

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**Elaboración de un Plan de Negocios para una PYME; Caso: Bar-  
Restaurante de “COMIDA FUSIÓN”**

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

**SUSANA DEL PILAR CARCHI SAÑAY**

susy\_miche@hotmail.com

**DIRECTOR: ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA L. MBA**

maespinosal@hotmail.com

**JUNIO 2008**

## DECLARACIÓN

Yo Susana del Pilar Carchi Sañay, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito 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.

Susana del Pilar Carchi Sañay

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Susana del Pilar Carchi Sañay, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa L. MBA  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo puesto en este trabajo primeramente a Dios por darme la vida y a mis padres por saberme guiar y darme un gran ejemplo de superación que me inspiró a seguir adelante sin caer, a afrontar mis problemas y luchar por conseguir lo que quería; al mismo tiempo a mis hermanos Luis, Diana y Mario Daniel por su apoyo, cariño y comprensión.

A mis profesores que han sabido darme el conocimiento para realizar este trabajo y sobretodo a mi director que me ha apoyado en todo.

A todos mis amigos que han aportado con su granito de arena en cada momento de mi vida. Gracias a Todos.

Susana del Pilar Carchi Sañay

## RESUMEN EJECUTIVO

EL presente Plan de Negocios se establecerá como la base para la creación de un Bar-Restaurante de Comida Fusión, el mismo que brindará una gama de estos productos así como platillos típicos del país y bebidas frías y Calientes.

Para el presente proyecto se ha estimado una inversión de inicial de USD. 51.486,78; la misma que será distribuida en un 52% en Activos Fijos, 42% en Capital de trabajo considerado para los dos primeros meses, un 3% en gastos de constitución y un 3% para imprevistos; el monto requerido será financiado en un 58% por sus socios y el 42% por un crédito con la CFN con un plazo de 5 años cuotas fijas a una tasa del 9.3%.

Los productos que brindará L' MISHQUÉ será elaborados con la mejor materia prima y servida con el mejor personal sin olvidar hacer que el cliente se sienta como en su casa y sintiendo el sabor de su país.

De acuerdo al estudio de mercado la población del Sur de la capital busca calidad en producto y atención más cerca de ellos y con precios competitivos.

Las instalaciones de L' MISHQUÉ permitirán la atención a un gran número de personas; sin olvidar la comodidad tanto para el adulto como para los niños ya que contará con un espacio infantil.

L' MISHQUÉ será una fuente de empleo ya que generará al menos 14 puestos de trabajo en sus inicios cumpliendo con todos los beneficios que establece la ley.

El ingreso por las ventas en el primer año es de USD. 175.071,84 con 68.640 unidades lo que después de hacer los cálculos para determinar el punto de equilibrio nos dio un ingreso en equilibrio de USD. 118.543,57 y en cantidad 46.447,09.

Para el estudio financiero se establecieron los costos tanto fijos como variables que nos determinó así su margen de utilidad neta que es 13% lo que nos dice que el proyecto si es rentable; además los indicadores económicos nos demuestran viabilidad como el VPN que es **USD. 43.488,86** con una TIR de 44% que es un índice bastante alentador; sin embargo pueden existir factores negativos como las inflación, nuevas leyes tributarias que pueden hacer que el proyecto no obtenga iguales o mayores ventas por ende los mismos ingresos por lo mismo se han realizado dos análisis de sensibilidad que han arrojado resultados positivos a pesar de las adversidades; en el primero se Incrementaron los costos de Materia Prima en un 15% igual obtuvimos un VPN positivo (USD.27.165,43 ) y una TIR de 33%, en el segundo caso se incrementaron en un 20% a pesar de que se redujo el VPN y el TIR siguen siendo buenas (VPN= USD. 22.077,81, TIR= 30%); por lo que podemos concluir que el proyecto es viable y por ende rentable.

## PRESENTACIÓN

La población del Sur de Quito busca nuevas tendencias, variedad y sobretodo calidad, en la actualidad ha surgido la Fusión no sólo en música, en arte, sino también en la cocina, todos han experimentado alguna vez la combinación de alimentos por lo que la creación de un lugar donde encontremos estos productos es una necesidad en dicho sector.

L' MISHQUÉ es un Bar – Restaurante de Comida Fusión que atenderá las exigencias culinarias del sector Sur de la ciudad de Quito brindando platillos en su tendencia Fusión y platos típicos del País, con una atención especializada.

Asimismo cumpliendo con los requerimientos de la ley y políticas que rigen nuestro país.

A continuación se presentará todas y cada una de las razones por las que el proyecto es viable; fundamentándose con un estudio de mercado, análisis del entorno tanto interno como externo, la capacidad del local, los requerimientos tanto físicos como los inventarios y de manera matemática por medio del estudio financiero.

Conozcamos un poco más de L' MISHQUÉ.....

## INDICE

### CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.       | MARCO TEÓRICO                           | 1  |
| 1.1.     | DEFINICIÓN                              | 1  |
| 1.1.1.   | USOS DEL PLAN DE NEGOCIOS               | 2  |
| 1.2.     | MODELO DE PLAN DE NEGOCIO               | 3  |
| 1.3.     | RESUMEN EJECUTIVO                       | 5  |
| 1.4.     | INTRODUCCIÓN                            | 6  |
| 1.4.1.   | Objetivos Estratégicos                  | 6  |
| 1.4.2.   | ANÁLISIS DEL NEGOCIO                    | 7  |
| 1.5.     | INVESTIGACIÓN DE MERCADO                | 8  |
| 1.5.1.   | MERCADO OBJETIVO                        | 8  |
| 1.5.2.   | TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO             | 8  |
| 1.5.3.   | CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA        | 8  |
| 1.5.4.   | PASOS PARA REDACCIÓN DE UN CUESTIONARIO | 9  |
| 1.5.5.   | OBSERVACIÓN DIRECTA                     | 10 |
| 1.5.6.   | RESULTADOS DE LA ENCUESTA               | 11 |
| 1.5.7.   | RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN       | 11 |
| 1.5.8.   | OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO                 | 11 |
| 1.6.     | PLAN ESTRATÉGICO                        | 11 |
| 1.6.1.   | PERFIL ORGANIZACIONAL                   | 11 |
| 1.6.1.1. | Visión                                  | 12 |
| 1.6.1.2. | Misión                                  | 12 |
| 1.6.1.3. | Objetivos Estratégicos                  | 12 |
| 1.6.1.4. | Políticas Organizacionales y Valores    | 12 |
| 1.6.1.5. | Análisis de las áreas funcionales       | 12 |
| 1.6.2.   | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO                 | 13 |
| 1.6.2.1. | Análisis del Entorno                    | 13 |
| 1.6.2.2. | Análisis del sector                     | 14 |
| 1.6.3.   | ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA          | 15 |
| 1.6.4.   | CADENA DE VALOR                         | 15 |
| 1.6.4.1. | Logística de Entrada                    | 15 |
| 1.6.4.2. | Operaciones                             | 15 |
| 1.6.4.3. | Logística de Salida                     | 16 |
| 1.6.4.4. | Marketing y Ventas                      | 16 |
| 1.6.4.5. | Servicio                                | 16 |
| 1.6.4.6. | Actividades de Apoyo                    | 16 |
| 1.6.5.   | ANÁLISIS DEL IMPACTO CRUZADO (FODA)     | 17 |
| 1.6.5.1. | Matriz EFE                              | 17 |
| 1.6.5.2. | Matriz EFI                              | 18 |
| 1.6.5.3. | Matriz FODA                             | 19 |
| 1.6.6.   | ESTRATEGIAS A IMPLANTARSE               | 19 |
| 1.6.6.1. | Estrategias Intensivas                  | 20 |
| 1.6.6.2. | Estrategias de diversificación          | 21 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1.7.      | MARKETIN MIX                           | 21 |
| 1.7.1.    | ESTRATEGIA DE MARKETING                | 21 |
| 1.7.2.    | PRODUCTO                               | 21 |
| 1.7.2.1.  | Decisiones del Producto                | 21 |
| 1.7.2.2.  | Ciclo de Vida del Producto             | 22 |
| 1.7.3.    | PRECIO                                 | 23 |
| 1.7.3.1.  | Costos Fijos                           | 23 |
| 1.7.3.2.  | Costos Variables                       | 23 |
| 1.7.3.3.  | Costos Totales                         | 23 |
| 1.7.3.4.  | Fijación de precios basada en el costo | 23 |
| 1.7.4.    | PLAZA O DISTRIBUCIÓN                   | 24 |
| 1.7.4.1.  | Canal de distribución                  | 24 |
| 1.7.4.2.  | Canal de distribución de proveedores   | 24 |
| 1.7.5.    | PROMOCIÓN                              | 24 |
| 1.7.5.1.  | Publicidad                             | 24 |
| 1.7.5.2.  | Ventas Personales                      | 25 |
| 1.7.5.3.  | Relaciones Públicas                    | 25 |
| 1.7.5.4.  | Marketing Directo                      | 25 |
| 1.7.5.5.  | Promoción                              | 25 |
| 1.7.6.    | VALOR PARA EL CLIENTE                  | 26 |
| 1.8.      | INGENIERÍA DE PROYECTO                 | 26 |
| 1.8.1.    | GIRO DEL NEGOCIO                       | 26 |
| 1.8.2.    | DEFINICIÓN ESPECÍFICA DEL PRODUCTO     | 26 |
| 1.8.3.    | DISPONIBILIDAD DE RECURSOS             | 27 |
| 1.8.3.1.  | Disponibilidad de insumos              | 27 |
| 1.8.3.2.  | Disponibilidad de mano de obra         | 27 |
| 1.8.3.3.  | Disponibilidad de Recursos financieros | 27 |
| 1.8.4.    | TAMAÑO DEL PROYECTO                    | 27 |
| 1.8.4.1.  | Capacidad Instalada del Proyecto       | 28 |
| 1.8.4.2.  | Capacidad de producción                | 28 |
| 1.8.4.3.  | Requerimientos Físicos                 | 28 |
| 1.8.5.    | LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO              | 28 |
| 1.8.5.1.  | Macro Localización                     | 28 |
| 1.8.5.2.  | Micro Localización                     | 29 |
| 1.8.5.3.  | Fuentes de Abastecimiento              | 29 |
| 1.8.6.    | PROCESOS                               | 29 |
| 1.9.      | ESTUDIO AMBIENTAL                      | 29 |
| 1.10.     | ANÁLISIS FINANCIERO                    | 30 |
| 1.10.1.   | INVERSIONES REQUERIDAS                 | 30 |
| 1.10.1.1. | Activos Fijos                          | 31 |
| 1.10.1.2. | Gastos de Constitución                 | 31 |
| 1.10.2.3. | Capital de Trabajo                     | 31 |
| 1.10.2.   | PRESUPUESTO DEL PROYECTO               | 31 |
| 1.10.2.1. | Financiamiento del Proyecto            | 31 |
| 1.10.2.2. | Depreciaciones y Amortizaciones        | 31 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1.10.3.   | COSTOS POR VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN           | 32 |
| 1.10.4.   | PUNTO DE EQUILIBRIO                        | 32 |
| 1.10.5.   | PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL Y RESULTADOS | 32 |
| 1.10.5.1. | Estado de Resultados                       | 32 |
| 1.10.5.2. | Balance General                            | 33 |
| 1.10.6.   | RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS                | 33 |
| 1.10.6.1. | Razones de Rentabilidad                    | 33 |
| 1.10.6.2. | Razones de Liquidez                        | 33 |
| 1.10.6.3. | Razones de Endeudamiento                   | 33 |
| 1.10.7.   | FLUJO DE CAJA                              | 33 |
| 1.10.8.   | ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO            | 34 |
| 1.10.8.1. | Valor Presente Neto                        | 34 |
| 1.10.8.2. | Tiempo de recuperación de la inversión     | 34 |
| 1.10.8.3. | Tasa interna de retorno                    | 34 |
| 1.10.8.4. | Análisis Costo-Beneficio                   | 35 |
| 1.10.8.5. | Evaluación Socioeconómica del proyecto     | 35 |
| 1.10.9.   | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD                   | 35 |

## **CAPITULO 2: INTRODUCCIÓN**

|          |                                    |    |
|----------|------------------------------------|----|
| 2.1.     | INTRODUCCIÓN                       | 36 |
| 2.2.     | OBJETIVOS                          | 37 |
| 2.2.1.   | OBJETIVO GENERAL                   | 37 |
| 2.2.2.   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS              | 37 |
| 2.3.     | ANÁLISIS DEL NEGOCIO               | 37 |
| 2.3.1.   | BASE LEGAL                         | 37 |
| 2.3.1.1. | Nombre o Razón Social              | 38 |
| 2.3.1.2. | Tipo de Empresa (Sector/Actividad) | 38 |
| 2.3.1.3. | Factores Legales                   | 39 |

## **CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 3.1.     | INTRODUCCIÓN                                  | 41 |
| 3.1.1 .  | MERCADO OBJETIVO                              | 42 |
| 3.1.1.1. | Características de la Población               | 42 |
| 3.2.     | TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO                   | 42 |
| 3.3.     | TAMAÑO DE LA MUESTRA                          | 43 |
| 3.3.1.   | CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA              | 44 |
| 3.3.2.   | FORMULARIO DE LA ENCUESTA Y CODIFICACIÓN      | 45 |
| 3.3.2.1. | Codificación de la Encuesta                   | 45 |
| 3.3.3.   | OBSERVACIÓN DIRECTA                           | 18 |
| 3.4.     | RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA           | 19 |
| 3.5.     | RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN             | 72 |
| 3.5.1.   | CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO META             | 72 |
| 3.5.2.   | HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN | 73 |
| 3.6.     | CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO           | 73 |

|      |                         |    |
|------|-------------------------|----|
| 3.7. | OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO | 76 |
|------|-------------------------|----|

---

#### **CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 4.1.     | PERFIL ESTRATÉGICO                               | 78 |
| 4.1.1.   | VISIÓN   | 78 |
| 4.1.2.   | MISIÓN   | 78 |
| 4.1.3.   | OBJETIVO ESTRATÉGICO                             | 79 |
| 4.1.4.   | PROPÓSITO DE L' MISHQUÉ                          | 79 |
| 4.1.5.   | POLÍTICAS ORGANIZACIONALES                       | 79 |
| 4.1.5.1. | Proceso Productivo                               | 79 |
| 4.1.5.2. | Personal   | 79 |
| 4.1.5.3. | Clientes   | 80 |
| 4.1.5.4. | Administración                                   | 80 |
| 4.1.5.5. | Medio Ambiente                                   | 80 |
| 4.1.5.6. | Estado   | 80 |
| 4.1.6.   | VALORES Y PRINCIPIOS                             | 80 |
| 4.1.6.1. | Valores  | 81 |
| 4.1.6.2. | Principios                                       | 82 |
| 4.1.7.   | ORGANIGRAMA Y ÁREAS FUNCIONALES                  | 82 |
| 4.1.7.1. | Administración                                   | 82 |
| 4.1.7.2. | Producción                                       | 83 |
| 4.1.7.3. | Financiera                                       | 83 |
| 4.1.7.4. | Recursos Humanos                                 | 83 |
| 4.1.7.5. | Marketing y Ventas                               | 83 |
| 4.2.     | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (FODA)                   | 83 |
| 4.2.1.   | ANÁLISIS DEL ENTORNO (MACRO ENTORNO)             | 83 |
| 4.2.1.1. | Factores Económicos                              | 83 |
| 4.2.1.2. | Recursos Humanos y Tecnología                    | 88 |
| 4.2.1.3. | Factores Políticos                               | 88 |
| 4.2.1.4. | Factores Sociales                                | 89 |
| 4.2.1.5. | Factores Demográficos                            | 90 |
| 4.2.1.6. | Factores Culturales                              | 90 |
| 4.2.2.   | ANÁLISIS DEL SECTOR                              | 91 |
| 4.2.2.1. | Sector Alimenticio                               | 91 |
| 4.2.2.2. | Valor Agregado por industrias                    | 93 |
| 4.2.2.3. | Fuerzas Competitivas de Porter                   | 93 |
| 4.2.3.   | ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA (CADENA DE VALOR) | 96 |
| 4.2.3.1. | Logística Interna                                | 96 |
| 4.2.3.2. | Operaciones                                      | 96 |
| 4.2.3.3. | Logística Externa                                | 97 |
| 4.2.3.4. | Marketing y Ventas                               | 97 |
| 4.2.3.5. | Servicio   | 97 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 4.2.4.   | ACTIVIDADES DE APOYO                            | 97  |
| 4.2.4.1. | Abastecimiento                                  | 97  |
| 4.2.4.2. | Desarrollo e innovación                         | 97  |
| 4.2.4.3. | Administración de Recursos Humanos              | 98  |
| 4.2.4.4. | INFRAESTRUCTURA                                 | 98  |
| 4.2.5.   | ANÁLISIS DEL IMPACTO CRUZADO                    | 99  |
| 4.2.5.1. | FODA  | 99  |
| 4.2.5.2. | Matriz de Holmes                                | 101 |
| 4.2.5.3. | Matriz EFE                                      | 102 |
| 4.2.5.4. | Matriz EFI                                      | 103 |
| 4.2.5.5. | Matriz FODA                                     | 104 |
| 4.3.     | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA                       | 104 |
| 4.3.1.   | OBJETIVO GENERAL                                | 104 |
| 4.3.2.   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREAS                | 105 |
| 4.3.2.1. | Administrativa                                  | 105 |
| 4.3.2.2. | Producción                                      | 105 |
| 4.3.2.3. | Finanzas  | 106 |
| 4.3.2.4. | Recursos Humanos                                | 107 |
| 4.3.2.5. | Marketing y Ventas                              | 107 |
| 4.3.3.   | ESTRATEGIAS A IMPLANTARSE                       | 108 |
| 4.3.3.1. | Estrategias Intensivas                          | 108 |
| 4.3.3.2. | Estrategias de diversificación                  | 109 |
| 4.3.4.   | ESTRATEGIAS POR ÁREAS                           | 109 |
| 4.3.4.1. | Administración                                  | 109 |
| 4.3.4.2. | Producción                                      | 109 |
| 4.3.4.3. | Finanzas  | 110 |
| 4.3.4.4. | Recursos Humanos                                | 110 |
| 4.3.4.5. | Escala Estratégica                              | 111 |
| 4.3.5.   | OBJETIVO ESTRATÉGICO                            | 112 |
| 4.4.     | AMBIENTE ORGANIZACIONAL                         | 113 |
| 4.4.1.   | CULTURA   | 113 |
| 4.4.2.   | ESTRUCTURA                                      | 114 |
| 4.4.3.   | INCENTIVOS                                      | 114 |
| 4.4.4.   | PERSONAL  | 115 |
| 4.5.     | MARKETING MIX                                   | 115 |
| 4.5.1.   | ESTRATEGIA DE MARKETING                         | 116 |
| 4.5.2.   | PRODUCTO  | 116 |
| 4.5.2.1. | Bien  | 116 |
| 4.5.2.2. | Servicio  | 117 |
| 4.5.2.3. | Decisiones del Producto                         | 117 |
| 4.5.2.5. | Ciclo de Vida del Producto                      | 118 |
| 4.5.3.   | PRECIO  | 119 |
| 4.5.3.1. | Precios de la Competencia                       | 119 |
| 4.5.3.2. | Niveles de Oferta y Demanda                     | 120 |
| 4.5.3.3. | Lo que piensan o pueden pensar los consumidores | 122 |

|          |                                   |     |
|----------|-----------------------------------|-----|
| 4.5.4.   | PLAZA O DISTRIBUCIÓN              | 123 |
| 4.5.4.1. | Canal de Distribución             | 123 |
| 4.5.4.2. | Canal de Distribución Proveedores | 124 |
| 4.5.4.3. | Ventas                            | 124 |
| 4.5.5.   | PROMOCIÓN                         | 125 |
| 4.5.5.1. | Canales de Promoción              | 125 |
| 4.5.5.2. | Valor para el Cliente             | 127 |

