**

## 7.3 POLÍTICAS DE COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS

La recaudación del dinero producto de las ventas se lo realiza en el momento mismo de la entrega del producto al contado.

Los pagos a proveedores no requieren de plazos otorgados por los mismos, debido a la rotación de inventarios. Por ese motivo, las compras se las hace al contado.

En el caso de las existencias, el plazo máximo del inventario de materias primas es de 3 días y para los materiales indirectos 15 días.

El período de amortización de los activos diferidos es de cinco años.

## 7.4 VENTAS DEL PROYECTO

Para determinar las ventas del proyecto, se han considerado los siguientes productos:

- Desayunos tradicionales
- Desayunos vegetarianos
- Almuerzos tradicionales
- Almuerzos vegetarianos
- Ensaladas de fruta tradicionales
- Ensaladas de fruta para vegetarianos
- Jugos
- Otros

En el cálculo de las ventas de los productos se ha considerado la capacidad instalada, así como un incremento del 10% cada año, excepto para el año cinco que se mantiene similar al año cuatro.

Las ventas totales proyectadas para cada año, se muestran en el Cuadro 7.4 y se detallan para cada producto en el ANEXO XI.

**Cuadro 7.4 Ventas Totales Proyectadas**

	PERIODO				
	1	2	3	4	5
<b>VENTAS TOTALES</b>	52.728.00	58.000.80	63.800.90	70.181.40	70.181.40

**Realizado por: Evelyne Delgado**

## **7.5 COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

### **7.5.1 COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN**

#### *7.5.1.1 Mano de obra directa*

La mano de obra directa, está conformada por:

- 1 Cocinero
- 1 Ayudante de Cocina
- 2 Meseros

Han sido las escalas salariales mensuales a precio de mercado, definidos en el capítulo 4 en el cuadro 4.3b.

#### *7.5.1.2 Materiales directos*

Entre los principales materiales directos, tenemos: pan, queso, leche, huevos, café, azúcar, fruta, yogurth, panela, verduras, legumbres, hortalizas, etc., cuyos costos se detallan en el ANEXO XII.

### **7.5.2 COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN**

#### *7.5.2.1 Materiales indirectos*

Como materiales indirectos tenemos las tarrinas, bandejas y vasos empleados para el empaque de cualquiera de los productos cuando son solicitados para llevar o a domicilio.

En ANEXO XII, se precisan los costos por unidad de cada material indirecto.

### 7.5.2.2 Otros costos indirectos

Los costos indirectos ocasionados por gas, agua, luz, se presentan en el Cuadro 7.5a y se especifican en el ANEXO XII.

**Cuadro 7.5a Otros Costos Indirectos**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Gas	538.80
Agua	180.00
Luz	660.00

**Realizado por: Evelyne Delgado**

Además, se consideran como otros costos indirectos los correspondientes a mantenimiento y seguros de activos fijos operativos descritos en el Cuadro 7.1b.

## 7.5.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

### 7.5.3.1 Gastos administrativos

En los gastos administrativos, se encuentran:

- Remuneraciones: aquellos pagos realizados al personal administrativo, es decir, al administrador, secretaria y cajero, de acuerdo a la Ley.
- Arriendos
- Teléfono
- Mantenimiento de los activos fijos de administración.

### 7.5.1.3 Gastos de ventas

Se ha considerado como gasto de ventas, los desembolsos realizados por el pago de:

- Remuneraciones: al personal de entrega a domicilio
- Publicidad: pago de hojas volantes, tarjetas para comensales, etc.

#### *7.5.1.4 Gastos financieros*

Es el valor equivalente al pago de los intereses correspondientes al préstamo realizado al Banco del Pichincha por un monto de \$3.000.00.

El resumen de los costos y gastos se presenta el Cuadro 7.5b, y el detalle de los mismos en el ANEXO XII.

#### **Cuadro 7.5b Resumen de Costos y Gastos**

<b>PERIODO:</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Costos Directos de Producción</b>	29.647.04	31.651.74	33.848.08	36.273.02	36.273.02
<b>Costos Indirectos de Producción</b>	3.858.73	3.881.04	3.905.58	3.932.57	3.932.57
<b>Gastos de Administración</b>	12.797.93	12.842.93	13.037.93	13.037.93	13.037.93
<b>Gastos de Venta</b>	2.693.32	2.693.32	2.753.32	2.753.32	2.753.32
<b>Gastos Financieros</b>	361.34	144.54	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	49.358.36	51.213.57	53.544.91	55.996.84	55.996.84

**Realizado por: Evelyne Delgado**

## **7.6 ESTADOS FINANCIEROS**

### **7.6.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

El Estado de Pérdidas y Ganancias, “mide el desempeño de un negocio durante un lapso determinado, generalmente un trimestre o un año”<sup>7</sup>

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años para el restaurante EVERGREEN se presenta en el ANEXO XIII.

El Cuadro 7.6a muestra las utilidades netas anuales, las mismas que son incrementales

#### **Cuadro 7.6a Utilidad Neta**

<b>PERIODO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	2.148.15	4.326.86	6.538.20	9.042.66	9.042.66

**Realizado por: Evelyne Delgado**

#### **7.6.2 BALANCE GENERAL**

El Balance General Proyectado “refleja los requerimientos de activos, los pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital que se requerirán, lo cual permite estimar los fondos adicionales necesarios”.<sup>8</sup>

El Balance General Histórico y Proyectado, se detalla en el ANEXO XIV. El Cuadro 7.6b muestra un resumen de lo que posee la empresa, lo que adeuda y el capital contable al final de cada período.

<sup>7</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

**Cuadro 7.6b Resumen Balance General Proyectado**

	<b>Saldos Iniciales</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Total de Activos</b>	9.718.46	14.802.39	18.653.84	26.449.46	36.916.22	45.958.88
<b>Total de Pasivos</b>	0.00	2.935.78	2.460.37	3.717.80	5.141.90	5.141.90
<b>Total Patrimonio</b>	9.718.46	11.866.60	16.193.47	22.731.66	31.774.32	40.816.98

**Realizado por: Evelyne Delgado**

### **7.6.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

Una vez realizados el Balance de Pérdidas y Ganancias y el Balance General, disponemos de la información necesaria para realizar el Estado de Flujo de Efectivo.

El Flujo Operacional proviene de la diferencia entre los ingresos operacionales y los egresos operacionales. La diferencia entre los ingresos no operacionales y los egresos no operacionales, nos dan como resultado el Flujo no Operacional.

El Flujo Neto Generado, es igual al Flujo Operacional menos el Flujo no Operacional.

Por último, el Saldo Final de Caja es igual a la suma del Flujo Neto Generado y el Saldo Inicial de Caja.

El Flujo de Caja se proyectó para 5 años, es así que se elaboró en el ANEXO XV un flujo anual que permite visualizar de forma más exacta los ingresos y egresos en efectivo que requerirá para su desarrollo.

---

<sup>8</sup> Fundamentos de Administración Financiera. Weston, Brigham. Décima Edición. 1993

En el Cuadro 7.6c se muestra un resumen de los saldos finales en cada período, los mismos que demuestran que se contará con la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones adquiridas.

**Cuadro 7.6c Flujo de Caja Proyectado**

	PREOP	1	2	3	4	5
	.					
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	-67.06	6.166.53	9.359.92	12.982.14	16.932.04	17.166.69
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-17.94	748.95	-3.980.32	-3.668.37	-4.617.80	-7.249.90
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	-85.00	6.915.48	5.379.61	9.313.77	12.314.24	9.916.78
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	400.00	315.00	7.230.48	12.610.08	21.923.85	34.238.09
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	315.00	7.230.48	12.610.08	21.923.85	34.238.09	44.154.88

**Realizado por: Evelyne Delgado**

## 7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

“Se dice que conviene realizar una inversión cuando ésta crea valor para sus propietarios. En un sentido general, creamos valor al identificar una inversión que vale más en el mercado que lo que nos cuesta su adquisición. En este caso, el todo vale más que la suma de sus partes”<sup>9</sup>

A fin de realizar una evaluación económica, se utilizarán los siguientes indicadores financieros:

- Razones Financieras: liquidez, rentabilidad

<sup>9</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001



- Punto de Equilibrio
- Tasa Interna de Retorno (TIR) del Proyecto
- Valor Actual Neto (VAN)
- Relación beneficio / costo
- Análisis de sensibilidad

### 7.7.1 RAZONES FINANCIERAS

“Las razones financieras, son relaciones que se determinan a partir de la información financiera de una empresa y se usan con el propósito de hacer comparaciones”<sup>10</sup> que permitan tomar decisiones acertadas.

#### 7.7.1.1 Indices de Liquidez

Los índices de liquidez, nos permiten medir la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas sin problemas.

El ANEXO XVI, muestra los resultados obtenidos para cada año.

El Cuadro 7.7a presenta los índices de Solvencia y Liquidez, obtenidos en los tres primeros años.

**Cuadro 7.7a Indices de Solvencia y Liquidez**

	3	4	5
<b>INDICE DE SOLVENCIA</b>	2.5	5.1	5.9
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>	2.5	5.2	6.0

**Realizado por: Evelyne Delgado**

<sup>10</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

El Índice de Solvencia muestra que durante todos los períodos, el restaurante podrá cubrir sus pasivos circulantes con el activo circulante del que dispone. Por ejemplo en el año 4, dispone de 5.1 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes.

El Índice de Liquidez o prueba ácida, muestra que aún cuando no se disponga de inventarios, el restaurante tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En el año 4, se dispone de 5.2 dólares en activos corrientes sin tomar en cuenta el inventario, por cada dólar en pasivos corrientes.

#### *7.7.1.2 Índices de Rentabilidad*

A fin de medir la eficiencia de la empresa para usar sus activos y administrar sus operaciones, se analizará el ROE (retorno sobre el capital) y ROA (retorno sobre los activos).

En el Cuadro 7.7b se observa que el ROE es del 18.10% para el tercer período, y del 26.72% para el cuarto. Esto significa que por cada dólar de capital contable, el restaurante generará 18 centavos de utilidades el tercer año, y 26 centavos de utilidades el segundo.

**Cuadro 7.7b Índices de Rentabilidad**

	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ROE</b>	18.10%	26.72%	28.76%
<b>ROA</b>	14.51%	23.20%	24.72%

**Realizado por: Evelyne Delgado**

El ROA, equivalente al 14.51% para el tercer año y 23.20% para el cuarto año, significa que por cada dólar de activo total empleado se generará 14 centavos y 23 centavos respectivamente.

### 7.7.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es el volumen de producción con el cual el ingreso total compensa exactamente el costo total, que es la suma de los costos fijos más los costos variables. El análisis de equilibrio es una representación del nivel de apalancamiento, se basa en la relación entre los ingresos totales de la empresa y de su costo total, según cambia la producción”<sup>11</sup>.

El punto de equilibrio para el primer año proyectado es del 84% de las ventas, es decir que las ventas pueden disminuir hasta **\$44.454.98** en ..... sin que le ..... incurrir en pérdidas como se puede apreciar en el Cuadro 7.7b a medida que aumentan las ventas en los próximos años, el punto de equilibrio disminuye.

El punto de equilibrio obtenido en volumen a partir del tercer período y detallado en porcentajes el ANEXO XVII, se resume en el cuadro 7.7b.

**Cuadro 7.7b Punto de Equilibrio**

	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>COSTO FIJO</b>	18.110.21	17.938.33	11.507.47	10.105.13	10.105.13
<b>COSTO VARIABLE</b>	26.345.95	24.141.67	22.632.76	21.247.48	21.247.48
<b>VENTAS</b>	44.454.98	42.079.58	40.679.45	39.294.57	39.294.57

**Elaborado por: Evelyne Delgado**

### 7.7.3 TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO

“La tasa interna de retorno es un índice de rentabilidad, con la cual tratamos de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los méritos de un proyecto. Deseamos que esta tasa sea una tasa interna, es decir, que sólo dependa de los

<sup>11</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

flujos de efectivo de una inversión en particular, no de las tasas que se ofrezcan en alguna otra parte”<sup>12</sup>.

La tasa interna de retorno, es aceptable si es superior al rendimiento requerido, de lo contrario debe ser rechazada.

De acuerdo a los datos presentados en el ANEXO XVIII, la tasa interna de retorno financiera, es del 69.65%, es decir superior al 18.04% equivalente al costo de oportunidad o tasa de descuento, el mismo que se justifica en el numeral 7.7.4.1 y representa la rentabilidad a la que se renuncia al invertir en el restaurante EVERGREEN, en lugar de invertir en proyectos alternativos como acciones o pólizas.

#### 7.7.4 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto, “es una medida de la cantidad de valor que se crea o añade el día de hoy como resultado de haber realizado una inversión”<sup>13</sup>

Para determinar el VAN, tomamos los flujos netos detallados en el ANEXO XVIII y aplicamos la siguiente fórmula con una tasa de descuento del 18.04%.

$$VAN = \left( \sum \frac{FNE}{(1+i)^j} \right) - I_0$$

Donde:

FNE: Flujo Neto Efectivo

i: Tasa de descuento

j: Período

Io: Inversión

Un VAN positivo indica los ingresos equivalentes exceden los desembolsos equivalentes.