## **CAPITULO 5: INGENIERÍA DEL PROYECTO**

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 5.1.      | GIRO DEL NEGOCIO                       | 128 |
| 5.2.      | DEFINICIÓN ESPECÍFICA DEL PRODUCTO     | 128 |
| 5.3       | DISPONIBILIDAD DE RECURSOS             | 129 |
| 5.3.1.    | DISPONIBILIDAD DE INSUMOS              | 129 |
| 5.3.2.    | DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA         | 131 |
| 5.3.3.    | DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS | 132 |
| 5.4.      | TAMAÑO DEL PROYECTO                    | 132 |
| 5.4.1.    | CAPACIDAD INSTALADA DEL PROYECTO       | 132 |
| 5.4.2.    | CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN                | 133 |
| 5.4.3.    | REQUERIMIENTOS FÍSICOS                 | 133 |
| 5.4.3.1.  | Muebles y Enseres                      | 133 |
| 5.4.3.2.  | Equipos de Oficina                     | 134 |
| 5.4.3.3.  | Vehículos                              | 134 |
| 5.4.3.4.  | Equipos de Computación                 | 135 |
| 5.4.3.5.  | Suministros de Oficina                 | 135 |
| 5.4.3.6.  | Edificio (Obra Civil)                  | 136 |
| 5.4.3.7.  | Inventario de Útiles de Aseo           | 137 |
| 5.4.3.8.  | Mantenimiento                          | 138 |
| 5.4.3.9.  | Servicios Básicos                      | 138 |
| 5.4.3.10. | Gastos Publicidad y Constitución       | 139 |
| 5.5.      | LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO              | 140 |
| 5.5.1.    | MACRO LOCALIZACIÓN                     | 140 |
| 5.5.2.    | MICRO LOCALIZACIÓN                     | 140 |
| 5.5.3.    | DIRECCIÓN                              | 141 |
| 5.5.4.    | FUENTES DE ABASTECIMIENTO              | 141 |
| 5.6.      | INSTALACIONES                          | 142 |
| 5.7.      | PROCESOS                               | 143 |
| 5.7.1.    | LOGÍSTICA INTERNA                      | 143 |
| 5.7.2.    | ATENCIÓN AL CLIENTE                    | 143 |
| 5.7.3.    | PREPARACIÓN PEDIDO                     | 143 |
| 5.7.4.    | SERVICIO A DOMICILIO                   | 143 |
| 5.8.      | ESTUDIO AMBIENTAL                      | 148 |
| 5.8.1.    | IMPACTOS AMBIENTALES DE ESTA ACTIVIDAD | 148 |
| 5.8.1.1.  | Efecto Invernadero                     | 148 |
| 5.8.1.2.  | El agujero de la Capa de Ozono         | 148 |

|          |                               |     |
|----------|-------------------------------|-----|
| 5.8.1.3. | La Lluvia Ácida               | 149 |
| 5.8.1.4. | Producción de Residuos        | 149 |
| 5.8.2.   | ALGUNAS PRÁCTICAS AMBIENTALES | 149 |
| 5.8.2.1. | Mantenimiento                 | 149 |
| 5.8.2.2. | Limpieza                      | 150 |
| 5.8.2.3. | Compras y Almacenamiento      | 150 |
| 5.8.3.   | LEGISLACIÓN AMBIENTAL         | 150 |

## **CAPITULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO**

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 6.       | ANÁLISIS FINANCIERO                              | 152 |
| 6.1      | INVERSIONES REQUERIDAS                           | 152 |
| 6.1.1.   | ACTIVOS FIJOS                                    | 152 |
| 6.1.2.   | GASTOS DE CONSTITUCIÓN                           | 153 |
| 6.1.3.   | CAPITAL DE TRABAJO                               | 153 |
| 6.1.4.   | PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO                     | 154 |
| 6.1.4.1. | Financiamiento del Proyecto                      | 154 |
| 6.1.4.2. | Condiciones de Crédito y Amortización            | 155 |
| 6.1.6.   | DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES                  | 155 |
| 6.1.6.1. | Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 156 |
| 6.1.6.2. | Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 156 |
| 6.1.6.3. | Depreciación de Vehículos                        | 157 |
| 6.1.6.4. | Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 157 |
| 6.1.6.5. | Depreciación Acumulada de Edificios (Obra Civil) | 157 |
| 6.1.6.6. | Amortización de Gastos de Constitución           | 158 |
| 6.1.6.7. | Total Depreciaciones Acumuladas                  | 158 |
| 6.2.     | INGRESOS   | 158 |
| 6.3.     | COSTOS POR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN                 | 159 |
| 6.3.1.   | COSTOS FIJOS                                     | 159 |
| 6.3.2.   | COSTOS VARIABLES                                 | 160 |
| 6.3.3.   | COSTO TOTAL                                      | 160 |
| 6.4.     | PUNTO DE EQUILIBRIO                              | 161 |
| 6.5.     | PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL Y RESULTADOS       | 161 |
| 6.5.1.   | BALANCE GENERAL                                  | 163 |
| 6.6.     | RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS                      | 164 |
| 6.6.1.   | RAZONES DE RENTABILIDAD                          | 164 |
| 6.6.2.   | RAZONES DE LIQUIDEZ                              | 164 |
| 6.6.3.   | RAZONES DE ENDEUDAMIENTO                         | 165 |
| 6.7.     | FLUJO DE CAJA                                    | 165 |
| 6.8.     | ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO                  | 167 |
| 6.8.1.   | VALOR PRESENTE NETO                              | 167 |
| 6.8.1.1. | Costo Ponderado del Capital (K)                  | 167 |
| 6.8.1.2. | VPN Proyecto L' MISHQUÉ                          | 167 |
| 6.8.2.   | TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN           | 168 |
| 6.8.3.   | TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)                    | 168 |
| 6.9.     | ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO                       | 169 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 6.10.   | EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL PROYECTO | 169 |
| 6.11.   | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD               | 169 |
| 6.11.1. | Análisis de Sensibilidad Caso I        | 169 |
| 6.11.2. | Análisis de Sensibilidad Caso II       | 171 |
| 6.12.   | RESUMEN ECONÓMICO DEL PROYECTO         | 173 |

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|      |                                |     |
|------|--------------------------------|-----|
| 7.   | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 174 |
| 7.1. | CONCLUSIONES                   | 174 |
| 7.2. | RECOMENDACIONES                | 176 |
|      | Glosario de Términos           | 177 |
|      | Bibliografía                   | 180 |
|      | Anexos                         | 184 |

# CAPITULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

Para comenzar con la Elaboración de un Plan de Negocios es necesario conocer ¿qué es? ¿Cuál es su función?; con la finalidad de desarrollar una idea.

### 1.1. DEFINICIÓN

A continuación se definirá un Plan de Negocios desde el punto de vista de tres autores:

Para Gary Flor García El Plan de Negocios define su empresa, identifica los resultados a ser alcanzados y le sirve de carta de presentación ante entidades auspiciantes, clientes autores involucrados y posibles financistas; además es útil para establecer objetivos a corto plazo y para definir los pasos y procesos necesarios que se deben dar para lograrlos. El Plan de Negocios puede tener un propósito operativo y/u otro de propuesta financiera.

Para Luis Tomaselli S. El plan de Negocios es el documento que describe y explica específicamente como va a funcionar un negocio, cual va a ser su organización, cual será la mezcla de mercado y como serán conducidas sus finanzas. Demuestra en óptimo frado, tanto la factibilidad técnica, como la operativa.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, el plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de costos y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales y de operaciones.

Para Graham y Stefan Zehle no existen dos negocios idénticos y dos planes de negocios nunca son parecidos, pero los buenos planes de negocios poseen

temas en común. Ellos “cuentan una historia” y explica como el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva. La “historia” se centrará en las necesidades del cliente. El plan identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores. Deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles y deberá identificar aquellas estimaciones a los que la rentabilidad del negocio es más sensible.

Deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio, los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomarán con el fin de atenuar los riesgos. Como anteproyecto del negocio, éste deberá también describir qué es lo que hace al negocio diferente del de sus competidores: su fuente de ventaja competitiva y cómo se sostendrá en el largo plazo. Por último, el plan deberá identificar el financiamiento que se busca obtener de los potenciales inversores.

Para Oscar Bravo Peláez el Plan de Negocios es una guía que indica el camino a seguir para la creación de una empresa, la reestructuración de la misma, o, el camino para emprender negocios.

Luego de analizar estos conceptos se puede concluir que la esencia es la misma; por lo tanto se puede definir al Plan de negocios como el documento que establecerá los pro y contra de desarrollar una idea desde el punto de vista financiero, así como administrativo.

### **1.1.1. USOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Antes de comenzar la redacción del Plan de Negocios es importante entender las razones que nos llevan a prepararlo. El enfoque y el grado de detalle del plan de negocios dependerán de la decisión que busca sustentar.

El Plan de Negocios tienen los siguientes usos:<sup>1</sup>

- **Obtención de financiamiento.-** la mayoría de plan de negocios se elabora con el fin de obtener algún financiamiento. En el caso de nuevas ideas de

---

<sup>1</sup>FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008.

negocios, los bancos, los inversores de capital de riesgo y otros proveedores de capital ponen gran énfasis en el plan de negocios, debido a que esto es muchas veces lo único en lo que pueden basar sus decisiones. Generalmente, el plan de negocios se centrará en las perspectivas de crecimiento del mercado y en las fuentes de ventaja competitiva sostenible para el negocio. El énfasis estará más bien puesto en las consideraciones estratégicas y tácticas, como así también en las proyecciones financieras, más que en el detalle operativo.

- **Gestión operativa y presupuesto.-** El plan de negocios puede también aportar la base para la creación de procesos comerciales, descripción de puestos de trabajo, y presupuestos operativos. Puede ofrecer también la base para el análisis y monitoreo del rendimiento. En esta instancia, el plan de negocios dirá poco sobre las consideraciones estratégicas. Más bien se centrará en los detalles técnicos, la descripción de los procesos y las especificaciones del producto.
- **Otros Usos.-** Los motivos comunes por los que se produce un plan de negocios son los de obtener la aprobación o el financiamiento de un proyecto, y el de ayudar a gestionarlo. Sin embargo, el proceso de su preparación puede ser utilizado como un mecanismo mediante el cual se reconcilian visiones conflictivas y se construye el consenso, como así también un mecanismo para la comunicación de la visión, de la misión y los otros objetivos de las grandes empresas.
- Pueden también prepararse planes de negocios como parte de un proceso licitatorio con el fin de obtener bienes o servicios a organismos estatales.

## 1.2. MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS

El modelo del Plan de Negocios varía en el orden de acuerdo a los autores pero contiene básicamente los mismos elementos.

A continuación un modelo de Plan de Negocios 1:<sup>2</sup>

- Resumen Ejecutivo.
- Mercado.
- Modelo de Negocio.
- Producción.
- Estructura organizacional y Recursos Humanos.
- Finanzas.
- Documentos.

Modelo 2:<sup>3</sup>

- Declaración de Propósitos.
- Plan Organizacional.
- Plan de Mercadeo.
- Plan Financiero.
- Anexos.

Modelo 3:<sup>4</sup>

- Resumen Ejecutivo.
- Información Básica del Negocio.
- Análisis estratégico.
- Plan estratégico.
- Plan de Comercialización.
- Operaciones/Producción.
- Investigación y desarrollo.
- Gestión y Organización.
- Proyecciones y Datos Financieros.
- Financiamiento.
- Análisis de Riesgo.

---

<sup>2</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

<sup>3</sup> TOMASELLI S. LUIS, De la Idea a la Empresa: El Plan de Negocios, Edit. CEM, Primera Edición. Ambato-Ecuador, 2005.

<sup>4</sup> FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008.

- Controles del Negocio.
- Apéndices.

Modelo 4:<sup>5</sup>

- Resumen ejecutivo.
- Plan Financiero y Económico.
- Plan Organizacional.
- Plan de Mercadeo y Operativo.
- Anexos.

Dentro de los cuatro modelos anteriormente detallados existen los mismos elementos en diferente orden, tal vez títulos pero el mismo contenido. Para el presente Plan de Negocios se los ha agrupado de la siguiente manera:

- Resumen Ejecutivo.
- Introducción
- Investigación de Mercado.
- Plan Estratégico y Marketing Mix.
- Ingeniería de Proyecto.
- Análisis Financiero.
- Anexos.

### **1.3. RESUMEN EJECUTIVO**

El Resumen Ejecutivo es la sección más importante del plan de negocios ya que ésta puede ser la única sección que se lea; y como generalmente es la primera sección que se lee, debe además atraer a los lectores y entusiasmarlos con el potencial de negocio propuesto. No debe ser una introducción al plan de negocios, debe contener de 2 a 3 páginas encapsuladas que aporten las características definitorias del negocio propuesto y la solicitud hecha al lector en términos de aprobaciones o financiamiento. El resumen ejecutivo debe ser la

---

<sup>5</sup> BRAVO PELÁEZ OSCAR, Cómo Elaborar un Plan de Negocios, Serie Negocios, Colombia.

sección más cuidadosamente escrita. Cualquier error que contenga minará la confianza del lector en la exactitud y credibilidad de todo el plan.<sup>6</sup>

El Resumen Ejecutivo deberá contener la siguiente información:

- Estado Actual de la empresa.
- Productos, servicios y clientes.
- Fuentes de ventaja competitiva sostenible.
- Objetivos de los accionistas y estrategia de negocios.
- Resumen del presupuesto financiero.
- Decisiones o financiamiento requerido.

## **1.4. INTRODUCCIÓN**

Descripción del negocio o de la idea si es nueva, el por qué de esta idea?, los objetivos del estudio.

### **1.4.1. OBJETIVOS**

Andy Bruce y Ken Langdon se refiere sobre la importancia de los objetivos en un proyecto de la siguiente manera:<sup>7</sup>

Es muy importante entender lo que se quiere conseguir con el proyecto. Reúnase con los miembros clave de su equipo y su patrocinador para elaborar una propuesta con la visión general que todos deben seguir.

Los objetivos se resumen para que los involucrados sepan qué se espera conseguir. Si los objetivos incluyen algo con un valor real para los clientes; en un objetivo es importante que sea:

- Amplio: justifica el tiempo, el dinero y el esfuerzo invertidos en él.

---

<sup>6</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

<sup>7</sup> BRUCE&LANGDON, Cómo gestionar tus Proyectos, Ediecuatorial, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2007.

- Medible: puede concentrarse en él y demostrar al final que lo ha logrado.
- Alcanzable: tiene que ser realista.
- Delimitado: tendrá una fecha límite.

#### **1.4.2. ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

Para realizar un Plan de Negocios se debe establecer:

- Base Legal: establece el tipo de empresa que es; si es anónima, limitada, etc.
- Nombre o Razón Social: El nombre de la compañía, y que actividad incluyen en su razón social.
- Tipo de Empresa (Sector/Actividad): el sector al que pertenece, las actividades que va a realizar, los servicios que se van a ofrecer el negocio.

#### **1.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

La investigación de mercado puede definirse de la siguiente manera:<sup>8</sup>

Así como la educación tiene sus tres ERES, el mercadeo tiene sus cuatro PES, el mercado comprende todas las funciones del negocio que intervienen en el movimiento de los bienes y servicios del producto al usuario. En otras palabras el mercadeo consiste en llevar el producto indicado, al punto de venta preciso al precio apropiado – y dejar que el consumidor los bienes y servicios del producto al usuario. En otras palabras el mercadeo consiste en llevar el producto indicado al punto de venta preciso al precio apropiado – y dejar que el consumidor lo sepa a través de la promoción.

Estos mismos factores se aplican a todo tipo de producto o servicio, y no solo a los bienes de consumo que se anuncian por medio de publicidad.

---

<sup>8</sup> POPE JEFFREY, Investigación de Mercados. Guía maestra para el profesional, Grupo Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 2002.

### **1.5.1. MERCADO OBJETIVO**

Definir el mercado en el que operará el negocio, tanto en el contexto geográfico, el competitivo y el contexto demográfico.

Se definirá la localización del proyecto, el perfil del segmento que será parte de nuestro estudio.

### **1.5.2. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO**

Para medir el mercado de un producto o servicio determinado, se debe comenzar por definir a qué tipo de mercado está dirigido: consumidores o empresas que tengan una necesidad o puedan afrontar el gasto para obtenerlo. Esto proveerá:<sup>9</sup>

- Una idea más amplia acerca de qué demanda potencial se puede estimar.
- Un estudio inicial de la realidad que ayudará a mantener los pies firmes sobre el terreno de la proyección.
- Un universo de muestreo para una encuesta de mercado. Las entrevistas de investigación de mercado deben ser realizadas sólo con individuos que se encuentren dentro del mercado al que se apuntar.

### **1.5.3. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

El muestreo tiene su propia terminología y para poder comprender las discusiones sobre el tema es importante entender estos términos:<sup>10</sup>

- Población: todas las unidades sobre las que se busca información. El primer paso en la toma de cualquier tipo de muestra debe ser siempre definir cuidadosamente y con precisión la población que va a ser estudiada.
- Muestra: una porción de la población, seleccionada para un determinado estudio de investigación.
- Unidad de muestreo: una unidad de la población seleccionada para ser incluida en el estudio.

---

<sup>9</sup> BRUCE&LANGDON, Cómo gestionar tus Proyectos, Ediecuatorial, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2007.

<sup>10</sup> POPE JEFFREY, Investigación de Mercados. Guía maestra para el profesional, Grupo Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 2002.

Luego de identificar los términos de muestreo; se debe determinar el método a ser utilizado:

- Muestreo Probabilístico: este es el tipo de muestreo más objetivo y científico. Se clasifica en varios modelos, pero para el presente estudio se utilizará el siguiente:
  - Muestreo aleatorio simple.- es el tipo más básico. Implica seleccionar informantes completamente al azar; es tal como si se sacaran los nombres de un sombrero. Obviamente, esto requiere un marco de muestreo perfecto.

Además se debe tomar en cuenta el error de Muestreo que es el intervalo que debe anexarse a cualquier resultado de una encuesta, debido a que provino de una muestra; este intervalo refleja el hecho obvio de que ninguna muestra es capaz de reflejar exactamente las características de la población total.

#### **1.5.4. PASOS PARA LA REDACCIÓN DE UN CUESTIONARIO**

Cada investigador desarrolla su propio sistema para la redacción de un cuestionario. Cualquiera que sea la técnica, sin embargo, esto usualmente incluye los seis pasos siguientes:

- Consulte sus objetivos.
- Considere el método de recolección de datos: correo, teléfono o entrevistas personales.
- Elabore el borrador de cuestionario.
- Haga que alguien revise el cuestionario, y realice sugerencias.
- Someta a prueba el cuestionario.
- Haga las revisiones necesarias y realice el estudio.

Una vez elaborado el borrador del cuestionario, al revisarlo se debe tener en cuenta algunos puntos que merecen doble verificación:

- ¿Responde el cuestionario a los objetivos del estudio?
- ¿Son necesarias todas las preguntas?
- ¿Podrá el encuestado responder todas las preguntas?
- ¿Querrán los encuestadores contestar las preguntas?
- ¿Es fluido?
- ¿Es de una extensión razonable?
- ¿Podrá un entrevistador o un encuestador llenar el cuestionario?
- ¿La secuencia de preguntas es correcta?
- ¿Ha incluido transiciones e introducciones?

Luego de realizar las encuestas y verificar los resultados; se debe codificar las mismas; las preguntas abiertas son preguntas del tipo discusión, las cuales generan una gama tan amplia de respuestas que las posibles contestaciones son demasiado variadas y numerosas como para incluirlas en una lista en el cuestionario.

Se pueden sugerir algunas pautas para codificar:

- Codifique ideas, no palabras.
- Busque en estudios previos, códigos ya desarrollados.
- Asegúrese de cubrir aspectos críticos.
- Revise los objetivos del estudio con las personas encargadas de la codificación antes de que empiecen a trabajar en un proyecto.
- Lea completamente cada respuesta de los encuestados antes de codificar nada.

#### **1.5.5. OBSERVACIÓN DIRECTA**

- Se la puede calificar como una entrevista personal ya que para esta el contacto con el objetivo es directo.
- Existe mayor flexibilidad y versatilidad.
- Se puede recoger más información dependiendo de qué queremos saber.

### **1.5.6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Revisar todas las respuestas y convertirlos en información para las preguntas claves del estudio.<sup>11</sup>

### **1.5.7. RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN**

Ahora es el momento de aplicar los resultados del proyecto a los problemas y a las decisiones que pusieron en marcha todo esto. Es el objeto de la investigación pero constituye sólo una pequeña parte de todo el proceso.

Los resultados de la investigación de mercados son a menudo intangibles. Es común que se tome una decisión, pero en general después queda muy poca evidencia de todo el tiempo, dinero y esfuerzo que se dedicó al proyecto.

Constará de los puntos más importantes de la investigación, así como las herramientas utilizadas y las conclusiones obtenidas en el estudio.

### **1.5.8. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Los puntos importantes y positivos para nuestro proyecto.

## **1.6. PLAN ESTRATÉGICO**

La Planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.<sup>12</sup>

### **1.6.1. PERFIL ORGANIZACIONAL**

Dentro del perfil organizacional tomaremos los siguientes conceptos: <sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> POPE JEFFREY, Investigación de Mercados. Guía maestra para el profesional, Grupo Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 2002.

<sup>12</sup> KOTLER&ARMSTRONG, Marketing, Person Education, 8va. Edición, México, 2001

<sup>13</sup> TOMASELLI LUIS, Material Académico. Administración II

Como primer paso para el Plan Estratégico se inicia con un análisis del perfil organizacional<sup>14</sup> del sujeto motivo de estudio o consultoría; los elementos del perfil empresarial son: la visión, los objetivos estratégicos, las políticas estratégicas, el análisis funcional.