<sup>12</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

<sup>13</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

Considerando que el VAN resultante es USD 16.849.76 (ANEXO XVI), es decir positivo, el proyecto debe aceptarse.

#### 7.7.4.1 Justificativo de la tasa de descuento

La tasa de descuento que se ha utilizado para el cálculo del VAN en este proyecto es del 18.04% correspondiente al rendimiento mínimo esperado por el propietario del restaurante EVERGREEN, y se ha determinado a través del método del WAAC o CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital).

El porcentaje obtenido a través de la siguiente fórmula utilizada para el cálculo se presenta en el Cuadro 7.7c

**WAAC**= % Deuda x costo de la deuda (1-%impuesto) + % Patrimonio x (Rendimiento del Patrimonio).

% Deuda:	45,32%
Costo de deuda:	13,5%
Tasa de impuestos:	25%
% Recursos propios:	54,68%
Rentabilidad esperada del accionista:	20%

#### Cuadro 7.7c Cálculo Del Waac

<b>WAAC</b> = 45,32% x 13,5%(1- 25%) + 54,68% *20%
<b>WAAC</b> = 4,5% + 13,5%
<b>WAAC</b> = 18%

**Realizado por: Evelyne Delgado**

#### 7.7.5 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

“La relación beneficio – costo refleja los beneficios equivalentes en dólares para el usuario y el costo equivalente en dólares para quién lo patrocina, el valor de la relación beneficio – costo debe ser uno o mayor; si la relación es igual a uno, los beneficios y los costos equivalentes son iguales y la situación representa la justificación mínima para una inversión, lo cual hace necesario que la relación sea mayor que uno, para encontrar una justificación de la inversión realizada en el proyecto”<sup>14</sup>.

El coeficiente beneficio/costo observado en el ANEXO XVI, es de 2.69. Este valor, nos dice que por cada dólar invertido, el propietario recibirá \$1.69 adicionales.

#### **7.7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

El análisis de sensibilidad, “es una investigación sobre lo que sucede al valor actual neto cuando solamente se cambia una variable”<sup>15</sup>, es decir el resto de variables se mantienen constantes, bajo el supuesto *Ceteris Paribus*.

A través del análisis de sensibilidad podremos contemplar escenarios pesimistas y optimistas que pueden darse al aumentar o disminuir en un 10% la variable o variables escogidas para el análisis.

##### *7.7.6.1 Escenario pesimista*

Para este escenario se ha considerado que los costos de materia prima, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa, gastos administrativos y gastos de ventas se incrementan en un 10% y las demás variables no se modifiquen.

El ANEXO XIX muestra los resultados obtenidos. El Cuadro 7.7d presenta una comparación de los resultados originales con los resultados sensibilizados.

---

<sup>14</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

### Cuadro 7.7d Escenario Pesimista

	<b>TIRF</b>	<b>VAN</b>	<b>B/C</b>
<b>Resultados Originales</b>	69.65%	16.849.80	2.69
<b>Resultados Sensibilizados</b>	33.11%	5.066.10	1.51

#### Realizado por: Evelyne Delgado

Como se puede observar, a pesar de encontrarnos en un escenario pesimista debido al incremento de las variables escogidas, la TIR del proyecto todavía es superior al 18.04% equivalente al costo de oportunidad, el VAN es positivo y la relación beneficio costo nos dice que ganaremos 51 centavos por cada dólar invertido.

#### 7.7.6.2 Escenario optimista

Se ha considerado como escenario optimista el incremento en la variable precios del 10%. El Cuadro 7.7e presenta los resultados originales, en comparación con los sensibilizados.

En el ANEXO XIX se muestran los resultados obtenidos como consecuencia del incremento en los precios.

### Cuadro 7.7e Escenario Optimista

	<b>TIRF</b>	<b>VAN</b>	<b>B/C</b>
<b>Resultados Originales</b>	69.65%	16.849.80	2.69
<b>Resultados Sensibilizados</b>	114.62%	31.097.10	4.11

#### Realizado por: Evelyne Delgado

---

<sup>15</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield, Jordan. Quinta Edición. 2001

La comparación entre los resultados originales y los sensibilizados, determinan que un incremento de precios en un 10% ocasionaría resultados excelentes, ya que en cuanto a la relación beneficio – costo, la inversión de un dólar implicaría la ganancia de \$3.11.

## **CAPITULO 8**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

Cualquier empresa necesita iniciar sus operaciones sobre la base de una investigación confiable. El desarrollo de un plan de negocio constituye una herramienta administrativa indispensable que con el tiempo evitará grandes problemas debido a la falta de organización, previsión o descuido de áreas o variables sensibles a pequeños cambios.

Aún cuando el incremento del número de personas que sufren enfermedades debido a la mala alimentación constituye una oportunidad para el desarrollo del Restaurante EVERGREEN, factores tales como el nivel tecnológico anticuado, la deficiente calidad de los productos finales, los elevados costos de producción, el acceso restringido a fuentes de financiamiento, o el acceso al mismo con costos elevados, pueden detener el crecimiento o llevar a la desaparición de la empresa. si no se toman medidas acertadas en el tiempo oportuno.

La información recopilada en el desarrollo de la Investigación de Mercado afirmó la hipótesis planteada en el capítulo uno referente a la existencia de una demanda insatisfecha de comida vegetariana en crecimiento en la zona sur de Quito, ya que los resultados de las encuestas demostraron que la comida vegetariana es aceptada por el 42% de la población del Sector Sur por sus beneficios para la



salud y el 47% no conoce un restaurante ubicado en este sector. Adicionalmente, el 61% de la población descarta la posibilidad de consumir éste tipo de comida porque mantienen una idea equivocada sobre la comida vegetariana, la misma que se refleja la siguiente frase obtenida al realizar las encuestas: “una comida elaborada con vegetales, legumbres, verduras, sin carnes rojas y de un sabor desagradable”.

El restaurante EVERGREEN, puede aprovechar la demanda insatisfecha a través de la calidad del producto combinada con una atención y ambiente agradables, como factores indispensables.

Aún cuando el precio, constituye un factor secundario para los clientes potenciales, la investigación demostró que es necesario enfocarse en la promoción de almuerzos cuyos precios varíen entre \$1.50 y \$1.95 ya que el 49% de la población tiene esta disposición de pago.

En cuanto a la competencia, el 16% de la población conocedora de un restaurante vegetariano y una observación directa, permiten afirmar que existen a nivel de la ciudad de Quito, un restaurante vegetariano ubicado en el Norte, uno en el Centro y dos en el Sur en el cual está incluido el restaurante EVERGREEN. Por lo que la competencia se limita a tres restaurantes en la ciudad de Quito.