#### **1.6.1.1. Visión**

Considerada como un conjunto de elementos: valores y principios corporativos que generan un propósito (como una organización satisface necesidades humanas básicas).

#### **1.6.1.2. Misión**

Objetivo superior apremiante que unifica los esfuerzos de una organización.

#### **1.6.1.3. Objetivos Estratégicos**

Son fines a alcanzar.

Se divide los objetivos principales de la estrategia en pequeños logros específicos y medibles, luego se los asigna cada área; así las metas serán realizadas y alcanzadas.

#### **1.6.1.4. Políticas Organizacionales y Valores**

Son las reglas del juego; además se realiza una rápida evaluación de la empresa a través del tradicional.

#### **1.6.1.5. Análisis de las Áreas Funcionales**

Producción. Mercadeo, finanzas, organización, etc. Esto permite obtener una perspectiva, una “foto actualizada” la realidad de esta unidad organizacional, que será muy útil en los posteriores análisis.

---

<sup>14</sup> J. COLLINS Y J PORRAS, Visión de Empresa, Business Review, Harvard.Deusto.

## 1.6.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta etapa se realiza tanto un análisis de las externalidades cuanto de la internalidades, que conforman el “análisis situacional” de la organización.<sup>15</sup>

### 1.6.2.1. Análisis del Entorno

Para el diagnóstico de las externalidades que operan sobre la organización el método seleccionado es el “Marco de Análisis Ambiental”<sup>16</sup>; considera al entorno influenciado por varios factores interactuantes y niveles múltiples estrechamente interrelacionados.

Los niveles del Entorno que deben analizarse son: internacional, nacional y sectorial.

Los Factores Ambientales se categorizan en: económicos, políticos, culturales y demográficos; las variables a analizar para la categorización de los diferentes niveles del entorno se detallan en la siguiente figura:

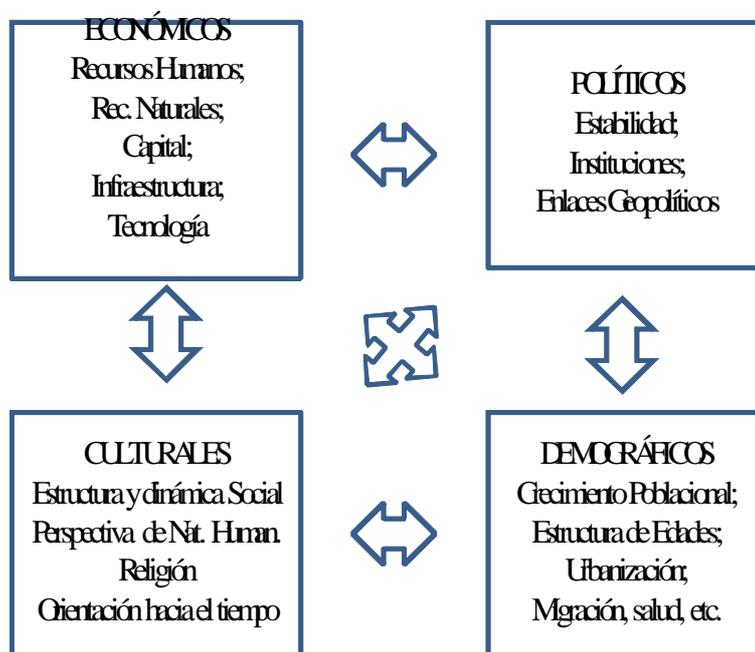


Gráfico N. 1.1

A nivel Nacional, para el análisis del entorno debe considerarse básicamente la estrategia que está siguiendo el gobierno, la estructuración del poder político al

<sup>15</sup> TOMASELLI LUIS, Material Académico. Administración II

<sup>16</sup> AUSTIN J., Environmental Analysis Framework, Free Press, NY

interior del gobierno y de sus relaciones con las otra funciones del estado; movimientos sociales, caracterización de los servicios públicos de ciertos factores de producción; niveles de honestidad en las transacciones; etc.

Los factores a analizarse y que inciden en el desenvolvimiento de la organización a través de los ambientes son: económicos, políticos, sociales y culturales. La incidencia de los factores se da en todos los niveles.

### **1.6.2.2. Análisis del Sector**

Dentro del análisis del sector se evalúan las fuerzas competitivas que son:<sup>17</sup>

- La rivalidad interna, caracterizada por el número y tamaño de competidores, el crecimiento de la industria, identidad de marca, costos intercambiables, barreras de salida, etc.
- Nuevos Competidores (amenazas de nuevos ingresos) caracterizada por las barreras de entrada (requerimientos altos de capital, economías de escala, diferenciación de producto, sólidas relaciones con canales de distribución, etc.; y por la reacción esperada de los actores actuantes.
- Amenaza de Sustitutos caracterizada por el nivel de utilidad que genera la actividad específica, el nivel de complejidad del producto o servicio, la disposición del comprador a sustituir, el desempeño en relación al precio comparado con el potencial sustituto, etc.
- Poder negociador de los compradores caracterizada por la calidad y cantidad de proveedores existentes, volúmenes de compra, capacidad de integración vertical hacia atrás, diferenciación del producto, sensibilidad al precio, etc.
- Poder negociador de los proveedores caracterizado por el nivel de concentración de la industria ofertante, capacidad de sustitución, capacidad de integración vertical

---

<sup>17</sup> PORTER MICHAEL, Estrategia Competitiva, Cecsá-México.

### 1.6.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno<sup>18</sup>, la auditoría interna o análisis de internalidades debe ser realizado con el objeto de determinar qué áreas de la organización contribuyen a generar una ventaja competitiva y que otras conspiran; la ventaja competitiva no puede ser encontrada analizando a la empresa como un todo sino disgregándole en muchas actividades diferentes que las organizaciones desempeñan de manera diferenciada o con menores costos; un mecanismo disgregador puede ser aquel que considera a la empresa como un conjunto de funciones: producción, mercadeo, ventas, personal, etc.; otra opción es un poderoso instrumento conceptual, de gran aceptación tanto a nivel teórico cuanto a nivel práctico por parte de las más grandes corporaciones, denominado **La Cadena de Valor de Porter**, que no es sino una forma sistemático de análisis de todas las actividades que una empresa ejecuta y que contribuyen a una posición de costo relativo y crean una base de diferenciación. Tiene 9 categorías genéricas las cuatro primeras son de apoyo y las 5 últimas son las primarias: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, y, servicios.

### 1.6.4. CADENA DE VALOR

Para determinar la cadena de valor es necesario conocer su estructura.<sup>19</sup>

#### 1.6.4.1. Logística de Entrada

Es la actividad de recepción de mercaderías y servicios de los proveedores para incorporarlas a la actividad operativa.

#### 1.6.4.2. Operaciones

Las operaciones forman el proceso de fabricación del producto o prestación del servicio. La producción se podrá subdividir en varias etapas, como por ejemplo la transformación de materias primas a productos semielaborados y luego la etapa

---

<sup>18</sup> TOMASELLI LUIS, Material Académico. Administración II

<sup>19</sup> FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008

de convertir esos productos intermedios en producto elaborado. En cualquier etapa se podrá decidir si fabricar o comprar.

#### **1.6.4.3. Logística de Salida**

La logística de salida incluye el cumplimiento de la orden; esto es, el almacenamiento de las mercaderías terminadas y la distribución de los productos o servicios hasta llegar al cliente. A menudo se terceriza esta tarea.

#### **1.6.4.4. Marketing y Ventas (Comercialización)**

En esta se incluye precio, empaquetado y publicidad, como así también investigación de mercado.

#### **1.6.4.5. Servicio**

Se refiere al servicio posventa.

#### **1.6.4.6. Actividades de Apoyo**

Las actividades de apoyo son horizontales; es decir contribuyen con las diferentes actividades primarias. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos tratará con el personal que ocupa todas las funciones. La cadena de valor tiene cuatro actividades de apoyo:

- La Infraestructura de la empresa incluye actividades tales como contabilidad, instalaciones, planeamiento y control, como así también administración general.
- El manejo de los recursos humanos abarca reclutamiento, entrenamiento, relaciones laborales y salarios.
- El desarrollo de tecnología incluye el desarrollo de nuevos productos o servicios, como también el mejoramiento de productos y servicios ya existentes.
- El abastecimiento incluye la compra de materias primas o mercaderías semielaboradas, como así también vehículos, oficina y electricidad.

El uso principal que se da al análisis de la cadena de valor es el identificar alguna discrepancia de estrategia entre los diferentes elementos de la cadena de valor.

### **1.6.5. ANÁLISIS DEL IMPACTO CRUZADO Y MATRIZ FODA**

El análisis FODA<sup>20</sup> concentran los resultados del análisis interno y externo. Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Un análisis FODA utilizado por si sólo es una herramienta en bruto y bastante subjetiva. No obstante, esto es una ventaja ya que se lo puede realizar rápidamente. De cualquier manera, un análisis FODA deberá ser corto y sencillo por lo que permite una rápida evaluación estratégica.

#### **1.6.5.1. Matriz EFE**

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Haga una lista de los factores críticos determinantes para el éxito, identificados en el proceso de auditoría.
- Asigne un peso relativo a cada factor de 0 a 1 de acuerdo a su importancia.

---

<sup>20</sup> FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008

- Asigne una calificación de 1 a 4.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

#### **1.6.5.2. Matriz EFI**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica, consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente. Se desarrolla en 5 pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito.
- Asigne un peso entre 0 como el menos importante y 1 como el más importante.
- Asigne una calificación entre 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza mayor.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El promedio debe estar en un 2.5 para decir que la empresa está estable.

### 1.6.5.3. Matriz FODA

El análisis FODA une los resultados de la evaluación estratégica, en especial:

- El análisis de la empresa.
- El análisis del mercado.
- El análisis del producto, la cartera, análisis de la matriz.
- El análisis del entorno general.

El paso inicial del análisis FODA consiste en un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se los debe ordenar por importancia. Y esto lo podemos realizar mediante la matriz de Holmes que se encargará de establecer relación e importancia de cada una de estas.

- El análisis de las fortalezas y debilidades deberá estar estrechamente relacionado con el análisis de la empresa, lo cual es un aporte para el análisis de fortalezas y debilidades. Sin embargo, es importante observarlas en el contexto de oportunidades y amenazas. Las fortalezas sólo son importantes si se pueden utilizar para explotar una oportunidad o contestar una amenaza. Similarmente, una debilidad es problemática si se relaciona con una amenaza. De esta manera, un factor externo puede ser una oportunidad o una amenaza.
- Nuevamente las oportunidades y amenazas deberán ser consideradas en el contexto de fortalezas y debilidades. Los cambios que se producen en el entorno competitivo puede plantear una amenaza. Por tanto el análisis de la competencia y la industria constituye un dato valioso para el análisis de oportunidades y debilidades.

### 1.6.6. ESTRATEGIAS A IMPLANTARSE

Las estrategias se las ha determinado de la siguiente manera:<sup>21</sup>

Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin y

---

<sup>21</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

En ocasiones la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible.

La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

#### **1.6.6.1. Estrategias Intensivas**

Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes; estos son:

- Penetración en el Mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración de mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones.
- El desarrollo del mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- El desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Además de poder desarrollar nuevos productos.

### **1.6.6.2. Estrategias de diversificación**

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

## **1.7. MARKETING MIX**

Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing, controlables: producto, precio, plaza y promoción; que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.<sup>22</sup>

### **1.7.1. ESTRATEGIA DE MARKETING**

Es la lógica de marketing con que la empresa espera alcanzar sus metas de marketing, y consiste en estrategias específicas para mercado meta, posicionamiento, mezcla de marketing y los niveles de gastos de marketing.

### **1.7.2. PRODUCTO**

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Se define al producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad. Los productos abarcan más que sólo los bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades.

#### **1.7.2.1. Decisiones del Producto**

En la siguiente figura se muestran las decisiones importantes que hay que tomar durante el desarrollo y marketing de productos y servicios individuales. Nos concentraremos en las decisiones relativas a:

---

<sup>22</sup> KOTLER&ARMSTRONG, Marketing, Person Education, 8va. Edición, México, 2001



Gráfico N. 1.1.

- Los atributos de Producto implica los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto, como calidad, funciones y diseño.
- Asignación de marca, es el nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de una compañía o grupo de compañías, y diferenciarlos de los de sus competidores.
- La Presentación abarca el diseño y la producción del recipiente o envoltura de un producto.
- Los rótulos van desde simples etiquetas pegadas a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte de la presentación. El rótulo identifica el producto o la marca, además que describe varias cosas acerca del producto.
- Servicios de apoyo a productos, se refiere a la atención al cliente; es el valor agregado que se le da al producto.

### 1.7.2.2. Ciclo de Vida del Producto

El curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas:

- Desarrollo de producto inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de nuevo producto. Durante el desarrollo de productos, las ventas son de cero y los costos de inversión de la compañía aumentan.

- La Introducción es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos de la introducción del producto.
- El Crecimiento es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades.
- La Madurez es un periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa de los gastos de marketing crecientes para defender el producto de la competencia.
- La decadencia es el periodo en el que las ventas bajan y las utilidades se desploman.

### **1.7.3. PRECIO**

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

#### **1.7.3.1. Costos Fijos**

Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

#### **1.7.3.2. Costos Variables**

Costos que varían en producción directa con el nivel de producción.

#### **1.7.3.3. Costos Totales**

Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

#### **1.7.3.4. Fijación de precios basada en el costo**

El método de fijación de precios más simples es la fijación de precios de costos más margen: sumar un sobrepeso estándar al costo del producto. La fijación de precios por sobrepeso sigue siendo popular por muchas razones. La primera es que quienes venden tienen más certeza respecto a los costos que respecto a la

demanda. Al ligar el precio al costo, quienes venden simplifican la fijación de precios: no tienen que hacer ajustes frecuentes cuando cambia la demanda; otra es que minimizan la competencia de precios.

#### **1.7.4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

La mayor parte de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado.

##### **1.7.4.1. Canal de Distribución**

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y salva las importaciones brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave.

##### **1.7.4.2. Canal de Distribución Proveedores**

Es el canal 2 que quiere decir que del fabricante va hacia el distribuidor y por último al cliente; el canal 2 sólo tiene un nivel de intermediarios.

#### **1.7.5. PROMOCIÓN**

La compañía debe dividir el presupuesto de promoción total entre las principales herramientas de promoción: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas. Las herramientas de promoción se deben fusionar cuidadosamente para formar una mezcla de promoción coordinada.

##### **1.7.5.1. Publicidad**

Las múltiples formas de publicidad contribuyen de manera única a la mezcla de promoción general. La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo por exposición, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces, y al comprador, recibir y comparar los mensajes de distintos competidores.

#### **1.7.5.2. Ventas Personales**

Son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo al moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los clientes. En comparación con la publicidad, las ventas personales tienen varias cualidades únicas. Hay una interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada persona puede observar las necesidades y característica de la otra y hacer ajustes rápidos. Las ventas personales también permiten el surgimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación de ventas prácticas, hasta una amistad personal.

#### **1.7.5.3. Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas ofrecen varias cualidades únicas. Por ejemplo, gozan de credibilidad: los artículos noticiosos, las secciones especiales y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las relaciones públicas también llegan a muchos prospectos que evitan a los vendedores y anuncios; el mensaje llega a los compradores como “noticia” no como una comunicación con propósito de vender. Al igual que la publicidad, las relaciones públicas pueden resaltar una compañía o producto.

#### **1.7.5.4. Marketing Directo**

El marketing directo no es público: el mensaje normalmente se dirige a una persona específica. El marketing directo también es inmediato y personalizado: los mensajes se preparan con mucha rapidez, y se adaptan de modo que sean atractivos para consumidores específicos. Por último, el marketing directo es interactivo: hace posible un dialogo entre el marketing y el consumidor, y los mensajes se pueden alterar de acuerdo con la respuesta del consumidor.

#### **1.7.5.5. Promoción**

Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compraventa de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora.

### **1.7.6. VALOR PARA EL CLIENTE**

Los consumidores compran a la empresa que ellos creen les proporcionará el mayor valor entregado el cliente; la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente. La compañía suma todos los valores de cuatro fuentes: producto, servicios, personal e imagen.

## **1.8. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

El Plan de Negocios puede también aportar la base para la creación de procesos comerciales, descripción de puestos de trabajo y presupuestos operativos. Puede ofrecer también la base para el análisis y monitoreo del rendimiento. En esta instancia, el plan de negocios dirá poco sobre las consideraciones estratégicas y tácticas. Más bien se centrará en los detalles técnicos, la descripción de los procesos y las especificaciones del producto.

### **1.8.1. GIRO DEL NEGOCIO**

Es necesario definir en forma concisa la esencia del negocio<sup>23</sup>; explicando brevemente cual es el marco general de negocio de la empresa. Hay que definir el negocio, no a partir del producto o servicio que ofrece, sino a partir de la necesidad del cliente que cubre el producto o servicio.

### **1.8.2. DEFINICIÓN ESPECÍFICA DEL PRODUCTO**

Aquí el producto y/o servicio debe ser descrito detalladamente, con el propósito de que pueda ser identificado físicamente.

Será necesario determinar las dimensiones, los colores, los materiales de que está hecho y otros aspectos que nos permitan identificar al producto.

---

<sup>23</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

### **1.8.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

#### **1.8.3.1. Disponibilidad de Insumos**

Establecemos las necesidades de materia prima que se requiere; todos aquellos elementos, partes, insumos o sustancias de las que está compuesto el producto o productos a ser producidos por la empresa.

Tomando en cuenta los datos del mercado determinaremos las cantidades a utilizarse por volumen de producción y/o período de tiempo.

#### **1.8.3.2. Disponibilidad de Mano de Obra**

Descripción de puestos de trabajo así como al área en la que desarrollarán sus funciones.

El éxito de todo proyecto estará en función de la capacidad de la gente que lo llevará a cabo, por lo que seleccionar a las personas ideales para las tareas adecuadas, es indispensable. Debemos detallar el perfil de las personas que ocuparán cada puesto y las tareas que serán responsabilidad de cada una.

Los datos que podrían incluir son: el salario y forma de pago, el sexo del trabajador, el rango de edad ideal, características generales del trabajador.

#### **1.8.3.3. Disponibilidad de Recursos Financieros**

Para crear y desarrollar una empresa propia se necesita dinero y este se lo puede obtener de distintas fuentes: ahorros personales, parientes, amigos, bancos y financieras, cooperativas de ahorro y crédito, inversionistas privados, organismos no gubernamentales, etc. La mayoría de los negocios empiezan con una combinación de las fuentes mencionadas.

### **1.8.4. TAMAÑO DEL PROYECTO**

Se determinará la distribución de espacios, los requerimientos físicos, los procesos existentes, así también la localización del proyecto y sus fuentes de abastecimiento.

#### **1.8.4.1. Capacidad Instalada del Proyecto**

Una de las dificultades importantes que enfrenta la pequeña y mediana empresa es la desafortunada mala utilización de su capacidad instalada, tanto de maquinaria y equipo, como de sus instalaciones.

#### **1.8.4.2. Capacidad de Producción**

Las maquinarias y equipos están diseñados para trabajar inclusive sin descanso, 24 horas al día y casi todo el año; entonces, con datos específicos del mercado, la tecnología elegida, la maquinaria y equipos elegidos calculamos la capacidad de carga por unidad de tiempo y definimos la capacidad instalada total o potencial de la empresa.

Un estudio de métodos y tiempos como complemento al diagrama de flujo ayudaría a realizar una adecuada: distribución en planta, definición de tiempos de proceso por producto.

#### **1.8.4.3. Requerimientos Físicos**

Indicamos las máquinas y equipos necesarios para la ejecución del proceso de producción, que se determinan a partir de la elaboración del proceso de producción con la herramienta diagrama de flujo de proceso. Se debe considerar:

- Hacer una lista de todo el equipo requerido para cada una de las operaciones o actividades.
- Determinar la lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- Determinar el espacio requerido para llevar a cabo cada una de las actividades.
- Establecer cualquier tipo de requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

### **1.8.5. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

#### **1.8.5.1. Macro Localización**

Ubicación del Negocio (Sector)

### **1.8.5.2. Micro Localización**

Ubicación exacta del negocio.

### **1.8.5.3. Fuentes de Abastecimiento**

Establecer qué tan cerca se está de las fuentes de abastecimiento en caso de terminar materia prima.

## **1.8.6. PROCESOS**

Hay que definir y describir en este punto del Plan de Negocios los procesos de producción, sea que produzca, maquile o compre, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación del servicio.

Una de las maneras más sencillas para establecer el proceso de producción es:

- Determinar todas aquellas operaciones o actividades.
- Efectuar la organización de aquellas operaciones o actividades.
- Definir y establecer los tiempos estándares requeridos.

## **1.9. ESTUDIO AMBIENTAL**

El medio ambiente es uno de los temas actuales que acapara cada vez más la atención tanto de la administración como de la sociedad en general.