Actualmente se dispone de los recursos indispensables, sin embargo con el fin de cumplir con la misión de posicionar el producto es necesario realizar nuevas inversiones principalmente en los activos fijos, publicidad y personal detallados en el capítulo tres.

En el aspecto ambiental, la contaminación al medio ambiente de las actividades del restaurante es indiferente y resulta innecesario realizar un plan ambiental, sin embargo al interior existen factores contaminantes, los mismos que deben ser considerados y controlados a fin de evitar resultados negativos.

En cuanto a la evaluación financiera los índices de liquidez y solvencia equivalentes a 5.1 y 5.2 respectivamente para el año cuatro, muestran la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones; y, los índices de rentabilidad ROE y ROA de 26.72% y 23.20% para el año cuatro, la capacidad de generar dinero.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto equivalente al 69.65% y superior al costo de oportunidad del 18.04%, así como el Valor Actual Neto positivo de \$16.849.80, son una demostración de la viabilidad de ésta empresa.

El análisis de sensibilidad realizado en dos escenarios, pesimista y optimista, permite considerar que el proyecto es viable aún con el incremento de las variables elegidas; y, el importante efecto de aumentar la variable precio en un 10%.

Los resultados financieros permiten por tanto afirmar que un restaurante de comida vegetariana en la zona sur de Quito, es una propuesta rentable para invertir dinero.

### **8.3 RECOMENDACIONES**

Como resultado de las investigaciones realizadas, se recomienda:

- Mantener un local que posea las características indispensables mencionadas por los clientes frecuentes y potenciales, como son la presencia de servicios higiénicos limpios, vigilancia y parqueadero.
- Acoger las opiniones emitidas por los clientes frecuentes a través del desarrollo de campañas publicitarias que se enfoquen en mostrar la imagen correcta del producto a los clientes potenciales, ya sea por medio de banners o afiches.

- Enfocarse en el desarrollo de promociones que den a conocer el producto, tanto en presentación como en beneficios.
- Por la sensibilidad de la variable precio, no se puede disminuir el precio en ningún caso, sino mas bien, incrementarlos en un 10% como mínimo.
- Publicar la declaración de la misión y la visión del restaurante EVERGREEN en un lugar visible al interior del local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VAN DALEN, DEOBOLD B, (1978). **Manual de Técnicas de la Investigación Educativa**, Edit. Paidós, Argentina.

SCHEEL ADOLFO, (1990). **Enciclopedia de Hotelería y Restaurantes: Control de Alimentos y bebidas I y II**, Edit. Edinter, Colombia.

BIOSCA DOMENEC, (1997). **1000 Detalles que hay que cuidar en un hotel, un restaurante, un bar**, Edit. Limusa, México.

FLOR GARCIA GARY, (1999). **Guía para crear y desarrollar su propia empresa**, Edit. Ecuador, Quito.

BERMEJO MANUEL, RUBIO ISABEL, (2003). **Crea tu propia empresa**, Edit. Mc.Graw Hill, España.

BRIAN COOPER, (2002). **Como iniciar y administrar un Restaurante**, Edit. Norma, Colombia – Bogotá.

SERVICIALIA, (2002). **Manual de manipulación de alimentos**, España.

KINNER THOMAS, (2000). **Investigación de Mercados**, Edit. Mc.Graw Hill, México.

STANTON J. WILLIAM, (1996). **Fundamentos de Marketing**, Edit. Mc.Graw Hill, México.

ROSS, WESTERFIELD, JORDAN (2001). **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, Edit. Mc.Graw Hill, México.

CHIAVENATO IDALBERTO, (2001). **Administración de Recursos Humanos**, Edit. Mc Graw Hill, Colombia.

MINISTERIO DE TURISMO, **Manual Legal del Turismo**.

MINISTERIO DE TURISMO, **Catastro de Restaurantes**.

<http://www.vivecuador.com>

<http://www.bce.gov.ec>

<http://www.inec.gov.ec>

## **ANEXOS**

**ANEXO I  
CUESTIONARIOS**

## CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** \_\_\_\_\_

**Sector de Residencia:** \_\_\_\_\_

**Sector de Trabajo:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Con qué frecuencia Usted, desayuna, almuerza o cena en un restaurante?**

	DESAYUNO	ALMUERZO	CENA
EN EL AÑO			
EN EL MES			
EN LA SEMANA			

**2. ¿Cuál es el principal motivo por el cual Ud. elige un restaurante?**  
 (Ordene de acuerdo a la prioridad considerando 5: muy importante y 1: menos importante)

\_\_\_ Precio      \_\_\_ Ambiente                      \_\_\_ Cantidad o Volumen  
 \_\_\_ Calidad      \_\_\_ Atención ó servicio

**3. ¿ Qué características debería tener el lugar a donde Ud. ingresa para consumir alimentos?**

(Ordene de acuerdo a prioridad considerando 5: indispensable, 1: innecesario)

---



\_\_\_ Servicios higiénicos    \_\_\_ Vigilancia    \_\_\_ Parqueadero  
\_\_\_ Juegos infantiles    \_\_\_ Música/TV

4. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo que conste de sopa, seco, jugo y postre?**

---

5. **¿Con qué frase asociaría a la Comida Vegetariana?**

---

6. **¿Conoce sobre los beneficios de la comida vegetariana?**

SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

7. **¿Conoce un restaurante de comida vegetariana?**

SI \_\_\_\_\_ Cuál es su ubicación? NORTE \_\_\_\_\_ CENTRO \_\_\_\_\_ SUR\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS PERSONALES A CLIENTES  
FRECIENTES**

**Sexo:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** \_\_\_\_\_  
**Actividad:** \_\_\_\_\_  
**Sector de Residencia:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Cómo considera el sabor del producto?**

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo considera el servicio que recibe?**

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

**3. ¿Fue atendido con rapidez?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**4. ¿Qué opina del ambiente del local?**

---

**5. ¿Por qué consume comida vegetariana?**

---

**6. ¿Por qué prefiere consumir alimentos en éste local?**

---

**7. ¿Qué aspectos cree que deberíamos cambiar?**

---

**¿COMENTARIOS O SUGERENCIAS?**

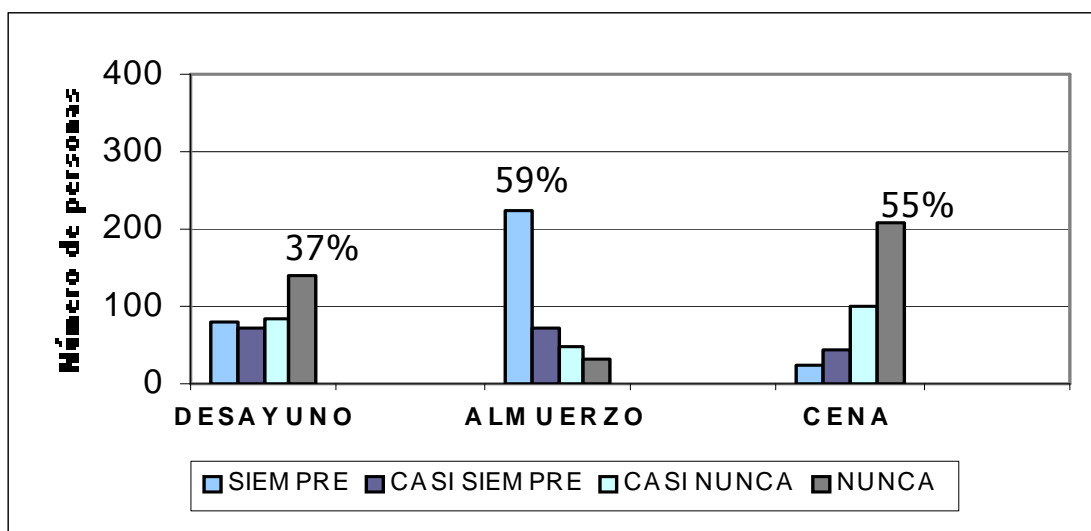
---

---

**ANEXO II**  
**ESTADISTICAS**

## RESULTADO DEL CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS

1. ¿Con qué frecuencia Usted, desayuna, almuerza o cena en un restaurante?



En donde se consideró:

**SIEMPRE:** 17 o más veces en el mes

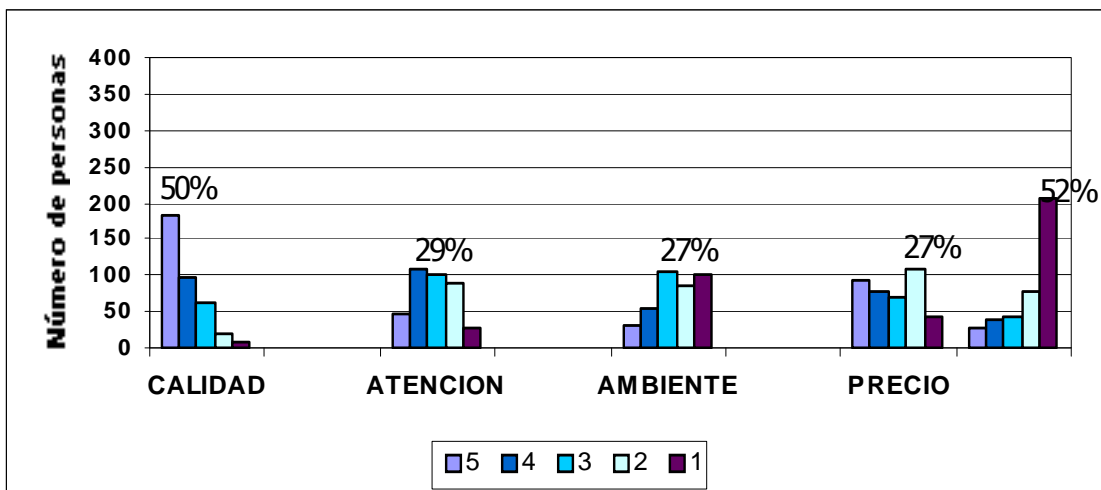
**CASI SIEMPRE:** entre 12 y 16 veces en el mes

**CASI NUNCA:** entre 4 y 11 veces en el mes

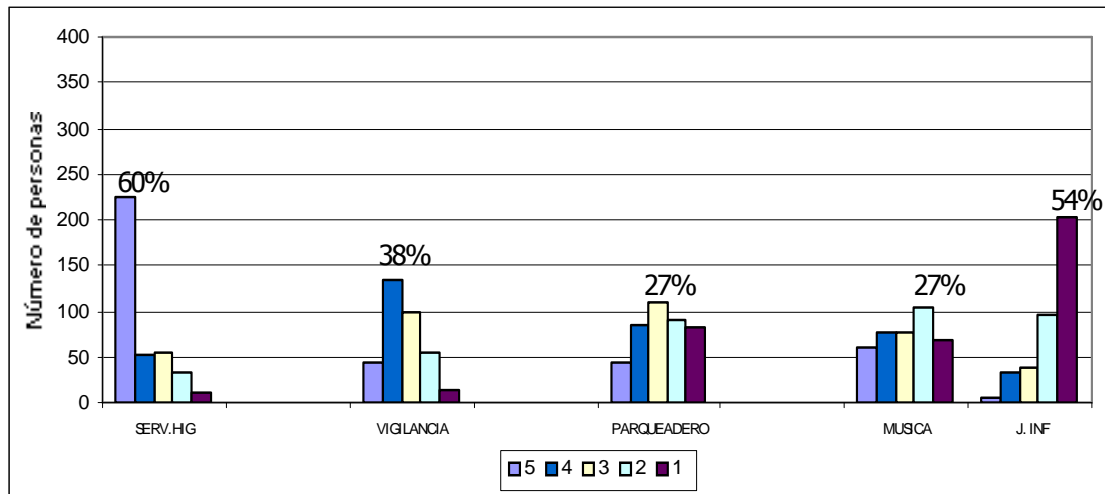
**NUNCA:** menos de 4 veces en el mes

2. ¿Cuál es el principal motivo por el cual Ud. elige un restaurante?

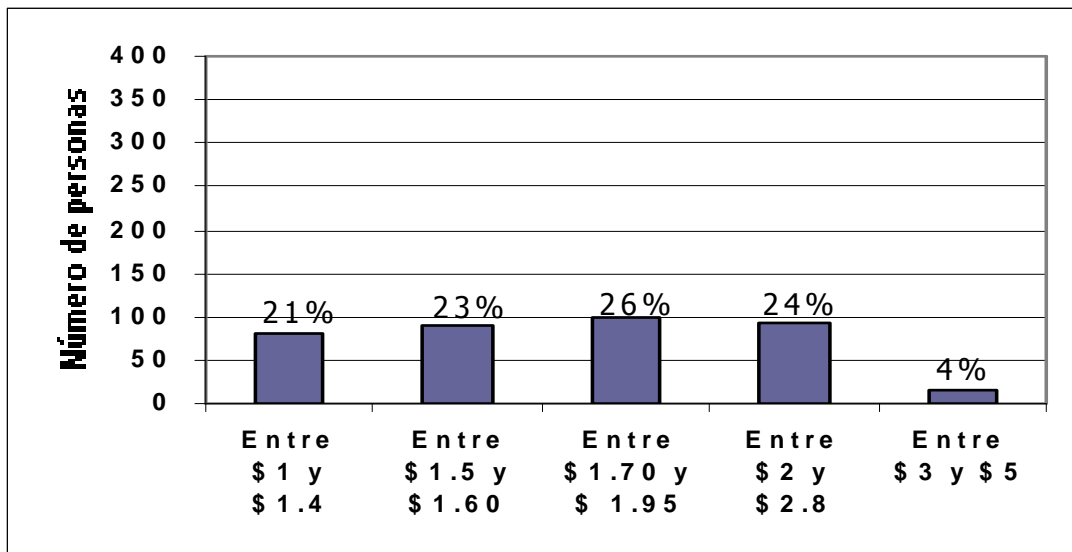
(Ordene de acuerdo a la prioridad considerando 5: muy importante y 1: menos importante)