Existe una creciente preocupación por aspectos tales como la generación de residuos, consumo de agua y de energía, uso de productos peligrosos, etc. En este sentido, las medidas adoptadas por estos establecimientos en un intento por mejorar su situación ambiental son cada vez más valoradas como resultado de su actuación y su comportamiento eficaz hacia el medio ambiente.

Para lograr un resultado global de cara al medio ambiente que nos rodea primero debemos actuar a nivel local e individual.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> BUSTOS FERNANDO, Guía de Buenas Prácticas Ambientales, SUR Editores, Ecuador 2005.

## **1.10. ANÁLISIS FINANCIERO**

El objetivo de este capítulo es determinar la factibilidad financiera del emprendimiento productivo a implementar para asegurar el éxito del negocio.<sup>25</sup>

Cualquier nuevo negocio presupone la cuantificación del volumen de capital que será necesario invertir para desarrollar la actividad elegida. El volumen de los recursos financieros a invertir dependerá de las características del negocio y fundamentalmente de la capacidad de inversión del emprendedor.

Se debe establecer el presupuesto de capital, rubros de personal, adquisición de materias primas, costos, proyecciones de por lo menos de 3 años con los estados financieros, términos financieros, entre otros datos importantes.

### **1.10.1. INVERSIONES REQUERIDAS**

El inicio de operaciones de cualquier negocio requiere inversiones financieras, es evidente que la empresa al principio genere ingresos que no son suficientes para cubrir todos sus gastos, razón por la cual, es necesario disponer de recursos para cubrir estos déficit.

De igual manera, para llevar adelante una actividad productiva, la empresa requiere hacer inversiones en activos fijos y circulantes que demandan tener un capital mínimo para sus actividades, por ello, es importante conseguir en forma anticipada los fondos necesarios para financiar el proyecto.

Antes de tener sus primeros clientes, usted necesitará de los recursos financieros señalados anteriormente, para hacer andar su empresa deberá disponer de una lista muy completa, con valores respectivos, de todos los medios de acción con sus precios lo más aproximados posibles a la realidad, a efectos de cuantificar su inversión.

---

<sup>25</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

### **1.10.1.1. Activos Fijos**

Los activos fijos tangibles representan el costo total de los activos físicos como ser maquinaria, automóviles e inmuebles que han sido comprados para el funcionamiento de la empresa, menos la depreciación total que se ha imputado a la cuenta de resultados.<sup>26</sup>

### **1.10.1.2. Gastos de Constitución**

Incluye todos los trámites legales, abogado, pagos de trámites municipales.

### **1.10.1.3. Capital de Trabajo**

Requerimientos básicos para iniciar el negocio.

## **1.10.2. PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO**

Resumen general de toda la inversión inicial.

### **1.10.2.1. Financiamiento del Proyecto**

La primera fuente de recursos financieros para iniciar una empresa proviene de sus propios ahorros, pero también se puede recurrir a préstamos bancarios.

Para acceder a préstamos con entidades bancarias, se debe cumplir las reglas de juego impuestas por el banco, desarrollando y presentando perfiles de proyectos bien elaborados y documentados, que faciliten el análisis de los banqueros.

### **1.10.2.2. Depreciaciones y Amortizaciones**

Depreciación es el término contables utilizado para registrar la distribución del valor de un bien de larga duración en varios períodos equivalentes a los años de su vida útil.

Ley de Régimen Tributario Interno. Numeral 6 Art.17

- Instalaciones, maquinaria, equipos y muebles 10% anual (10 años).

---

<sup>26</sup> FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008

- Vehículos 20% anual (5 años).
- Equipos de Computación 33% anual (3 años).
- Obra Civil 5% anual (20 años).

### **1.10.3. COSTOS POR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN**

Un conocimiento bien fundamentado de los costos debe ser la base para poner precio a los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Conocer a fondo los costos permite determinar la relación de costos/beneficio de cada producto y la rentabilidad, además de evaluar el rendimiento de cada miembro del personal.<sup>27</sup>

La organización de los costos se puede clasificar en función a la naturaleza del gasto, dividiéndose en costos fijos y costos variables.

### **1.10.4. PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio es el nivel de ventas que debe realizarse para no obtener ni pérdida de ganancia, es decir, cubrir los costos totales.

### **1.10.5. PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL Y RESULTADOS**

#### **1.10.5.1. Estado de Resultados**

Comúnmente llamado estado de pérdidas y ganancias, es el encargado de demostrar como la empresa llegó a un resultado final en un período determinado, la ganancia o pérdida neta.<sup>28</sup>

El estado de resultados es el reflejo real de lo que ha sucedido en un período determinado, por ningún concepto se debe variar su contenido, esto a más de ser penado por las leyes, están en contraposición con las normas de contabilidad generalmente aceptadas y la ética profesional del contador.

---

<sup>27</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

<sup>28</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

### **1.10.5.2. Balance General**

Para cumplir su función más importante que consiste en proporcionar información sobre las condiciones financieras de una organización en un momento determinado, el balance general debe reflejar todos los hechos relacionados con la naturaleza y monto de los activos de la empresa, de sus pasivos y del capital neto.

## **1.10.6. RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS**

### **1.10.6.1. Razones de Rentabilidad**

Los cálculos de los márgenes de utilidad se pueden utilizar para estimar la rentabilidad, pero las utilidades podrán ser alteradas drásticamente simplemente cambiando el tratamiento contable dado a algunos ítems tales como depreciación y amortización. Por lo tanto, la fiabilidad y transparencia de las ganancias disminuye a medida que se profundiza en el estado de resultados o en el estado de ganancias y pérdidas.<sup>29</sup>

Aún a nivel de utilidad bruta, diferentes empresas pueden utilizar distintas políticas contables para manipular el momento en que se reconocen los ingresos y el costo asociado a esas ventas. Las razones de rentabilidad son: MUB, MUO, MUN, y retorno sobre activos.

### **1.10.6.2. Razones de Liquidez**

Son las que establecen la liquidez de la empresa, la facilidad de disponer dinero.

### **1.10.6.3. Razones de Endeudamiento**

Demuestran la capacidad de la empresa para enfrentar las deudas y responder por ellas.

## **1.10.7. FLUJO DE CAJA**

La eficiente gestión de caja presupone que el flujo sea administrado racionalmente, a efectos de incrementar el patrimonio del emprendedor y eliminar

---

<sup>29</sup> FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008

el desperdicio de recursos financieros. En tal virtud, la gestión de caja debe ser previsional; para gerenciar en una forma adecuada los recursos presentes, debe también tomar en cuenta los recursos futuros de la empresa, valiéndose para esto de las previsiones de caja que se generan en las previsiones de ventas, de producción, de egresos e inversiones, etc.<sup>30</sup>

En otras palabras, el Flujo de Caja representa la previsión, el control o el registro de movimientos de recursos financieros, durante un período determinado.

### **1.10.8. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO**

#### **1.10.8.1. Valor Presente Neto**

Este criterio señala que el valor capital de una inversión es igual al valor actualizado de todos los rendimientos esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de los ingresos esperados y el valor también actualizado de los pagos previstos.

$$\text{VPN} = \text{FE}_1 / (1+K)^1 + \text{FE}_2 / (1+K)^2 \dots (\text{FE}_n / (1+k)^n) - \text{Inversión Inicial}$$

Donde:

FE= Flujo de caja neto, en el período indicado.

K= tasa de descuento.

n= vida del proyecto.

#### **1.10.8.2. Tiempo de recuperación de la inversión.**

El plazo o período de recuperación del capital es el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial.

#### **1.10.8.3. Tasa Interna de Retorno**

La tasa de retorno o tipo de rendimiento interno de una inversión es aquel tipo de actualización o descuento “r”, que hace igual a cero el valor capital o VPN, es decir, la tasa de retorno será aquel valor de “r” que verifique la ecuación.

---

<sup>30</sup> GARCÍA GARY FLOR, Guía para elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2006.

En la TIR también se necesita conocer el límite mínimo de rentabilidad “k”, que es la llamada condición de efectuabilidad de una inversión. Cuando existen varias alternativas de inversión efectuales, se dará prioridad a aquellas cuya tasa de retorno sea mayor.

Cuando la tasa de retorno es positiva y supera el costo del capital K conviene llevar a cabo la inversión, si TIR es positiva pero inferior a K ó es negativa, entonces no es conveniente implementar la inversión.

El cálculo se lo realiza con el método del ensayo y error; con la siguiente fórmula:

$$VPN= 0 = FE_1 / (1+K)^1 + FE_2 / (1+K)^2 \dots (FE_n / (1+k)^n - Inversión Inicial$$

#### **1.10.8.4. Análisis Costo-Beneficio**

Determina el beneficio que recibiremos con relación a la inversión.

**Relación Costo – Beneficio:  $\Sigma FE / Inversión Propia.$**

#### **1.10.8.5. Evaluación Socio-Económica del Proyecto**

Este índice representa el coeficiente ocupacional.

**ESE: Inversión Inicial / Número de trabajadores.**

#### **1.10.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

La primera tarea en el análisis de sensibilidad consiste en tratar de identificar todos los riesgos potenciales posibles para una empresa. Muchos de los datos de salida existentes en el proceso de planificación del negocio se pueden utilizar en este ejercicio. El resultado del análisis de la matriz FODA, en particular las debilidades y amenazas, brindarán una visión inicial de los riesgos que enfrenta la empresa. Al igual que los análisis iniciales pueden también determinar algún riesgo para la empresa.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> FRIEND GRAHAM Y ZEHLE STEFAN, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008

## **CAPITULO 2**

### **2. INTRODUCCIÓN**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que se utilizan diversos criterios diferenciadores del tamaño.

El presente Plan de Negocios servirá como instrumento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica la idea de esta PYME caso “Bar-Restaurante de Comida Fusión”.

Actualmente en el Ecuador y basándonos en el crecimiento demográfico, las distancias, los tiempos reales, la vida profesional actual y los proyectos de expansión turística; se hace necesario la creación de nuevos lugares para compartir y divertirse.

El criterio por el que se encontró como oportunidad esta idea es justamente atender las nuevas necesidades de la sociedad; la nueva sociedad busca nuevas formas y lugares de diversión para compartir en familia y cerrar negocios con la mejor calidad, ambiente adecuado y precios competitivos.

## 2.2. OBJETIVOS

### 2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer el nivel de viabilidad y factibilidad del Plan de Negocios para la creación de un Bar-Restaurante de “Comida Fusión” así como evaluar la posibilidad de hacerlo realidad.

### 2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el Mercado y los requerimientos de dicho sector.
- Encontrar futuras debilidades al momento de la planificación.
- Lograr alianzas estratégicas ya que el aporte económico e intelectual es muy importante.
- Poder encontrar competitividad y diferenciación entre futuros competidores.
- Conseguir una herramienta para vender el proyecto y obtener inversionistas y créditos.

## 2.3. ANALISIS DEL NEGOCIO

### 2.3.1. BASE LEGAL

El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” espera comenzar operaciones mercantiles y de esta manera participar de sus utilidades; para lo cual es indispensable la constitución del contrato de compañía según lo establece el Art. 1 de la Ley de Compañías del Ecuador.

***“Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.***

***Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.”<sup>32</sup>***

---

<sup>32</sup> Ley de Compañías, Art. 1

También podemos anotar que El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” será constituido como Compañía Limitada a la que en el Art. 92 de la Ley de Compañías del Ecuador define así:

*Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura".*

Ya que se puede adaptar a nuestra empresa y a nuestras necesidades al ser una PYME.

#### **2.3.1.1. Nombre o Razón Social**

De acuerdo a los requerimientos de la Ley de Compañías la Razón Social de esta empresa será:

**Nombre:** “L’ MISHQUÉ”

**Razón Social:** Bar Restaurante de Comida Fusión y Tradicional Ecuatoriana “L’ MISHQUÉ”

#### **2.3.1.2. Tipo de Empresa (Sector / Actividad)**

##### **Bar Restaurante de Comida Fusión**

Quito es el punto de fusión si de culturas hablamos, sus secretos culinarios ofrecen una mezcla sorprendente de sabores durante todo el año. Gracias a la riqueza del suelo ecuatoriano, la calidad, la singularidad y la frescura de sus ingredientes y especerías, los restaurantes ofrecen infinitas opciones para aquellos que disfrutan de una buena comida, acompañado de un espacio apropiado y con un servicio personalizado. Todos los elementos necesarios para brindarle una velada entrañable, mientras avanza la noche y los alegres espacios se llenan de gente y música, mientras disfruta de la ciudad.

Este Bar Restaurante se dedicará a la Fusión tanto de sabores Nacionales como Internacionales y platillos tradicionales ecuatorianos; además de bebidas frías y calientes brindándoles así a los futuros clientes una gama de productos a seleccionar y un ambiente adecuado. Satisfaciendo así los requerimientos tanto de turistas nacionales como internacionales.

#### **2.3.1.3. Factores Legales**

Para abrir un restaurante se requiere RUC del SRI, permisos del Cuerpo de Bomberos, Dirección Municipal de Ambiente; la patente por el uso de suelo, etc.

La Corporación Metropolitana de Turismo de Quito entrega la licencia única anual de funcionamiento. Pero la Dirección Provincial de Salud además exige el permiso sanitario.

Si el negocio es nuevo debe registrarse en el Ministerio de Turismo. Son varios permisos; le dan la categoría al lugar según el número de mesas y servicios: los parqueaderos, el personal, la carta, si tiene dos entradas (para el personal y los usuarios), etc.

Los trámites para constituir el Bar Restaurante de Comida Fusión y Tradicional Ecuatoriana “L’ MISHQUÉ” son:

| Entidad   | Tramite                                   | Requisitos  |
|---|---|---|
| <b>Ministerio de Turismo</b>  | <b>Registro Actividad Turística</b>       |   |
|   |   | Escritura de Constitución                                       |
|   |   | Nombramiento Representante Legal                                |
|   |   | RUC   |
|   |   | Cédula de Identidad   |
|   |   | Papeleta de Votación  |
|   |   | Contrato compraventa establecimiento                            |
|   |   | Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. |
|   |   | Copia Título de Propiedad.                                      |
|   |   | Lista de Precios.   |
|   | Declaración juramentada de Activos fijos. |   |
| <b>Cámara Provincial de Turismo</b>                                     | <b>Afiliación Cámaras de Turismo</b>      |   |
|   |   | Pagar Cuotas Sociales   |
| <b>Administraciones Zonales</b>   | <b>Licencia Anual de Funcionamiento</b>   |   |
|   |   | Patente Municipal   |
|   |   | Tasas de Turismo  |
|   |   | Permiso de Bomberos   |
|   | Aporte Anual Cámara Provincial de Turismo |   |
| <b>Ministerio de Salud</b>  | <b>Permiso Sanitario</b>                  | <b>Permiso para funcionamiento</b>                              |
|   |   | Certificado de Uso de Suelo                                     |
|   |   | Categorización  |
|   |   | Comprobante de pago patente año                                 |
|   |   | Permiso de funcionamiento año anterior                          |
|   |   | Certificado de Salud  |
|   |   | Informe del Control Sanitario                                   |
|   |   | Cedula y Papeleta de Votación                                   |
|   |   | Cancelación de Tasas  |
|   | <b>Certificado de Salud de Empleados</b>  |   |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S.      Tabla N. 2.1. <sup>33</sup> |   |   |

<sup>33</sup> Municipio de Quito.

## **CAPITULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se determinará a que segmento está dirigido el presente Plan de Negocios y así conocer el comportamiento del mercado de servicios de restaurantes en cuanto a gustos, calidad de productos, servicio y en general las expectativas del consumidor.

Determinado segmento del Sector Sur; Zona Metropolitana Centro Sur.

También determinaremos si el producto que se va a ofrecer será acogido por la población en el sur de la ciudad de Quito.

Utilizaremos técnicas como las encuestas personales, investigación personal y observación a los diferentes Bar Restaurantes del sector; este último para saber el ambiente posible que se le dará a este nuevo Bar Restaurante.

Mediante Encuestas determinaremos también cual será la capacidad adquisitiva de nuestros posibles clientes así como demás necesidades de los mismos.

Luego de realizar la investigación ésta ayudará a tomar decisiones importantes así como dar guías para desarrollar estrategias ya que abarcará como todos conocen las 4 PES (llevar el Producto indicado al Punto de Venta preciso, al precio adecuado y con una Promoción que convenza al sector al que se está dirigiendo el Negocio).

Además se obtendrán resultados cuantitativos y cualitativos que nos permitirá realizar un diseño de lo que será nuestra PYME, obteniendo así una visión real del entorno en el que este negocio se desarrollará.

### 3.1.1. MERCADO OBJETIVO:

#### 3.1.1.1. Características de la Población

Se ha establecido que el mercado objetivo está dentro de la Zona Metropolitana Centro Sur. Con las parroquias que se detallan a continuación;

**-Localización. Ciudad:** Quito. **Parroquias Urbanas:** San Bartolo, Solanda, Chillogallo, La Mena.

**-Perfil:** Se escogió a la población económicamente activa de 5 años y más. Que comprende personas que trabajan en oficinas, en construcción o que residen ahí; que tienen la capacidad adquisitiva para adquirir los productos de L' MISHQUÉ, inclusive los estudiantes que se encuentra en otros como indica la Tabla N. 3.1 que si bien es cierto no poseen un ingreso fijo pero tiene capacidad para ser clientes.

### 3.2. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

Como nuestro negocio se va a ubicar en el Sur de la ciudad tomamos la siguiente tabla como base para el cálculo de la población:

#### **POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES - Pichincha – Quito**

| GRUPOS DE OCUPACIÓN     | TOTAL          | HOMBRES        | MUJERES       |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>TOTAL</b>            | <b>786.691</b> | <b>478.081</b> | <b>30.861</b> |
| MIEMBROS, PROFESIONALES |                |                |               |
| TÉCNICOS                | 144.121        | 83.302         | 60.819        |
| EMPLEADOS DE OFICINA    | 70.389         | 32.977         | 37.412        |
| TRAB. DE LOS SERVICIOS  | 138.327        | 66.784         | 71.543        |
| AGRICULTORES            | 26.659         | 18.784         | 7.875         |
| OPERARIOS Y OPERADORES  |                |                |               |
| DE MAQUINARIAS          | 214.392        | 176.411        | 37.981        |
| TRAB. NO CALIFICADOS    | 125.569        | 57.077         | 68.492        |
| OTROS                   | 67.234         | 42.746         | 24.488        |

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Tabla N. 3.1<sup>34</sup>

<sup>34</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Según nuestro segmento meta, solamente consideraremos los siguientes: técnicos, empleados de oficina y trabajadores de los servicios; los trabajadores no calificados y otros los uniremos en uno solo y únicamente consideraremos el 40% de esa cantidad. Nos resulta la siguiente tabla:

| GRUPOS DE OCUPACIÓN                      | TOTAL          | HOMBRES        | MUJERES        |        |
|--|----------------|----------------|----------------|--------|
| <b>TOTAL</b>                             | <b>671.009</b> | <b>418.187</b> | <b>252.822</b> | 100,0% |
| MIEMBROS, PROFESIONALES                  |                |                |                |        |
| TÉCNICOS                                 | 144.121        | 83.302         | 60.819         | 21,5%  |
| EMPLEADOS DE OFICINA                     | 70.389         | 32.977         | 37.412         | 10,5%  |
| TRAB. DE LOS SERVICIOS                   | 138.327        | 66.784         | 71.543         | 20,6%  |
| AGRICULTORES                             | 26.659         | 18.784         | 7.875          | 4,0%   |
| OPERARIOS Y OPERADORES<br>DE MAQUINARIAS | 214.392        | 176.411        | 37.981         | 32,0%  |
| OTROS                                    | 77.121         | 39.929         | 37.192         | 11,5%  |

Tabla N. 3.2<sup>35</sup>

### 3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Los porcentajes calculados los aplicaremos a la población total de las cuatro parroquias urbanas que hemos decidido tomar. La tabla de la población antes mencionada es:

| Mercado Potencial Bar Restaurante "L'MISHQUÉ"                          |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Parroquia  | Hombres        | Mujeres        | Total          |
| San Bartolo  | 29.145         | 31.213         | 60.358         |
| Solanda  | 37.395         | 40.352         | 77.747         |
| La Mena  | 17.666         | 18.798         | 36.464         |
| Chillogallo  | 20.345         | 21.432         | 41.777         |
| <b>Totales</b>   | <b>104.551</b> | <b>111.795</b> | <b>216.346</b> |
| <b>Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001</b> |                |                |                |

Tabla N. 3.3<sup>36</sup>

<sup>35</sup> www.inec.gov.ec

<sup>36</sup> INEC, censo 2001

El porcentaje a aplicarse es: 64.1%, que resulta de la suma de los porcentajes correspondientes a los grupos de ocupación escogidos. Este porcentaje será aplicado al Total de la tabla N. 2.3, para obtener como resultado el tamaño de la población objetivo:

$$\text{Población(N)} = 138.678$$

Donde N es el tamaño de la Población.

### 3.3.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA (n) CON DIFERENTES VALORES DE NIVEL DE CONFIANZA Y ERROR.

Se elaborará una tabla para niveles de confianza de: 90% y 95%; y para el error de: 5% hasta 10% en pasos de 1%. Además se tomarán los siguientes datos:

$$p = 0,5 \quad q = 0,5 \quad N = 138.678$$

Y se utilizará la siguiente fórmula:

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

Donde, **z**: valor de la distribución normal de acuerdo al nivel de confianza

**e**: límite máximo de error<sup>37</sup>

Entonces, la siguiente es la tabla resultante:

|       |     | nivel de confianza |     |
|-------|-----|--------------------|-----|
|       |     | 90%                | 95% |
| error | 5%  | 270                | 383 |
|       | 6%  | 188                | 266 |
|       | 7%  | 138                | 196 |
|       | 8%  | 106                | 150 |
|       | 9%  | 83                 | 118 |
|       | 10% | 68                 | 96  |
|       |     | N                  |     |

Tabla N. 3.4

<sup>37</sup> MAT. ECHVERRÍA Carlos, Folletos de Muestreo.

Por efectos prácticos se optará por una muestra de  $n = 384$  con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

### **3.3.2. FORMULARIO DE LA ENCUESTA Y CODIFICACIÓN**

La encuesta se realizó a 384 personas en los sectores determinados anteriormente, la encuesta consta de 20 preguntas (Anexo N. 2); las primeras 5 de información general del encuestado y las 14 restantes son específicas del negocio.

#### **3.3.2.1. Codificación de la encuesta**

##### **1. Nivel Académico**

**1. Primario**

**2. Secundario**

**3. Universitario**

##### **2. Profesión**

**1. Estudiante**

**2. Profesional**

**3. Profesional Titulado**

##### **3. Edad**

**1. 11-20 años**

**2. 21-32 años**

**3. más de 33 años**

##### **4. Género**

**1. Masculino**

**2. Femenino**

##### **5. Sector donde vive**

**1. Solanda- Quito Sur**

**2. Mayorista – Turubamba**

**3. Chillogallo**

**4. Otros**

##### **6. Ha visitado algún Bar-Restaurante de comida fusión?**

**1. Si**

**2. No**

En donde?

**1. Norte**

**2. Centro**

**3. Valles**

7. Ha escuchado alguno de estos Bar- Restaurante?

1. Mare Nostrum
2. Q – Restaurant + Bar + Lounge
3. Ceuce Wine Bar
4. Fellini
5. La Belle Epoque
6. La Boca del Lobo
7. Malabar
8. Marcus
9. Opa Cuisine

8. Cómo conoció dicho restaurante?

- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| 1. Por amigos                  | 2. Por un familiar |
| 3. Por un compañero de trabajo | 4. Otros           |

9. Cuánto dinero ha gastado al acudir a este tipo de restaurante

1. 10 – 20
2. 21 – 30
3. 31 en adelante

10. La atención recibida ha sido?

- |              |          |            |         |
|--------------|----------|------------|---------|
| 1. Excelente | 2. Buena | 3. Regular | 4. Mala |
|--------------|----------|------------|---------|

11. Le han ofrecido algún tipo de promoción?

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

Cuál?

- |        |                  |
|--------|------------------|
| 1. 2*1 | 2. Postre gratis |
|--------|------------------|

12. Con qué fin asiste a un Bar Restaurante?

1. Negocios
2. Reunión Familiar
3. Amigos
4. Otro

**13.** UD ha experimentado la combinación de alimentos?

**1.** Si

**2.** No

**14.** Qué tipo de comida ha combinado?

1. Costa-Costa
2. Sierra-Sierra
3. Oriente-Oriente
4. Internacional
5. Otra

**15.** Le gustaría encontrar en el sur de la Quito un Bar Restaurante que ofrezca este tipo de comida?

**1.** Si\_

**2.** No\_

Por qué?

1. Variedad
2. Experimentar
3. Por cercanía
4. Mejorar calidad

**16.** Qué combinación le gustaría experimentar?

1. Sierra-Sierra
2. Sierra-Costa
3. Sierra-Oriente
4. Costa-Costa
5. Costa-Oriente
6. Oriente-Oriente
7. Otra (Internacional)

**17.** A más de Comida Fusión que otro tipo de comida le gustaría que le ofrezcan?

1. Típica Nacional
2. Internacional
3. Vegetariana
4. Otra (Repostería)

18. Que otros servicios le agradecería encontrar en el Bar Restaurante?

1. Cafetería
2. Show en vivo
3. Pista de Baile

19. Servicios Adicionales

1. Sección Niños
2. Estacionamiento
3. Otro (Guardianía)

20. Cual es el Rango de Dinero que estaría dispuesto a gastar por persona en este

Bar - Restaurante?

1. 5-15
2. 16-26
3. 27 en adelante

### 3.3.3. OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa se la realizó en algunos Bares Restaurantes del Sur de Quito con el fin de establecer ciertos aspectos como adecuaciones físicas como decoración, espacios como baños, bar, distribución de mesas y atención del personal.

Se visitó los siguientes locales:

| <b>Investigación de Mercado (Observación Directa)</b> |                     |                   |                       |                             |              |
|---|---------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Restaurante</b>                                    | <b>Localización</b> | <b>Decoración</b> | <b>Espacio Físico</b> |                             |              |
|   |                     |                   | <b>Bar</b>            | <b>Capacidad (personas)</b> | <b>Baños</b> |
| Lo nuestro  | Recreo              | Tradicional       | No                    | 50                          | 4            |
| Los Motes de la Magdalena                             | La Magdalena        | Tradicional       | Si                    | 100                         | 4            |
| Pampas Argentinas                                     | Solanda             | Elegante          | Si                    | 70                          | 2            |
| Restaurante Don Pancho                                | Villaflora          | Tradicional       | No                    | 100                         | 4            |
| San Marino  | Villaflora          | Elegante          | Si                    | 70                          | 4            |
| <b>Fuente: Observación directa</b>                    |                     |                   |                       |                             |              |
| <b>Elaborado por:</b> Susana del Pilar Carchi Sañay   |                     |                   | Tabla N. 3.5          |                             |              |

### 3.4. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

El levantamiento de información se realizará del 18 de Julio al 30 de Julio/2007 en los sectores establecidos y se ejecutarán por 3 encuestadores. Las encuestas se realizarán a personas que se encuentren en dichos sectores y en lo posible residan en los mismos. Luego de haber tabulado las encuestas se analizarán cada una de las preguntas por género para un mejor entendimiento.

#### INFORMACIÓN GENERAL.

##### 1. Nivel académico:

| Tabla N. 3.6 | frec. | porc.  |
|--------------|-------|--------|
| primario     | 18    | 4,7%   |
| secundario   | 202   | 52,6%  |
| universidad  | 164   | 42,7%  |
| Total        | 384   | 100,0% |

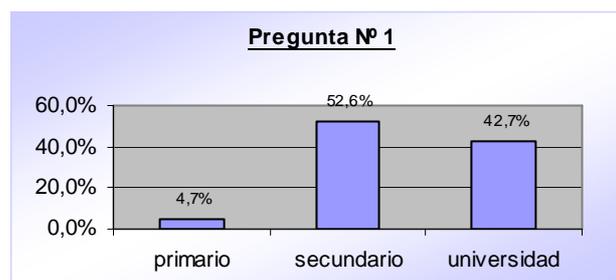


Gráfico N. 3.1.

**Análisis Nivel Académico:** Una vez conocidos los resultados se puede observar que del total de las personas encuestadas un 52.6% se encuentra o ha terminado la secundaria, el 42.7% se encuentra con un nivel universitario y el 4.7% con el primario. Por lo que podemos concluir que las respuestas que se obtendrán serán claras y objetivas.

##### 2. Profesión / Ocupación:

| Tabla N.3.6    | frec. | porc.  |
|----------------|-------|--------|
| Estudiante     | 136   | 35,4%  |
| Profesional    | 154   | 40,1%  |
| prof. Titulado | 94    | 24,5%  |
| Total          | 384   | 100,0% |

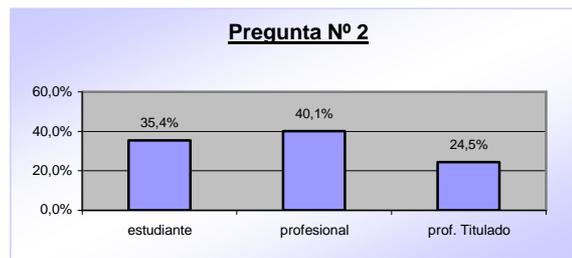


Gráfico N. 3.2.

**Análisis:** Esta pregunta tiene relación directa con la anterior aquí se puede decir que de las personas encuestadas un 64.6% trabaja, por lo que son clientes potenciales para nuestro negocio y un 35.4 son estudiantes.

### 3. Edad (años cumplidos):

| Tabla N. 3.7 | frec. | porc.  |
|--------------|-------|--------|
| 12-20        | 120   | 31,3%  |
| 21-32        | 197   | 51,4%  |
| +33          | 66    | 17,3%  |
| Total        | 384   | 100,0% |

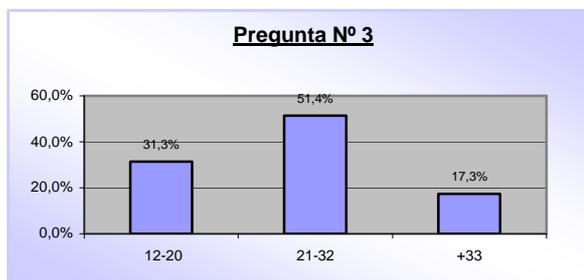


Gráfico N. 3.3.

**Análisis** La edad al ser una variable cuantitativa nos permite hacer varios análisis; en nuestro caso el negocio está dirigido a todas las edades claro que debemos considerar a quien pagará la cuenta y podemos decir que para este efecto tomaremos dos rangos que son de 21 a 32 y de más de 33 siendo esto un 68.6% del total encuestado.

### 4. Género:

| Tabla N.3.8 | frec. | porc.  |
|-------------|-------|--------|
| Masculino   | 192   | 50,0%  |
| Femenino    | 192   | 50,0%  |
| Total       | 384   | 100,0% |

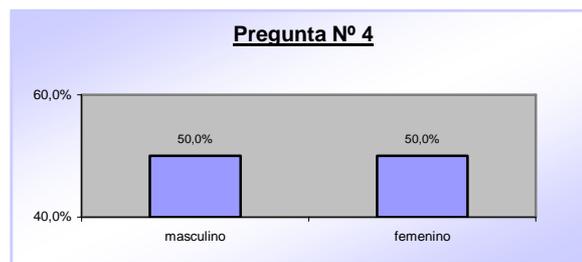


Gráfico N. 3.4.

**Análisis:** Las encuestas se realizaron en número igual tanto a hombres como a mujeres con un total de 384.

### 5. Barrio / Sector donde Vive:

| Tabla N.3.9          | frec. | porc.  |
|----------------------|-------|--------|
| <b>Solanda - Q S</b> | 146   | 38,0%  |
| <b>Turub- Mayor</b>  | 77    | 20,0%  |
| <b>Chillogallo</b>   | 72    | 18,7%  |
| <b>Otro</b>          | 89    | 23,3%  |
| <b>Total</b>         | 384   | 100,0% |

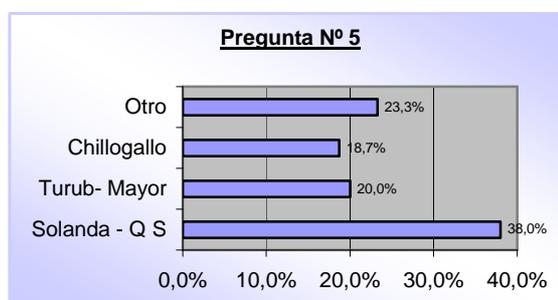


Gráfico N. 3.5.

Las encuestas se realizaron en el sector sur de la ciudad ya que el negocio se instalará ahí; específicamente en el sector de Solanda; por lo tanto se ha escogido sectores aledaños a este. Se encuestó a personas que se encontraban en las calles que bien vivían en estos sectores o cercanos a estos.

En Solanda y la Quito-Sur se realizó un 38% del total de encuestas, en Turubamba y El Mayorista un 20%, Chillogallo un 18,7% y otros sectores en menor cantidad como Santa Anita, La Mena, etc. Un 23,3%.

## INFORMACIÓN ESPECÍFICA.

### 6. Ha visitado algún Bar-Restaurante de Comida Fusión?

| Tabla N. 3.10 | frec. | porc.  |
|---------------|-------|--------|
| <b>Si</b>     | 77    | 20,1%  |
| <b>No</b>     | 307   | 79,9%  |
| <b>Total</b>  | 384   | 100,0% |

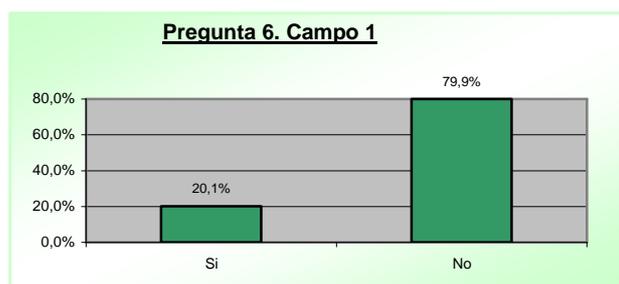


Gráfico N. 3.6.

| Tabla N. 3.10.1 | frec. | porc.  |
|-----------------|-------|--------|
| <b>Norte</b>    | 69    | 90,0%  |
| <b>Centro</b>   | 5     | 6,7%   |
| <b>Valles</b>   | 3     | 3,3%   |
| <b>Total</b>    | 77    | 100,0% |

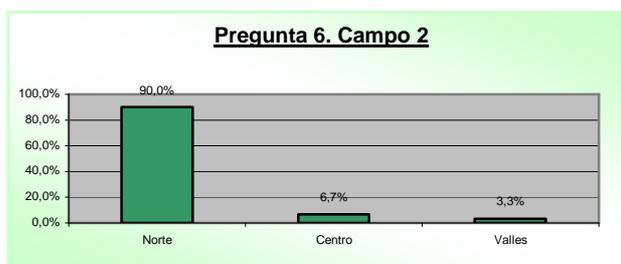


Gráfico N. 3.6.1

| Tabla N.<br>3.10.2 | Masculino |        | Femenino |        |
|--------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                    | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Si</b>          | 36        | 18,8%  | 41       | 21,4%  |
| <b>No</b>          | 156       | 81,3%  | 151      | 78,6%  |
| <b>Total</b>       | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

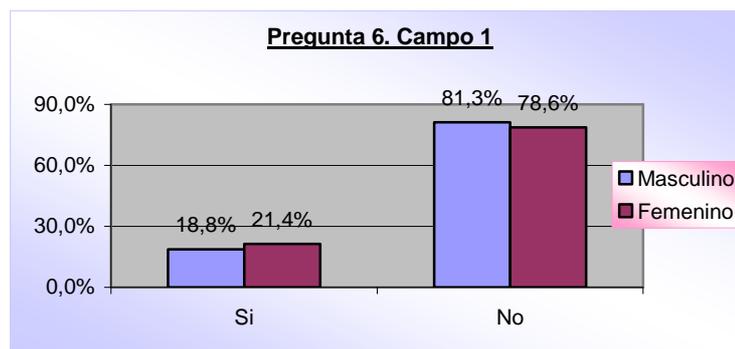


Gráfico N. 3.6.2.

| Tabla N.<br>3.10.3 | Masculino |        | Femenino |        |
|--------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                    | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Norte</b>       | 33        | 91,7%  | 37       | 90,2%  |
| <b>Centro</b>      | 3         | 8,3%   | 2        | 4,9%   |
| <b>Valle</b>       | 0         | 0,0%   | 2        | 4,9%   |
| <b>Total</b>       | 36        | 100,0% | 41       | 100,0% |

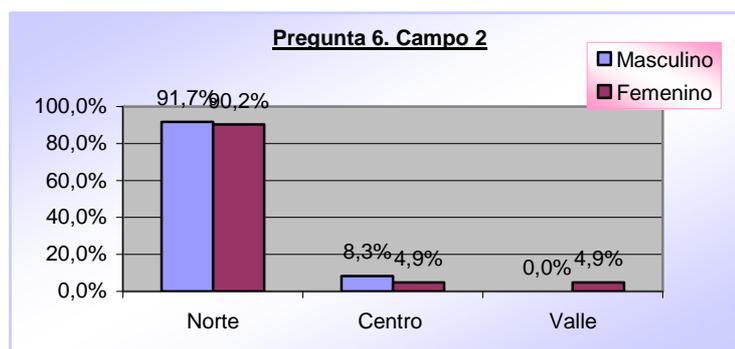


Gráfico N. 3.6.3.

Como se puede apreciar si existe un desconocimiento de esta nueva tendencia, más bien de su significado de esto nos daremos cuenta más adelante; sin embargo un 20,1% si ha concurrido alguna vez a este tipo de restaurantes.

Del Porcentaje que ha asistido a este tipo de Restaurantes su mayoría es del sexo femenino y lo han hecho en el sector Norte de la ciudad.

*Si su respuesta es si continúe con el cuestionario caso contrario siga a la pregunta 12*

## 7. Ha escuchado algunos de estos Bar- Restaurante?

| Tabla N. 3.11           | frec. | porc.  |
|-------------------------|-------|--------|
| <b>Q+R+B+L</b>          | 39    | 88,2%  |
| <b>La Boca del Lobo</b> | 5     | 11,8%  |
| <b>Total</b>            | 44    | 100,0% |

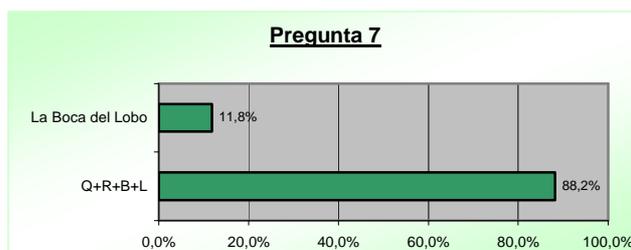


Gráfico N. 3.7.

| Tabla N. 3.11.1         | Masculino |        | Femenino |        |
|-------------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                         | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Q+R+B+L</b>          | 19        | 90,5%  | 20       | 87,0%  |
| <b>La Boca del Lobo</b> | 2         | 9,5%   | 3        | 13,0%  |
| <b>Total</b>            | 21        | 100,0% | 23       | 100,0% |

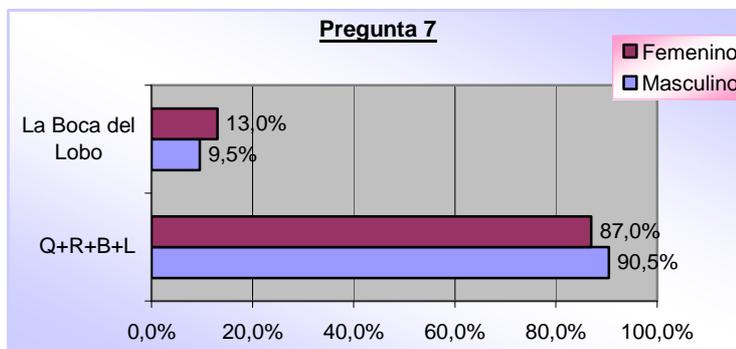


Gráfico N. 3.7.1.

Del Porcentaje que Si conoce de esta nueva tendencia (20.1%) solo 44 (57.14%) han escuchado o han asistido a uno de los restaurantes mencionados en una lista de 9 establecimientos como podemos apreciar en su mayoría están personas de sexo femenino. Las personas que no conocen dichos restaurantes han asistido a otros no mencionados.