3. ¿Qué características debería tener el lugar a donde Ud. ingresa para consumir alimentos?  
 (Ordene de acuerdo a prioridad considerando 5: indispensable, 1: innecesario)



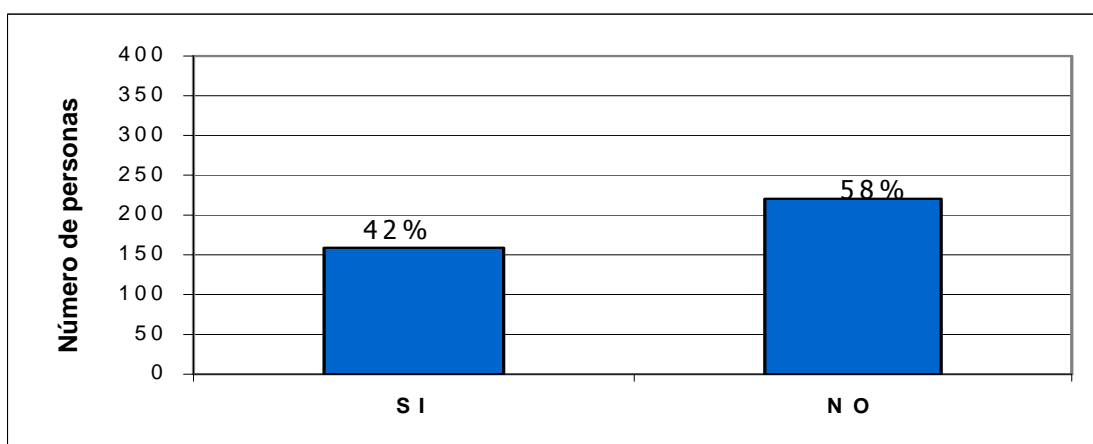
4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo que conste de sopa, seco, jugo y postre?



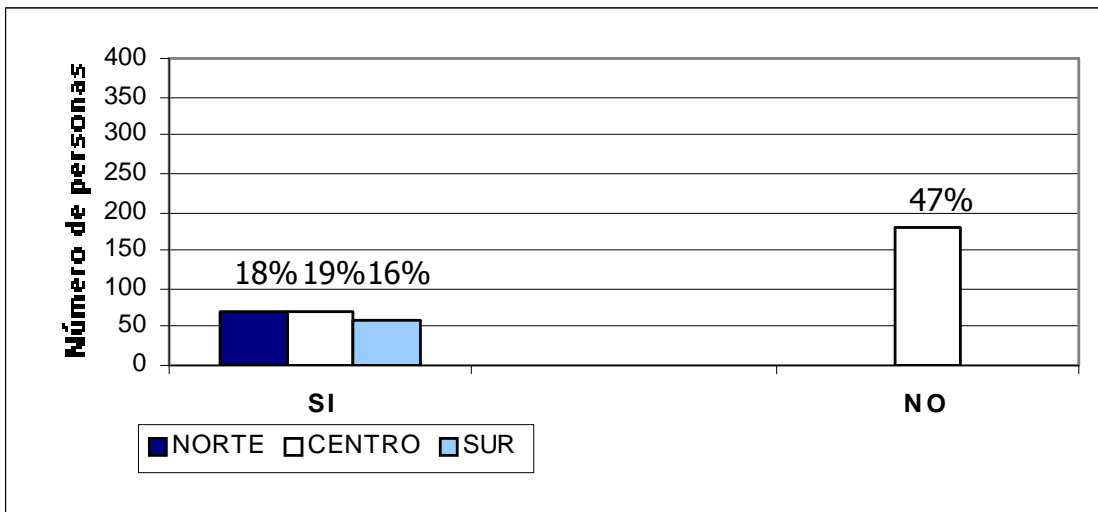
**5. ¿Con qué frase asociaría a la Comida Vegetariana?**

El 39% de la población del sur, se refiere a la comida vegetariana como: “comida saludable, nutritiva, que sirve para prevenir o curar enfermedades”. El 61% restante, manifiesta que es “una comida elaborada con vegetales, legumbres, verduras, sin carnes rojas y de un sabor desagradable”.

**6. ¿Conoce sobre los beneficios de la comida vegetariana?**

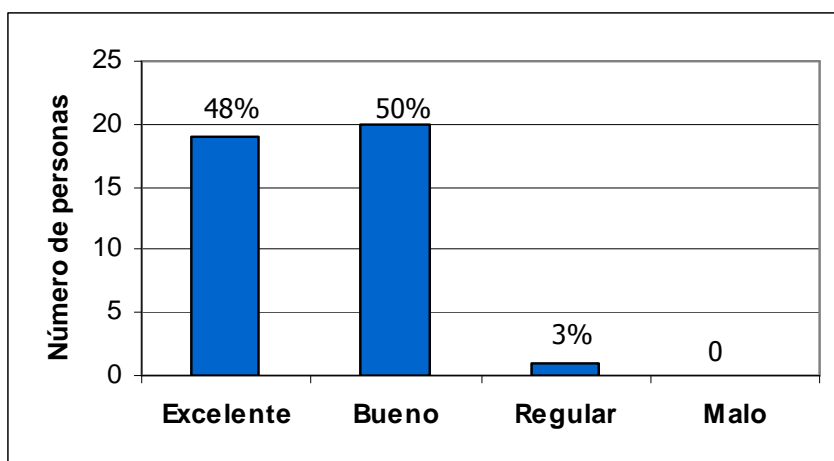


7. ¿Conoce un restaurante de comida vegetariana?