## 8. Como conoció dicho restaurante?

| Tabla N. 3.12 | frec. | porc.  |
|---------------|-------|--------|
| Amigo         | 41    | 53,4%  |
| Familiar      | 18    | 23,3%  |
| Compañero T   | 8     | 10,0%  |
| Otros         | 10    | 13,3%  |
| Total         | 77    | 100,0% |

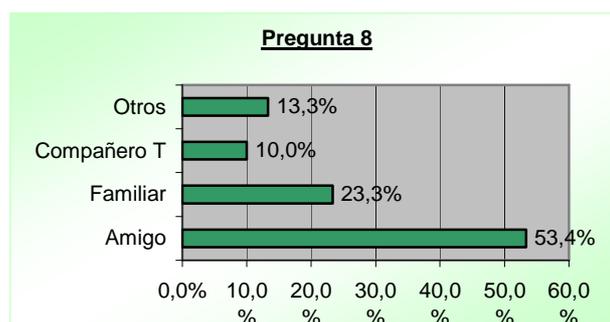


Gráfico N.3.8.

| Tabla N.<br>3.12.1 | Masculino |        | Femenino |        |
|--------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                    | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| Amigo              | 21        | 58,3%  | 20       | 48,8%  |
| Familiar           | 1         | 2,8%   | 17       | 41,5%  |
| Comp Trab          | 6         | 16,7%  | 2        | 4,9%   |
| Otra               | 8         | 22,2%  | 2        | 4,9%   |
| Total              | 36        | 100,0% | 41       | 100,0% |

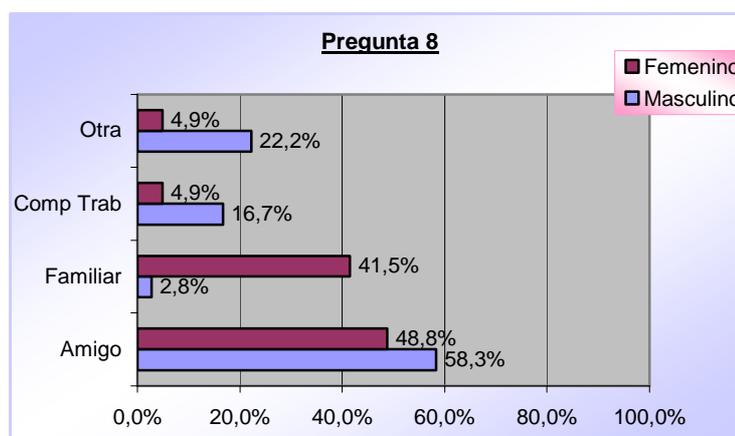


Gráfico N. 3.8.1.

Del 20.1% que concurre a estos restaurantes lo conocen en su mayoría por amigos (53.4%); por familiares (23.3%), por compañeros de trabajo (10%) y por otros como prensa y televisión (13.3%).

### 9. Cuanto Dinero ha gastado al acudir a este tipo de Restaurantes?

| Tabla N. 3.13 | frec.     | Porc.         |
|---------------|-----------|---------------|
| 10-20         | 33        | 42,9%         |
| 21-30         | 33        | 42,9%         |
| +31           | 11        | 14,3%         |
| <b>Total</b>  | <b>77</b> | <b>100,0%</b> |

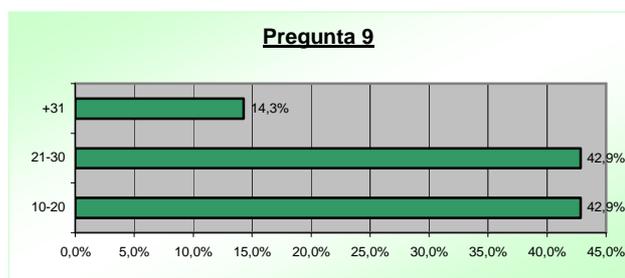


Gráfico N. 3.9.

| Tabla N.3.13.1 | Masculino |               | Femenino  |               |
|----------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
|                | frec.     | Porc.         | frec.     | Porc.         |
| 10-20          | 19        | 52,8%         | 14        | 34,1%         |
| 21-30          | 17        | 47,2%         | 16        | 39,0%         |
| +31            | 0         | 0,0%          | 11        | 26,8%         |
| <b>Total</b>   | <b>36</b> | <b>100,0%</b> | <b>41</b> | <b>100,0%</b> |

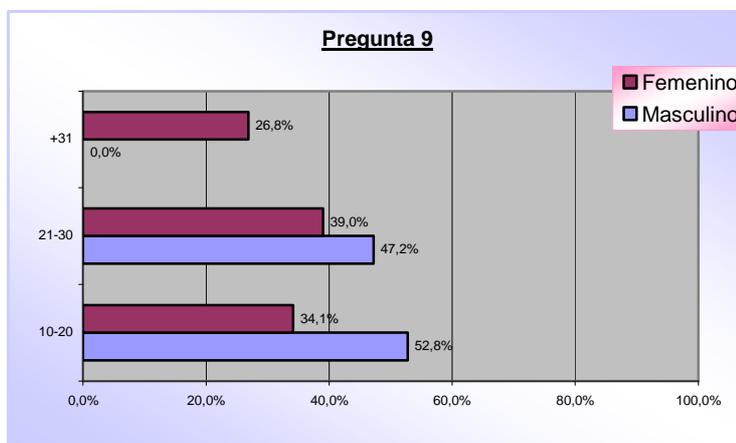


Gráfico N. 3.9.1.

Las personas encuestadas que han asistido a estos Restaurantes han gastado en su 85.8% en un rango de 10-30 dólares y solo un 14.3% más de 31 dólares esto nos da un dato importante para saber el rango de precios que podemos establecer en nuestro sector.

### 10. La atención recibida ha sido?

| Tabla N. 3.14    | frec. | porc.  |
|------------------|-------|--------|
| <b>Excelente</b> | 18    | 23,3%  |
| <b>Buena</b>     | 51    | 66,7%  |
| <b>Regular</b>   | 8     | 10,0%  |
| <b>Mala</b>      | 0     | 0,0%   |
| <b>Total</b>     | 77    | 100,0% |

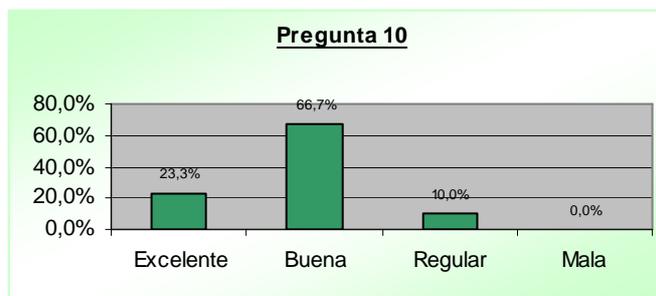


Gráfico N. 3.10.

| Tabla N.<br>3.14.1 | Masculino |        | Femenino |        |
|--------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                    | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Excelente</b>   | 3         | 8,3%   | 15       | 36,6%  |
| <b>Buena</b>       | 27        | 75,0%  | 24       | 58,5%  |
| <b>Regular</b>     | 6         | 16,7%  | 2        | 4,9%   |
| <b>Mala</b>        | 0         | 0,0%   | 0        | 0,0%   |
| <b>Total</b>       | 36        | 100,0% | 41       | 100,0% |

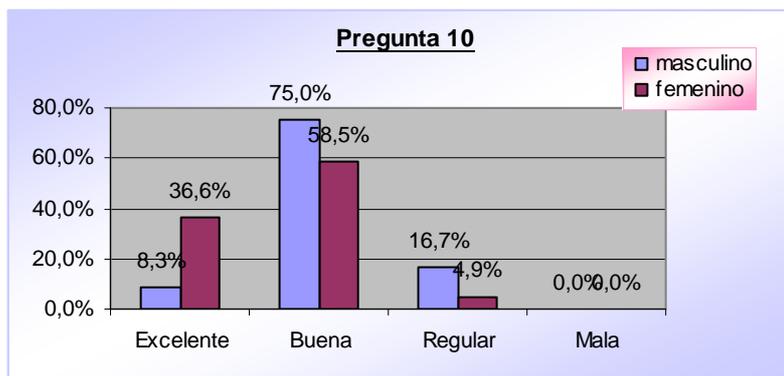


Gráfico N. 3.10.1

| Mayor Valor | Desv. Est.  | Media      | Mediana | Moda | Menor Valor |
|-------------|-------------|------------|---------|------|-------------|
| 4           | 0,566388636 | 3,12987013 | 3       | 3    | 1           |

Tabla N. 3.15.

En cuanto a atención brindada en la competencia no encontramos una mayor debilidad por su parte; un 66.7% están de acuerdo en haber sido atendidos bien.

### 11. Le han ofrecido algún tipo de promoción?

| Tabla N. 3.16 | frec. | porc.  |
|---------------|-------|--------|
| Si            | 23    | 30,0%  |
| No            | 54    | 70,0%  |
| Total         | 77    | 100,0% |

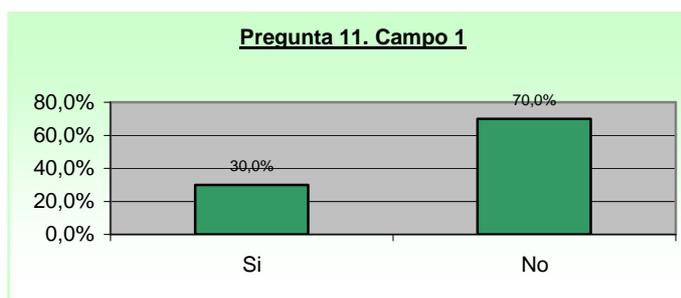


Gráfico N. 3.11.

| Tabla N. 3.16.1. | frec. | porc.  |
|------------------|-------|--------|
| 2*1              | 20    | 87,0%  |
| Postre gratis    | 3     | 13,0%  |
| Total            | 23    | 100,0% |

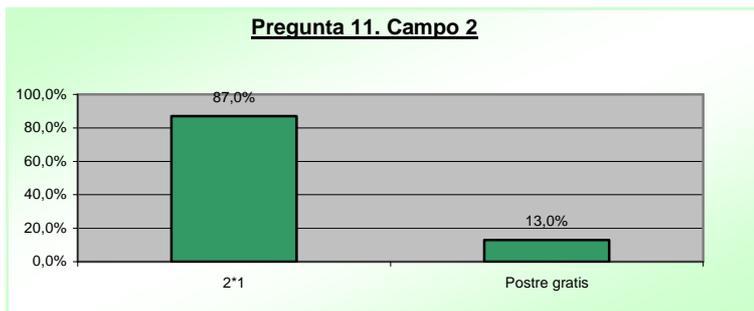


Gráfico N. 3.11.1.

| Tabla N.<br>3.16.2. | Masculino |        | Femenino |        |
|---------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                     | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Si</b>           | 11        | 30,6%  | 12       | 29,3%  |
| <b>No</b>           | 25        | 69,4%  | 29       | 70,7%  |
| <b>Total</b>        | 36        | 100,0% | 41       | 100,0% |

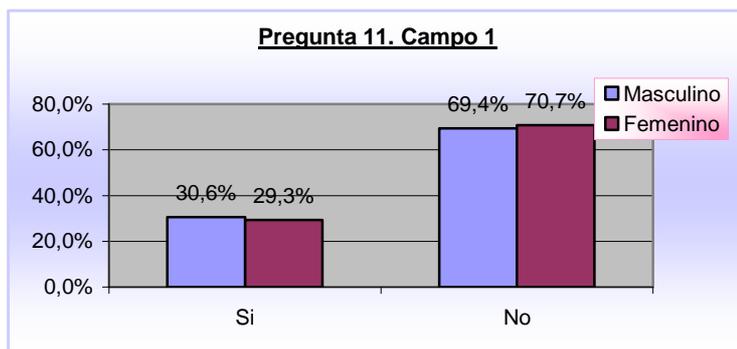


Gráfico N. 3.11.2.

| Tabla N.<br>3.16.3 | Masculino |        | Femenino |        |
|--------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                    | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>2*1</b>         | 8         | 72,7%  | 12       | 100,0% |
| <b>Postre</b>      | 3         | 27,3%  | 0        | 0,0%   |
| <b>Total</b>       | 11        | 100,0% | 12       | 100,0% |

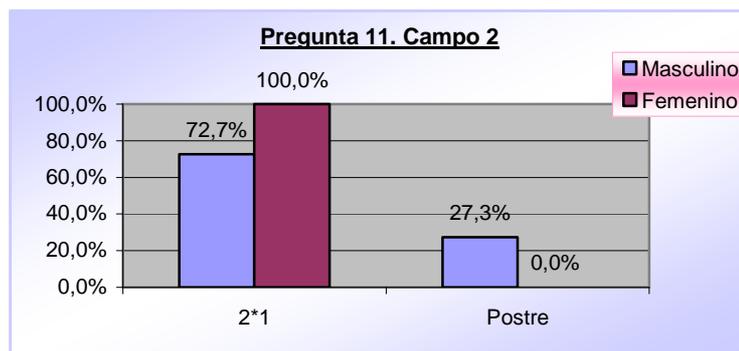


Gráfico N.3.11.3.

En cuanto a Promociones solo a un 30% de los encuestados que conocen del tema se les ha ofrecido promociones entre estas están el 2\*1(87%) y la del Postre gratis (13%).

## 12. Con qué fin asiste a un Bar Restaurante?

| Tabla N. 3.17    | frec. | porc.  |
|------------------|-------|--------|
| Negocios         | 18    | 4,7%   |
| Reunión Familiar | 256   | 66,7%  |
| Salir con amigos | 84    | 21,9%  |
| Otros            | 26    | 6,8%   |
| Total            | 384   | 100,0% |

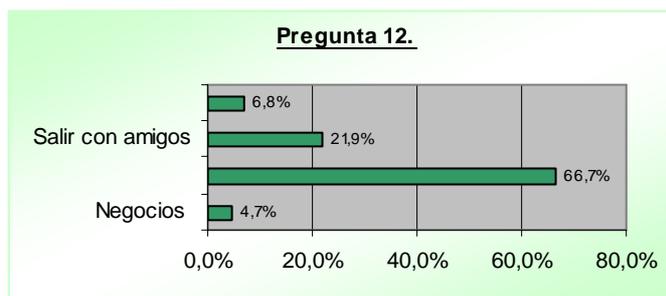


Gráfico N. 3.12.

| Tabla N. 3.17.1. | Masculino |        | Femenino |        |
|------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                  | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| Negocio          | 6         | 3,1%   | 12       | 6,3%   |
| Reunión Familiar | 121       | 63,0%  | 135      | 70,3%  |
| Salir con amigos | 54        | 28,1%  | 30       | 15,6%  |
| Otra             | 11        | 5,7%   | 15       | 7,8%   |
| Total            | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

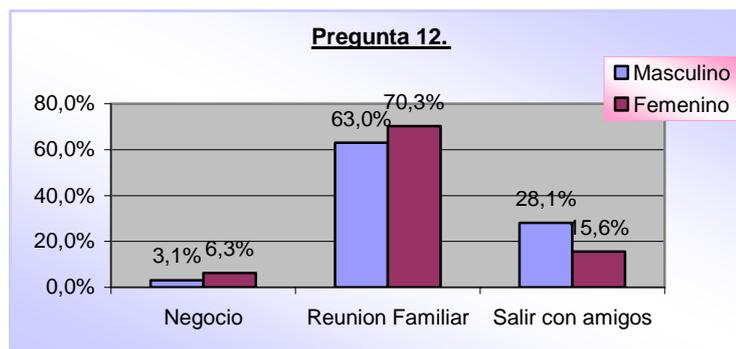


Gráfico N. 3.13.

A Partir de esta pregunta todos los encuestados tienen su respuesta.

En esta pregunta analizaremos cuales son las razones por las que las personas asisten a un Bar-Restaurante y más adelante las utilizaremos para determinar estrategias.

Existe una tendencia significativa en cuanto a asistencia por reuniones familiares (66.77%), el salir con amigos (21.9%), por negocios (4.7%) y otros como comer y beber simplemente (6.8%).

Otra observación importante es la tendencia a asistir en familia son las mujeres con un 70.3%, los hombre (63%); en cuanto a salir con amigos los hombres tiene mayoría (28.1%) a diferencia de las mujeres (15.6%).

### 13. Ud. ha experimentado la combinación de alimentos?

| Tabla N. 3.18 | frec.      | porc.         |
|---------------|------------|---------------|
| Si            | 279        | 72,7%         |
| No            | 105        | 27,3%         |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100,0%</b> |

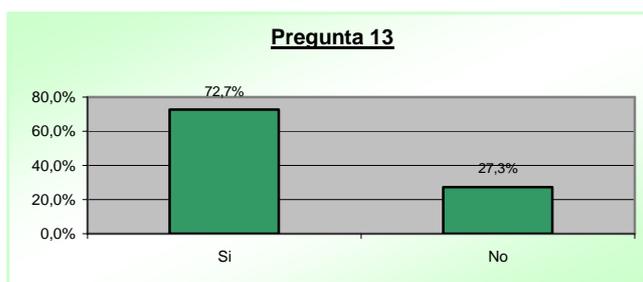


Gráfico N. 3.14.

| Tabla N.<br>3.18.1. | Masculino |        | Femenino |        |
|---------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                     | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Si</b>           | 136       | 70,8%  | 143      | 74,5%  |
| <b>No</b>           | 56        | 29,2%  | 49       | 25,5%  |
| <b>Total</b>        | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

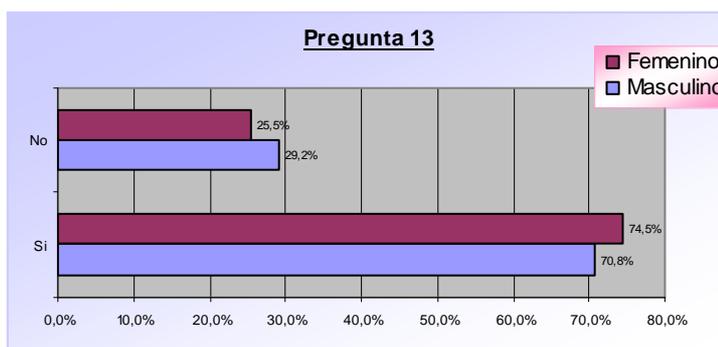


Gráfico N. 3.14.1.

Si bien es cierto el término de Comida Fusión no es muy conocido en este sector de la ciudad; se ha optado por utilizar uno más simple para mayor entendimiento como lo es la Combinación de Alimentos con esta aclaración podemos apreciar que un 72.7% ha experimentado alguna vez la combinación de alimentos, y solo un 27.3% no lo ha hecho.

#### 14. Qué tipo de comida ha combinado?

| Tabla N. 3.19.       | frec. | porc.  |
|----------------------|-------|--------|
| <b>C-C</b>           | 112   | 40,1%  |
| <b>S-S</b>           | 136   | 48,7%  |
| <b>O-O</b>           | 3     | 1,1%   |
| <b>Internacional</b> | 13    | 4,7%   |
| <b>Otro</b>          | 15    | 5,4%   |
| <b>Total</b>         | 279   | 100,0% |

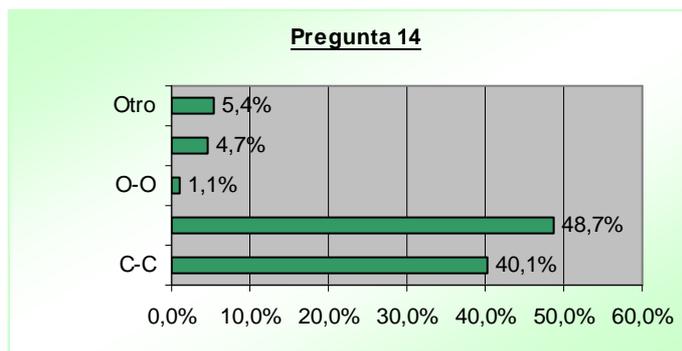


Gráfico N. 3.15.

| Tabla N.<br>3.19.1.  | Masculino |        | Femenino |        |
|----------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                      | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>C-C</b>           | 46        | 33,8%  | 66       | 46,2%  |
| <b>S-S</b>           | 68        | 50,0%  | 68       | 47,6%  |
| <b>O-O</b>           | 3         | 2,2%   | 0        | 0,0%   |
| <b>Internacional</b> | 6         | 4,4%   | 7        | 4,9%   |
| <b>Otra</b>          | 13        | 9,6%   | 2        | 1,4%   |
| <b>Total</b>         | 136       | 100,0% | 143      | 100,0% |

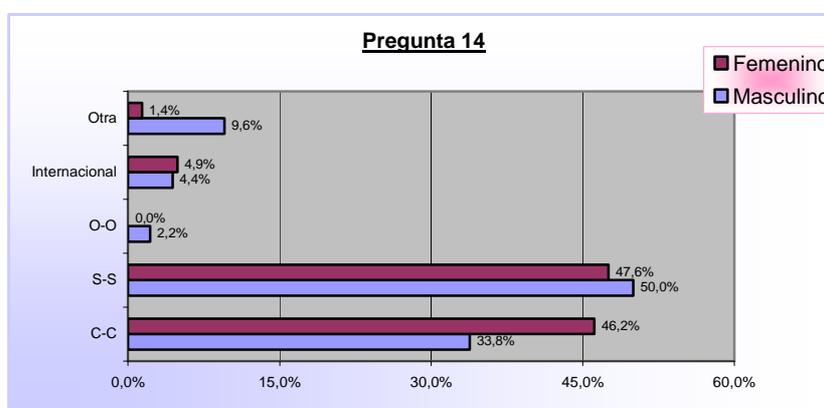


Gráfico N. 3.15.1.

De las personas que han experimentado la combinación de alimentos un 48.7% lo han hecho con platillos de la Sierra, un 40.1% con platillos de la Costa; siendo estas las combinaciones más significativas.

**15. Le gustaría encontrar en el sur de Quito un Bar Restaurante que ofrezca este tipo de comida?**

| Tabla N. 3.20. | frec. | porc.  |
|----------------|-------|--------|
| <b>SI</b>      | 384   | 100,0% |
| <b>NO</b>      | 0     | 0,0%   |
| <b>Total</b>   | 384   | 100,0% |

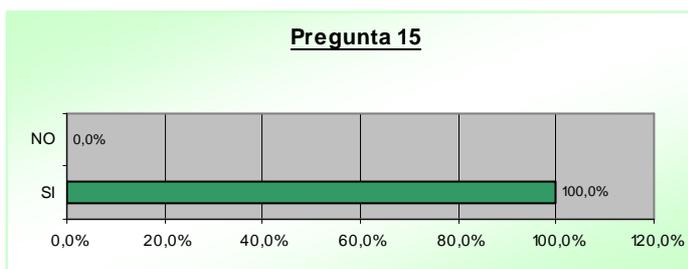


Gráfico N. 3.16.

| Tabla N. 3.20.1.    | frec. | porc.  |
|---------------------|-------|--------|
| <b>Variedad</b>     | 110   | 28,7%  |
| <b>Experimentar</b> | 105   | 27,3%  |
| <b>Cercanía</b>     | 92    | 24,0%  |
| <b>Calidad</b>      | 77    | 20,0%  |
| <b>Total</b>        | 384   | 100,0% |

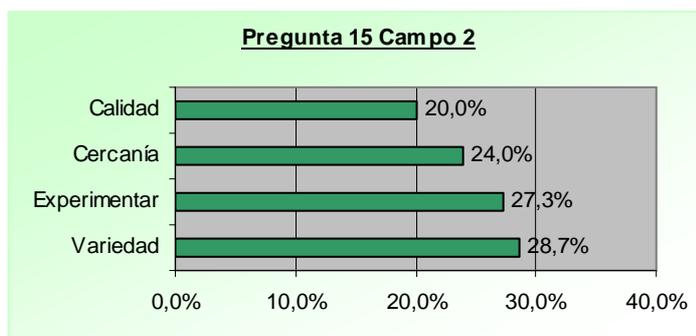


Gráfico N. 3.16.1.

| Tabla N.3.20.2. | Masculino |        | Femenino |        |
|-----------------|-----------|--------|----------|--------|
|                 | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Si</b>       | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |
| <b>No</b>       | 0         | 0,0%   | 0        | 0,0%   |
| <b>Total</b>    | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

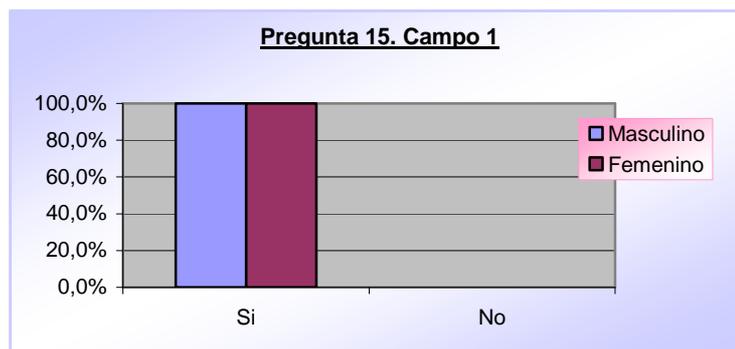


Gráfico N. 3.16.2.

| Tabla N. 3.20.3.      | Masculino |        | Femenino |        |
|-----------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                       | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Variedad</b>       | 47        | 24,5%  | 63       | 32,8%  |
| <b>Experimentar</b>   | 55        | 28,6%  | 50       | 26,0%  |
| <b>Cercanía</b>       | 44        | 22,9%  | 48       | 25,0%  |
| <b>Lograr calidad</b> | 46        | 24,0%  | 31       | 16,1%  |
| <b>Total</b>          | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

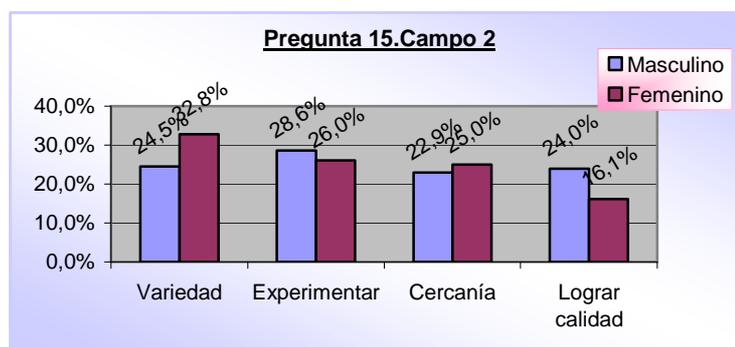


Gráfico N. 3.16.3.

El 100% de las personas encuestadas ha respondido favorablemente al hecho de la apertura de un Bar-Restaurante que ofrezca este tipo de comida por lo que aquí tenemos una gran oportunidad para nuestro negocio.

Las razones por las que desean un local como estos en el Sur de Quito son principalmente sienten que necesitan variedad (28.7%), que quieren experimentar nuevos sabores (27.3%), Por que desean un lugar más cercano a su residencia (24%), y piensan que al existir un local con esta nueva tendencia también podrá mejorar la calidad tanto de productos como de atención (20%).

## 16. Qué combinación le gustaría experimentar?

| Tabla N. 3.21. | frec.      | porc.         |
|----------------|------------|---------------|
| S-S            | 13         | 3,4%          |
| S-C            | 302        | 78,6%         |
| S-O            | 26         | 6,8%          |
| C-C            | 10         | 2,6%          |
| C-O            | 15         | 3,9%          |
| O-O            | 10         | 2,6%          |
| Otra (Int)     | 8          | 2,1%          |
| <b>Total</b>   | <b>384</b> | <b>100,0%</b> |

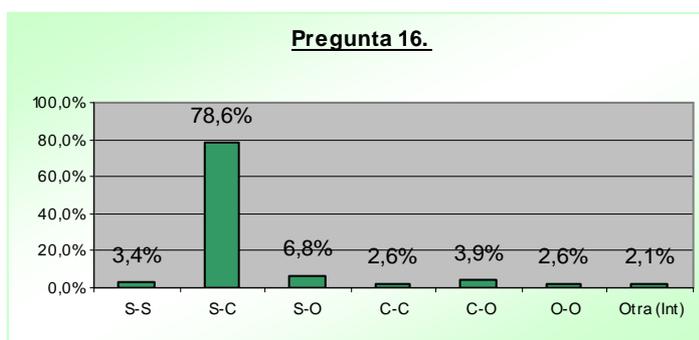


Gráfico N. 3.17.

| Tabla N.3.21.1. | Masculino  |               | Femenino   |               |
|-----------------|------------|---------------|------------|---------------|
|                 | frec.      | porc.         | frec.      | porc.         |
| S-S             | 5          | 2,6%          | 8          | 4,2%          |
| S-C             | 151        | 78,6%         | 151        | 78,6%         |
| S-O             | 14         | 7,3%          | 12         | 6,3%          |
| C-C             | 3          | 1,6%          | 7          | 3,6%          |
| C-O             | 8          | 4,2%          | 7          | 3,6%          |
| O-O             | 6          | 3,1%          | 4          | 2,1%          |
| Otra            | 5          | 2,6%          | 3          | 1,6%          |
| <b>Total</b>    | <b>192</b> | <b>100,0%</b> | <b>192</b> | <b>100,0%</b> |

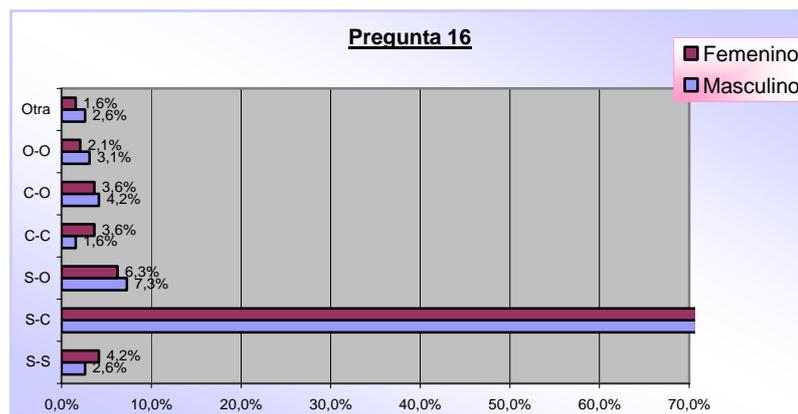


Gráfico N.3.17.1.

En cuanto a gustos de los encuestados en su mayoría prefiere las combinaciones entre comida de la Sierra con la Costa con un 78.6%, otra opción puede ser la comida de la Sierra con el Oriente con un 6.8%.

### 17. A más de Comida Fusión que otro tipo de comida le gustaría que le ofrezcan?

| Tabla N. 3.22.         | frec. | porc.  |
|------------------------|-------|--------|
| <b>Típica Nacional</b> | 202   | 52,6%  |
| <b>Internacional</b>   | 102   | 26,6%  |
| <b>Vegetariana</b>     | 49    | 12,8%  |
| <b>Otra</b>            | 31    | 8,1%   |
| <b>Total</b>           | 384   | 100,0% |

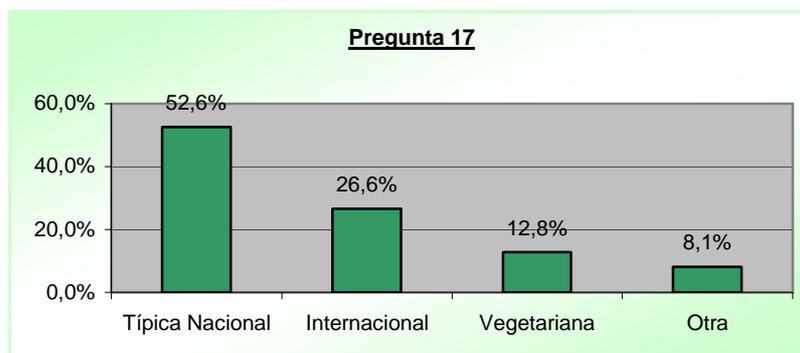


Gráfico N. 3.18.

| Tabla N. 3.22.1.       | Masculino |        | Femenino |        |
|------------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                        | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Típica Nacional</b> | 96        | 50,0%  | 106      | 55,2%  |
| <b>Internacional</b>   | 49        | 25,5%  | 53       | 27,6%  |
| <b>Vegetariana</b>     | 25        | 13,0%  | 24       | 12,5%  |
| <b>Otra(Postres)</b>   | 22        | 11,5%  | 9        | 4,7%   |
| <b>Total</b>           | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

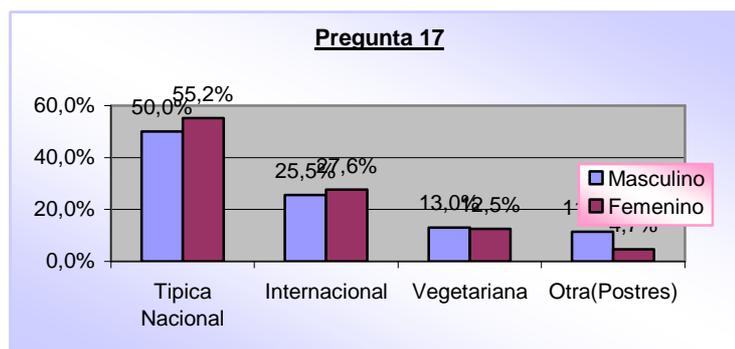


Gráfico N. 3.18.1.

Otra opción de las personas encuestadas es la venta de comida típica nacional sin combinarla (52.6%), así como la internacional (26.6%), Vegetariana (12.8%), otra (comida light) (8.1%).

### 18. Que otros servicios le agradecería encontrar en el Bar Restaurante?

| Tabla N. 3.23.        | frec. | porc.  |
|-----------------------|-------|--------|
| <b>Cafetería</b>      | 95    | 24,7%  |
| <b>Show en vivo</b>   | 243   | 63,3%  |
| <b>Pista de baile</b> | 46    | 12,0%  |
| <b>Total</b>          | 384   | 100,0% |

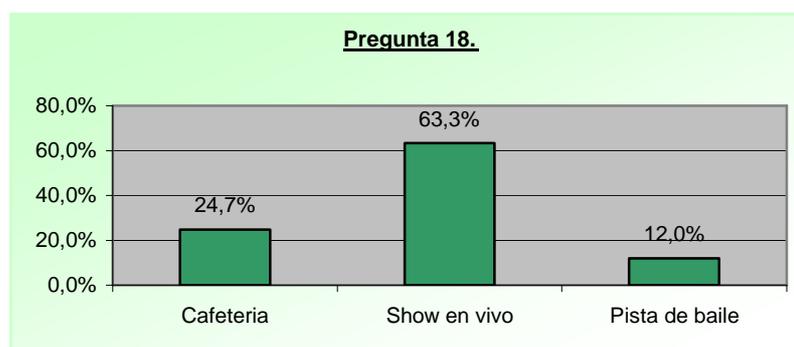


Gráfico N. 3.19.

| Tabla N.<br>3.23.1. | Masculino |        | Femenino |        |
|---------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                     | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Cafetería</b>    | 44        | 22,9%  | 51       | 26,6%  |
| <b>Show en vivo</b> | 126       | 65,6%  | 117      | 60,9%  |
| <b>Discoteca</b>    | 22        | 11,5%  | 24       | 12,5%  |
| <b>Total</b>        | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

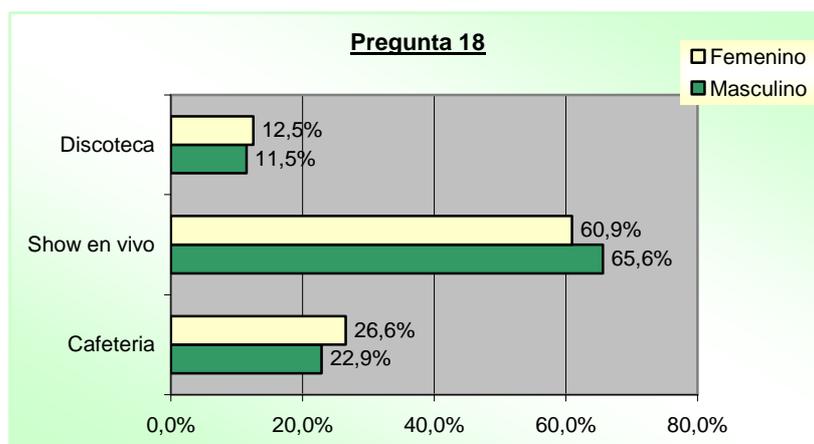


Gráfico N. 3.19.1.

A más de Bar Restaurante las personas piensan que también sería una buena opción que se presentara un show artístico en vivo (63.3%), a demás que hubiera servicio de cafetería durante todo el día (24.7%), y otra opción bastante interesante pero que a las personas también les agradó es una pista de baile en las noches (12%).

### 19. Servicios Adicionales:

| Tabla N. 3.24.         | frec. | porc.  |
|------------------------|-------|--------|
| <b>Sección Niños</b>   | 179   | 46,6%  |
| <b>Estacionamiento</b> | 192   | 50,0%  |
| <b>Otro (Guardia)</b>  | 13    | 3,4%   |
| <b>Total</b>           | 384   | 100,0% |

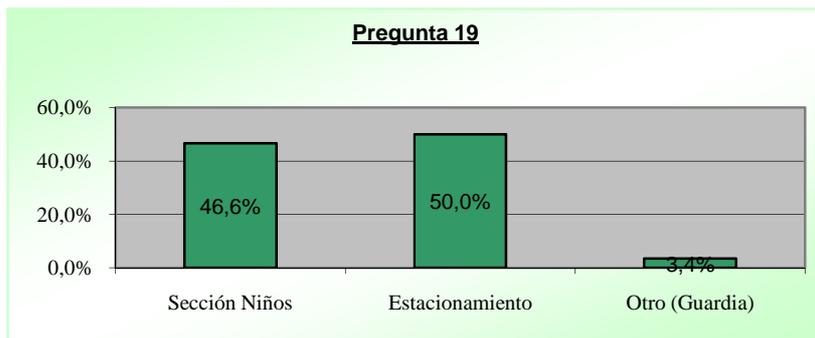


Gráfico N. 3.20.

| Tabla N. 3.24.1.       | Masculino |        | Femenino |        |
|------------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                        | frec.     | porc.  | frec.    | porc.  |
| <b>Sección niños</b>   | 79        | 41,1%  | 100      | 52,1%  |
| <b>Estacionamiento</b> | 107       | 55,7%  | 85       | 44,3%  |
| <b>Otro</b>            | 6         | 3,1%   | 7        | 3,6%   |
| <b>Total</b>           | 192       | 100,0% | 192      | 100,0% |

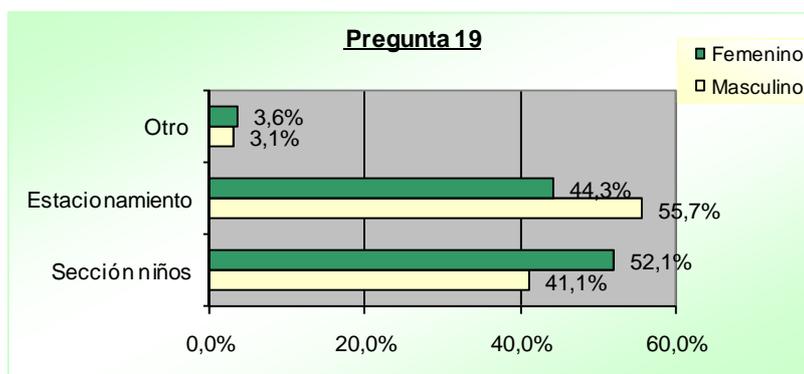


Gráfico N. 3.20.1.

Los encuestados también creen que es necesario estacionamiento para sus autos (50%), así como una sección para sus niños (46.6%) y guardianía para su seguridad (3.4%).

Como observación importante se puede mencionar que las que optaron más por un espacio para sus niños son las mujeres mientras que por el estacionamiento los hombres.

## 20. Cuál es el Rango de Dinero que estaría dispuesto a gastar por persona en este Bar - Restaurante?

| Tabla N.3.25 | frec.      | porc.         |
|--------------|------------|---------------|
| 5-15         | 310        | 80,7%         |
| 16-26        | 69         | 18,0%         |
| +27          | 5          | 1,3%          |
| <b>Total</b> | <b>384</b> | <b>100,0%</b> |

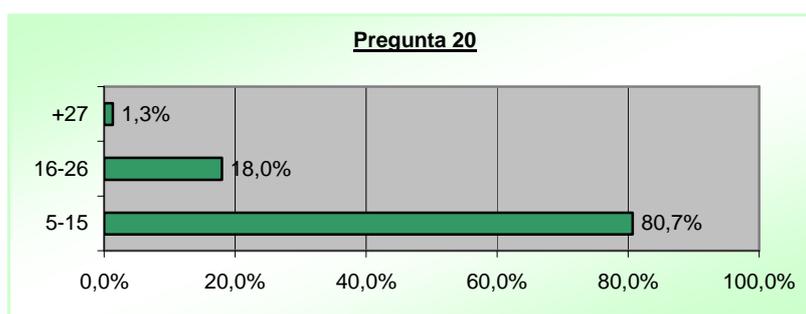


Gráfico N. 3.21.

| Tabla N.<br>3.25.1. | Masculino  |               | Femenino   |               |
|---------------------|------------|---------------|------------|---------------|
|                     | frec.      | porc.         | frec.      | porc.         |
| 5-15                | 143        | 74,5%         | 167        | 86,5%         |
| 16-26               | 46         | 24,0%         | 24         | 12,4%         |
| +27                 | 3          | 1,6%          | 2          | 1,0%          |
| <b>Total</b>        | <b>192</b> | <b>100,0%</b> | <b>193</b> | <b>100,0%</b> |

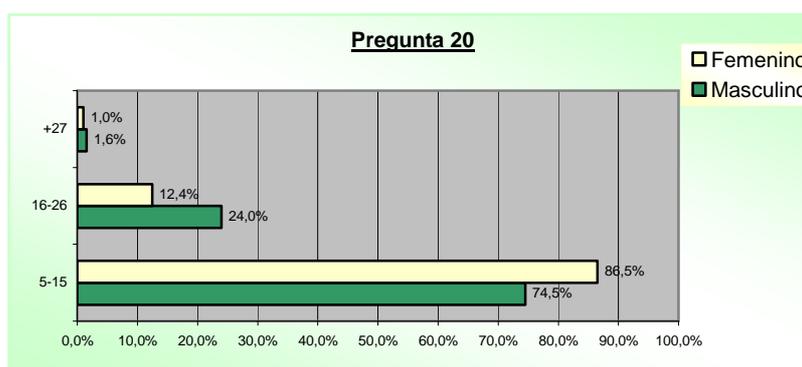


Gráfico N. 3.21.1.

En cuanto al dinero que desean gastar pues se encuentra en un rango racional el 80.7% cree que puede gastar entre 5-15 dólares por persona, siempre y cuando reciban calidad en servicio y atención; un 18% también cree que puede gastar entre 16-26 dólares y solo un 1.3% más de 27 dólares.

### 3.5. RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1. CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO META DEL BAR RESTAURANTE “L’ MISHQUÉ”

| <b>Características del Segmento del Bar Restaurante L' Mishqué</b> |  |
|--|--|
| <b>Variable</b>  | <b>Descripción</b>   |
| Geográfica   | Parroquias de: San Bartolo, Solanda, Chillogallo y La Mena   |
| Socioeconómica   | Según nuestro segmento meta, solamente consideraremos de la población económicamente activa los siguientes: técnicos, empleados de oficina y trabajadores de los servicios; los trabajadores no calificados y otros los uniremos en uno solo y únicamente consideraremos el 40% de esa cantidad. |
| Psicográfica   | De un estrato medio en adelante  |
| Demográfico  | Que realicen actividades en familia, con amigos y de negocios.   |
| Edad   | Que estén comprendidos entre los 12 y 69 años de edad,   |
| Conductual   | Que buscan mejores condiciones de calidad tanto en el producto como en el servicio, precios adecuados, así como cercanía   |
| Tamaño del Segmento  | Tamaño de la Población: <b>786.691</b> Personas  |
|  | Población: <b>138.678</b> Personas   |
| <b>Fuente: Investigación de Mercado</b>                            |  |
| <b>Elaborado por:</b> Susana del Pilar Carchi Sañay                |  |
| Tabla N. 3.26  |  |

El Bar Restaurante quiere prestar servicios principalmente a las personas que viven o desarrollan sus actividades en el sur de Quito, con una edad de 12 años en adelante con un estrato social de medio en adelante en el que se podría abarcar a la mayoría de la población de nuestro mercado objetivo que realicen actividades en familia, con amigos o de negocios; que están buscando un nuevo ambiente y mejores condiciones tanto en calidad del producto como en atención y que se encuentre en el sur de la ciudad.

### 3.5.2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación de mercado se utilizaron algunas herramientas como la observación directa, encuestas personales a quienes se encontraban transitando por los sectores seleccionados y luego su respectivo análisis; las encuestas se realizaron a través de cuestionarios.

| <b>Método de Investigación</b>   |  |
|--|--|
| <b>Fuente de Datos</b>   | <b>Datos primarios y secundarios</b>                         |
| <i>Enfoque de la investigación</i>   | <i>Observación, Encuestas personales y análisis de datos</i> |
| <i>Instrumentos de la investigación</i>  | <i>Diseño descriptivo</i>                                    |
|  | <i>Estudio Transversal: Cuestionarios</i>                    |
|  | <i>Estudios Longitudinales: seguimiento</i>                  |
| <i>Plan de muestreo</i>  | <i>Unidad de muestreo, tamaño de muestra</i>                 |
| <i>Método de contacto</i>  | <i>Método aleatorio simple</i>                               |
|  | <i>Personal</i>  |
| <b>Fuente: Investigación de mercado</b>  |  |
| <b>Elaborado por:</b> Susana del Pilar Carchi Sañay <span style="float: right;">Tabla N. 3.27</span> |  |

La muestra se la escogió utilizando el método aleatorio simple ya que al hacerlo por ejemplo por estratos es difícil identificar a las personas y determinar su nivel social u otras especificaciones y el preguntar directamente implica una no muy buena reacción por parte del encuestado; por lo tanto el método aleatorio simple nos permite ser más abiertos por lo que fue escogido el mismo.

Como señalamos anteriormente estas encuestas fueron realizadas personalmente a los ciudadanos que contestaron sin ninguna complicación.

### 3.6. CONCLUSIONES DE ENCUESTAS Y OBSERVACIÓN DIRECTA

A continuación se detallará las conclusiones más importantes obtenidas de la presente investigación sobre la posible creación de un Bar Restaurante de Comida Fusión:

- Se puede mencionar que un gran porcentaje de la población del sur de Quito trabajan y perciben un sueldo mayor al salario básico por lo que serán posibles clientes de este negocio.
- La población del sur de Quito en su gran mayoría no ha visitado algún Bar Restaurante de comida Fusión, es más se puede anotar que si bien no conocen el término de comida fusión si la han experimentado alguna vez la combinación de alimentos.
- De la minoría que si ha visitado algún Bar Restaurante de comida fusión se puede decir que en su mayoría lo han hecho las mujeres; también se puede decir que ha sido en el norte de la ciudad.
- La mayoría que asistió a estos Restaurantes lo han llegado a conocer por amigos y por familiares; además que han gastado un promedio de 20 dólares.
- La atención recibida por esta mayoría ha sido satisfactoria, además que han recibido un producto de calidad, y se les ha ofrecido promociones bien acogidas por los clientes.

Luego de concluir la sección de los que respondieron sí en la primera pregunta tenemos las siguientes conclusiones:

- La mayoría de la población asiste a algún Bar Restaurante por motivos familiares y para salir con amigos a divertirse; por lo que es una buena oportunidad la incorporación de este negocio con miras a este grupo de personas.
- La mayoría de la población ha experimentado alguna vez la combinación de alimentos pero lo ha hecho con comida Ecuatoriana específicamente comida serrana, pero también comida de la costa.
- La población desea encontrar en el Sur de Quito un Bar Restaurante que ofrezca Comida Fusión, como principal razón es que desean encontrar variedad en productos sin tener que movilizarse tan lejos y a un precio que esté de acuerdo con las condiciones económicas del sector; sin olvidarse de la calidad tanto en atención como en productos.

- La mayoría de la población desea experimentar combinaciones de platillos de la sierra y de la costa; además que desean también comida típica nacional e internacional para lo que se deberá establecer ciertas opciones.
- Como observación importante se puede mencionar que la mayoría de la población desea también entretenerse por lo que les parece una buena opción un show artístico en vivo.
- La mayoría también piensa que para brindarles un mejor servicio es necesario un estacionamiento y sección para los niños, así como guardiana.

La propuesta de la creación de un Bar Restaurante en el Sur de Quito es una buena alternativa mientras se tomen en cuenta los gustos de la población y sus necesidades, ya que como se puede apreciar en este Sector prefieren lo Nacional; claro que ésta es una ventaja puesto que la materia prima será más económica comparando con la materia prima para elaborar platillos internacionales.

También se pudo determinar que la población está muy insatisfecha con la mayoría de Restaurantes del Sector; por lo que buscan calidad sin tener que desplazarse tan lejos.

Luego de haber analizado todos estos aspectos, se puede decir que la creación de éste negocio es una excelente oportunidad.

Una vez determinado el mercado, se buscará que este Bar Restaurante pueda satisfacer a cabalidad todas las necesidades de nuestros futuros clientes, entregándoles calidad en atención y productos a un nivel de precios competitivo.

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Se realizó una investigación por observación directa; ésta con el fin de determinar específicamente cómo es su distribución física y ambiental, se encontró que de los 5 Restaurantes visitados, 2 Restaurantes se dedican específicamente a la venta de parrilladas tiene un aspecto elegante y serio mientras los otros 3

Restaurantes son un poco más populares, en estos se expende comida nacional y Pollos asados.

Dando como conclusión que se debe optar por un lugar que mezcle las dos condiciones si la intención es atraer a una buena parte del Sur.

### **3.7. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Después de haber realizado la Investigación directa se determina que la aceptación de un Bar Restaurante de Comida Fusión en el Sur de Quito es del 100% (ver gráfico de la pregunta 15) debido a varias razones una de ellas es que la población del Sur desea variedad, conocer cosas nuevas y esperan que con este nuevo negocio lleguen mejoras en la calidad de los productos y en la atención que se brinda en el sur.

El negocio de Bares y Restaurantes se está expandiendo no sólo en el sur sino en todo Quito debido a que la población se vuelve más exigente y las necesidades aumentan así como sus gustos y la tendencia a experimentar nuevas cosas como los alimentos (gráfico de la pregunta 13) lo que hace posible la creación de un lugar así en el Sur.

Como se mencionó anteriormente esta nueva tendencia no ha sido explotada en su totalidad en el país; sin embargo existen algunos locales en el centro y norte de la capital siendo sus especialidades la comida fusión Internacional; esto hace que aumente la expectativa de la incursión de esta nueva tendencia en el sur claro que en este sector sería fusión de comida Nacional.

Además se busca brindar una mejor atención como la entrega a domicilio; para abarcar más sectores del Sur con la misma calidad que si estuviera en el local.

También se busca diferenciar de la competencia ya sea por el servicio y la variedad de productos para brindar mayores opciones a los posibles clientes.

De acuerdo a la investigación la población desea variedad y no tener que ir de un lugar a otro por lo que la presentación artística como servicio adicional crea una magnífica oportunidad.

## **CAPITULO 4**

### **4. PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX**

#### **4.1. PERFIL ESTRATÉGICO**

En el siguiente Plan Estratégico analizaremos el perfil organizacional del Bar Restaurante de Comida Fusión “L’ MISHQUÉ” para formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos, luego de haber realizado un estudio de mercado que ha resultado favorable para la misma.

##### **4.1.1. VISIÓN**

*Ser el mejor Bar Restaurante de Comida Fusión de la Capital, brindando alta calidad en producto, atención; buscando la satisfacción al cliente; contando con un personal capacitado, que practica los valores como el respeto y la cordialidad además de principios establecidos por la empresa, y contando con una organización fuerte y de calidad siempre con la mejor tecnología e insumos, colaborando directamente con la sociedad en general y el medio ambiente.*

##### **4.1.2. MISIÓN**

*“L’ MISHQUÉ” es una empresa ecuatoriana especialista en Comida Fusión Nacional y Típica Nacional que atiende al Sector de Solanda y sus alrededores, busca ser el centro de reunión familiar más atractivo del sector, brindando un producto y servicio de calidad a su clientela contando con personal calificado que cumple con las políticas de la empresa tanto para seguridad de nuestros socios y de la comunidad en general, así también aportando de la mejor manera con el medio ambiente”.*

### **4.1.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Llegar a ser el mejor Bar Restaurante de comida Fusión en el Sector sur de la capital, brindando a las familias del sector el mejor lugar de esparcimiento y distracción con una variedad y calidad en productos.

### **4.1.4. PROPÓSITO DE L' MISHQUÉ**

Podemos definir el propósito de L' MISHQUÉ de la siguiente manera:

*“Brindar alimentos y bebidas elaborados con productos de calidad, el mejor personal y servidos con la mejor atención”.*

### **4.1.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

#### **4.1.5.1. Proceso Productivo**

- Elaborar productos óptimos con la mejor materia prima y el mejor personal calificado.
- Revisión constante de limpieza tanto de las áreas de producción como del personal involucrado en éstas.
- Conservación óptima de materias primas de alimentos y bebidas que se expendrán.
- Optimización de recursos en todas las áreas del proceso productivo.
- Equipos y elementos así como materia prima son de uso exclusivo de la empresa y no pueden salir de ésta.

#### **4.1.5.2. Personal**

- Adecuada selección y capacitación del personal.
- Entrenamiento del Personal.
- Control permanente del comportamiento del personal en todas las áreas.
- Flexibilidad del personal para rotar en todas las áreas en las que sean afines.
- Proveer de los respectivos uniformes al personal cumpliendo con las normas en cada área.
- Se entregarán premios a las áreas por metas cumplidas.
- Entregar todos los beneficios de ley.

#### **4.1.5.3. Clientes**

- El cliente debe salir y regresar al local con una sonrisa reflejo de la atención brindada.
- En caso de existir alguna queja por parte del cliente debido a alguna inconformidad de producto, el mismo será cambiado por otro igual u otra opción que desee el cliente.
- La atención al cliente debe ser personalizada, la persona encargada de la misma debe estar en condiciones de responder cualquier inquietud por parte de nuestro cliente.
- Se le ofrecerán formas de pago en efectivo y tarjeta de crédito.
- Se ofrecerán constantemente promociones.

#### **4.1.5.4. Administración**

- Se realizarán reuniones constantes con todo el personal para analizar posibles falencias.
- Semanalmente se realizan sesiones con los jefes respectivos para plantear nuevas metas.
- Realizar mejoras constantes dentro de cada una de las áreas de la compañía a través de la calidad y la tecnología.

#### **4.1.5.5 .Medio Ambiente**

- Se deberá reunir características y normas ecológicas adecuadas.

#### **4.1.5.6. Estado**

- Cumplir con todos los requerimientos que establece la Ley ya sean obligaciones tributarias y fiscales.
- Cumplir con los requisitos dados por las autoridades provinciales.

#### **4.1.6. VALORES Y PRINCIPIOS**

Los valores y principios que se manejarán en L' MISHQUE y que ayudarán al cumplimiento de los propósitos establecidos son:

#### 4.1.6.1. Valores

**Respeto:** Debe existir respeto en todas y cada una de las áreas sin importar nivel jerárquico para que exista una armonía en toda la empresa.

**Tolerancia:** Aceptar las ideas de todos los miembros de la empresa aunque no se compartan y luego llegar a un consenso. Al igual que sus creencias o prácticas deben ser respetadas de igual manera.

**Honestidad:** Ser sinceros y justos en cada uno de sus actos dentro de la empresa, así como aceptar errores, actuar con rectitud y honradez.

**Lealtad:** Ser sinceros no engañar ni a los clientes ni a los compañeros de trabajo tener siempre la verdad como la mejor arma.

**Responsabilidad:** Reparar los errores cometidos y satisfacer las necesidades e inquietudes del cliente de la mejor manera.

**Solidaridad:** Solidaridad entre compañeros y la sociedad en general sin esperar recompensa alguna más que el bienestar del prójimo.

**Generosidad:** Brindar lo que se puede a la comunidad causando un bienestar en uno mismo.

**Amabilidad:** Amabilidad para atender al cliente siempre con una sonrisa para que éste quede satisfecho tanto con un producto de calidad como de una atención óptima.

**Cooperación:** Colaborar entre todos y cada una de las áreas de L' MISHQUÉ obteniendo mejores resultados.

#### 4.1.6.2. Principios

- L' MISHQUÉ considera a la capacitación permanente como el principio fundamental para el mejor desempeño y desarrollo individual y global de la misma.
- Cumplir todas las actividades con eficiencia, eficacia y lograr calidad.
- La innovación y creatividad es importante para conseguir una ventaja competitiva.
- Cumplir de la mejor manera y a un determinado tiempo los objetivos trazados en cada una de las áreas.

#### 4.1.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

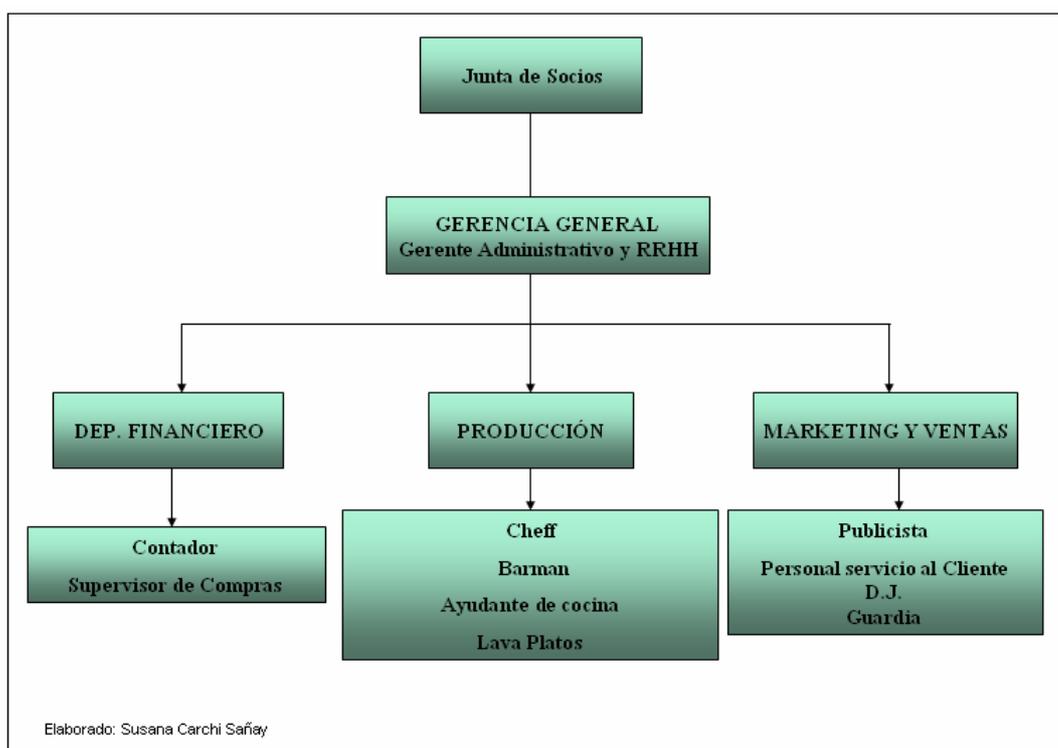


Gráfico N. 4.1

### Áreas Funcionales

#### 4.1.7.1. Administración

El área administrativa de “L' MISHQUÉ” se encargará de plantear estrategias y organizar a todas y cada una de las áreas de ésta empresa; así mismo es la

encargada de elaborar el Plan Estratégico y establecer tiempos para cumplir metas.

#### **4.1.7.2. Producción**

Esta área se encargará de supervisar todos los procesos productivos en este caso la elaboración de alimentos y bebidas que se van a ofrecer. (Procesos Capítulo 5)

Así como el respectivo mantenimiento de los equipos.

#### **4.1.7.3. Financiera**

Esta área se encargará de elaborar proyecciones de ventas, así como estados reales de la empresa llevando la contabilidad de la misma y así establecer nuevas metas.

#### **4.1.7.4. Recursos Humanos**

Esta área se encargará de la mejor distribución y capacitación del personal tanto en producción, atención al cliente y demás áreas.

Así mismo de brindar al personal las condiciones adecuadas y beneficios necesarios.

#### **4.1.7.5. Marketing y Ventas**

Esta área se encargará de desarrollar planes de marketing y ventas para este Bar Restaurante, así como su publicidad para llegar al segmento determinado.

### **4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **4.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO (MACRO ENTORNO)**

##### **4.2.1.1. Factores Económicos**

- **Producto Interno Bruto** Durante el primer trimestre del año 2007, el PIB trimestral creció en 0.08%; siendo uno de los crecimientos más bajos registrados desde el inicio de la dolarización.

La mayor contribución al crecimiento proviene del consumo de los hogares seguido de la inversión, durante el primer semestre el gasto del capital del sector público no financiero registró un crecimiento del 60% respecto al mismo periodo del año anterior alcanzando los USD 1,1389 millones.

El crecimiento del 3.7% en 2007 se sostiene principalmente por el crecimiento del 5.3% en el valor agregado no petrolero ya que en éste se registra una caída.

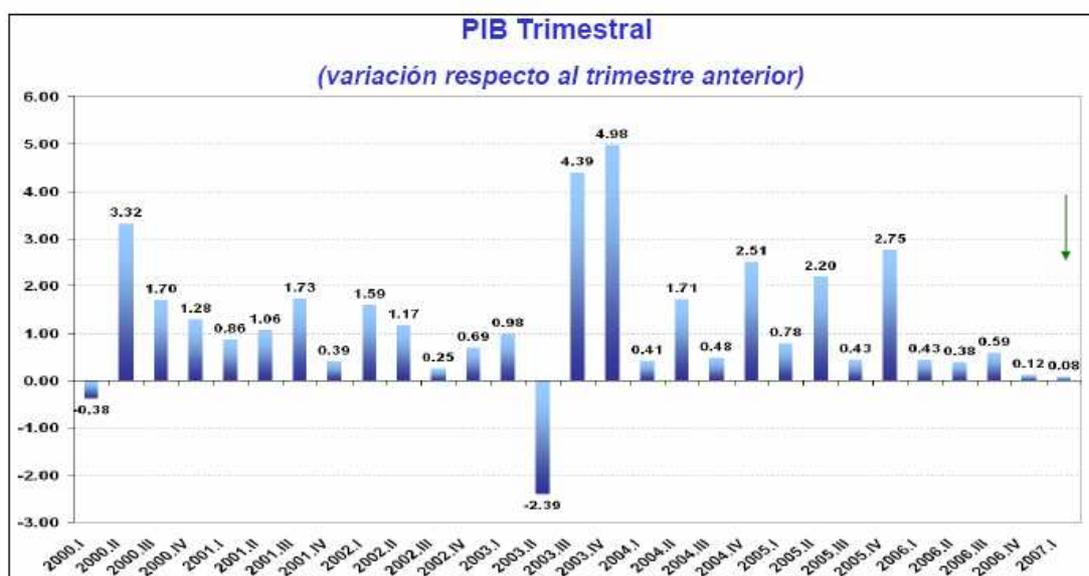


Gráfico N. 4.2.