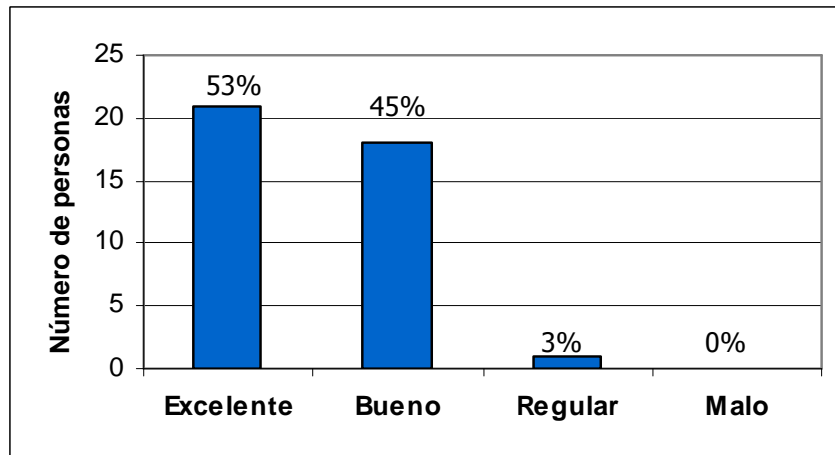
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS PERSONALES A CLIENTES FRECUENTES

1. ¿Cómo considera el sabor del producto?

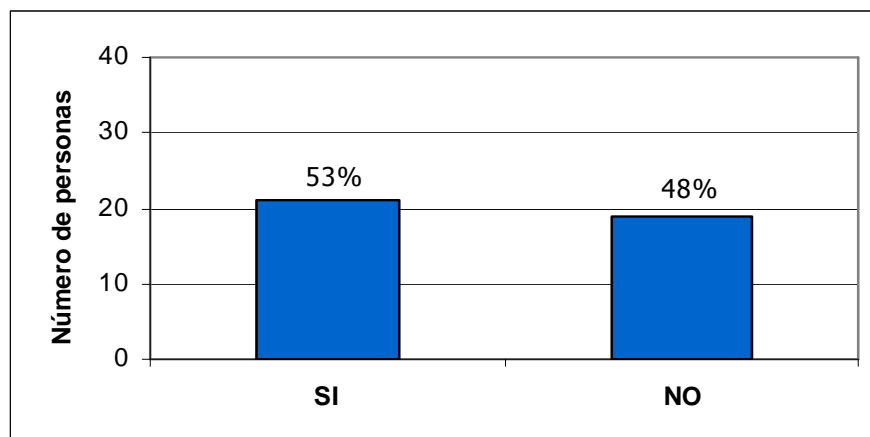


2. ¿Cómo considera el servicio que recibe?





### 3. ¿Fue atendido con rapidez?



### 4. ¿Qué opina del ambiente del local?

Las personas entrevistadas, describen el ambiente del local actual con los siguientes calificativos: bueno, bonito, acogedor, tranquilo, agradable, funcional, comodo, aceptable, ameno.

### 5. ¿Por qué consume comida vegetariana?

Las personas consumen éste tipo de comida porque la consideran saludable y por tener enfermedades que impiden el consumo de carnes o grasas.

## **6. ¿Por qué prefiere consumir alimentos en éste local?**

Las personas prefieren consumir en EVERGREEN, principalmente porque la preparación de la comida es buena y por la atención que reciben. En segundo lugar porque no hay otro restaurante de comida vegetariana. Y finalmente por la higiene en el local.

## **7. ¿Qué aspectos cree que deberíamos cambiar?**

Las personas sugieren los siguientes cambios, ordenado de acuerdo a la frecuencia con que se mencionan:

- Un local más amplio, con mas mesas y mesas para bebe
- Mayor rapidez
- Parqueadero para clientes
- Mayor publicidad que fomente al vegetarianismo
- Jugos o coladas al clima
- Ofrecer productos adicionales como pan integral, golosinas integrales
- Sopas mas consistentes
- Disponer de un ventilador
- Comidas mas surtidas, ofrecer platos vegetarianos especiales
- Adornar el local
- Música suave de fondo

**ANEXO III**  
**JUSTIFICACION CAPACIDAD INSTALADA**

## CAPACIDAD INSTALADA ANUAL PARA CADA PRODUCTO

Número de mesas:	10
Número de sillas por mesa:	3
Índice de rotación:	2.5
Número de semanas por año:	52
Número de días por semana:	6
Probabilidad de venta de desayunos tradicionales:	50%
Probabilidad de venta de desayunos vegetarianos:	50%
Probabilidad de venta de almuerzos tradicionales:	30%
Probabilidad de venta de almuerzos vegetarianos:	70%
Probabilidad de venta de ensaladas de fruta tradicionales:	25%
Probabilidad de venta de ensaladas de fruta para vegetarianos:	25%
Probabilidad de venta de jugos:	25%
Probabilidad de venta de otros:	25%

### Cálculos de capacidad instalada anual

Desayunos tradicionales:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.5 = 11700$  unidades

Desayunos vegetarianos:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.5 = 11700$  unidades

Almuerzos tradicionales:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.3 = 7020$  unidades

Almuerzos vegetarianos:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.7 = 16380$  unidades

Ensaladas de fruta tradicionales:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.25 = 5850$  unidades

Ensaladas de fruta para vegetarianos:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.25 = 5850$  unidades

Jugos:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.25 = 5850$  unidades

Otros:  $(10 * 3 * 2.5 * 52 * 6) * 0.25 = 5850$  unidades

**ANEXO IV**  
**DIAGRAMAS DE FLUJO**



















**ANEXO V**  
**FORMULARIO EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

## EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Cargo / título \_\_\_\_\_

Fecha de contratación \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

FACTORES	DESCRIPCION	CLASIFICACION				
		1	2	3	4	5
Confiabilidad	Puntualidad y asistencia					
Conocimiento del oficio	Entiende sus responsabilidades y los deberes de su cargo					
Nivel de destreza	Nivel al que está trabajando actualmente el empleado					
Productividad	Calidad del trabajo: precisión, presentación Cantidad de trabajo: rapidez y eficiencia: trabaja conforme a normas					
Habilidad para organizarse	Establece prioridades apropiadas para completar su carga laboral y es capaz de ajustar esas prioridades cuando es necesario					
Relaciones en el trabajo	Con los colegas, asociados, directivos Disposición y habilidad para trabajar con otros y asegurarse de que el trabajo se hace					
Manejo de la comida / higiene / seguridad	Maneja apropiadamente los alimentos y observa los procedimientos de seguridad					
Cuidado personal	Apariencia, vestido, salud, aseo					

**Escala de clasificación**

1. Desempeño insatisfactorio (por debajo de los niveles aceptables)
2. Necesita mejorar (no está desempeñándose al nivel requerido para el cargo)
3. Desempeño promedio (trabaja a un nivel aceptable para el cargo)
4. Desempeño superior al promedio (excelente dominio del cargo, nivel de destreza por encima del normal)
5. Desempeño excepcional (desempeño sobresaliente que satisface todos los aspectos del cargo)

**COMENTARIOS**

Fortalezas del empleado:

---

¿En qué áreas puede mejorar?

---

---

**METAS**

---

Pasos que hay que dar para alcanzar estas metas:

- 1.
- 2.
- 3.



**CLASIFICACION GENERAL DEL DESEMPEÑO (marque una sola)**

Insatisfactorio \_\_\_\_\_

Necesita mejorar \_\_\_\_\_

Promedio \_\_\_\_\_

Mejor que el promedio \_\_\_\_\_

Excepcional \_\_\_\_\_

**ANEXO VI**  
**FICHA DE EVALUACION AMBIENTAL**

## FICHA DE EVALUACION AMBIENTAL

### VALORACION PRELIMINAR

1. De acuerdo a la tabla # 1 (Valoración ambiental por actividades productivas) adjudique el respectivo puntaje al proyecto:

Puntaje: .....2.....

### CONTAMINACION AL AIRE

1. Señale la fuente principal de energía del proyecto:

		Calificación
a. electricidad	( x )	4
b. gas	( x )	8
c. bunker	( )	5
d. gasolina	( )	5
e. diesel	( )	5
f. madera	( )	3
g. ninguna	( )	0

Puntaje: .....8.....

### RUIDO

2. El ruido en el área comprendida dentro del proyecto es:

		Calificación
a. muy alto	( )	8
b. alto	( x )	6
c. medio	( )	4
d. bajo	( )	2
e. ninguno	( )	0

Puntaje: .....6.....

### CONTAMINACION AL AGUA

3. Especifique el tipo de sustancias que contienen las aguas de desecho (provenientes del proceso, limpieza, baños, etc.):

	Calificación	
a. detergentes	( x )	5
b. colorantes	( )	8
c. ácidos	( )	7
d. lejías	( )	6
e. preservantes	( )	4
f. saborizantes	( )	3
g. materia orgánica	( x )	4
h. plaguicidas	( )	8
i. otros compuestos lubricantes, etc.)	( )	10(sales metálicas, cianuros,
j. no hay aguas de desecho	( )	0
Puntaje: .....5.....		

#### AGUAS DESECHO

4. Describa el destino de las aguas de desecho:

	Calificación	
a. alcantarillado	( x )	4
b. calle	( )	8
c. río	( )	8
d. quebrada	( )	8
e. tanque séptico	( )	4
f. recicladas	( )	2
g. no hay aguas de desecho	( )	0
Puntaje: .....4.....		

#### DESECHOS SOLIDOS

7 Especifique el tipo de desechos sólidos generados:

	Calificación	
a. papel	( )	5
b. plástico	( )	8
c. textiles (retazos)	( )	7
d. metales	( )	8
e. desechos orgánicos	( x )	5 (carne, cáscaras, aceites, etc.)
f. no hay desechos sólidos	( )	0

Puntaje: .....5.....

### DESECHOS SOLIDOS

8 Especifique el destino de desechos sólidos:

		Calificación
a. recolector basura	( x )	2
b. alcantarillado	( )	6
c. calle	( )	8
d. río	( )	8
e. quebrada	( )	8
f. quemados	( )	4
g. enterrados	( )	3
h. reusados o reciclados	( )	1
i. no hay desechos sólidos	( )	0

Puntaje: .....2.....

### PROTECCION LABORAL

7. Especifique las medidas de protección laboral aplicadas:

a. ropa - mandil	( x )
b. guantes	( x )
c. mascarilla	( )
d. gafas	( )
e. orejeras	( )
f. casco	( )
g. botas	( )
h. extinguidor de incendios	( x )
i. exámenes médicos	( )

A su criterio y considerando el tipo de actividad por usted analizada, califique las medidas de protección presente en este proyecto:

Calificación

Muy bueno	( 2 ptos )
Bueno	( 5 ptos )
Regular	( 7 ptos )
Mala	(10ptos )

Puntaje: .....5.....

TABLA # 1

## VALORACION AMBIENTAL POR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

2 puntos	4 puntos	8 puntos	12 puntos	20 puntos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio en general. Excepto plaguicidas y sustancias tóxicas e inflamables</li> <li>• Turismo en general, hoteles y restaurantes, excepto aquellos a instalarse en áreas de importancia ecológica</li> <li>• Importancia (hardware y software)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cría de animales</li> <li>• Tabaco</li> <li>• Textiles excepto acabados textiles</li> <li>• Fabricación de calzado</li> <li>• Imprentas</li> <li>• Elaboración de productos plásticos y cauchos</li> <li>• Elaboración de productos minerales no metálica (yeso, cal, arcilla, etc.)</li> <li>• Fabricación de maquinaria y equipos fabricación de aparatos eléctricos</li> <li>• Accesorios para vehículos</li> <li>• Reciclaje en general</li> <li>• Distribución y transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesca</li> <li>• Minas y canteras</li> <li>• Alimentos</li> <li>• Aserradero s y elaboración de productos de madera</li> <li>• Papel y cartón</li> <li>• Fundición de metales (hierro, acero, cobre, aluminio, etc.)</li> <li>• Fabricación de muebles, herramientas y productos metálicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura</li> <li>• Caza</li> <li>• Extracción de maderas</li> <li>• Acabados textiles (uso de todo tipo de colorantes)</li> <li>• Teñido de pieles</li> <li>• Elaboración de productos químicos</li> <li>• Comercio y envasado de sustancias tóxicas e inflamables</li> <li>• Turismo, hoteles y restaurantes a ser instalados en áreas de importancia ecológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curtiembres</li> <li>• Extracción y explotación de minerales auríferos y otros</li> <li>• Recubrimiento de piezas metálicas (galvanizado, cromado, anodizado)</li> <li>• Fabricación y reciclado de baterías</li> <li>• Reciclado de sustancias peligrosas</li> <li>• Cría de especies exóticas / introducidas</li> </ul>

	<p>de gas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Depuración y distribución de agua</li><li>• Construcción</li><li>• Transporte</li><li>• Salud</li><li>• Educación</li></ul>			
--	---	--	--	--

**ANEXO VII**  
**ESTADOS FINANCIEROS**



**ANEXO VIII**  
**PLAN DE INVERSIONES**

**ANEXO IX**  
**DEPRECIACIONES**

**ANEXO X**  
**FINANCIAMIENTO**

**ANEXO XI**  
**VENTAS DEL PROYECTO**

**ANEXO XII**  
**COSTOS Y GASTOS**

**ANEXO XIII**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

**ANEXO XIV**  
**BALANCE GENERAL HISTORICO PROYECTADO**

**ANEXO XV**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**



**ANEXO XVI**  
**INDICES FINANCIEROS**

**ANEXO XVII**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

**ANEXO XVIII**  
**TIR DEL PROYECTO**

**ANEXO XIX**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD**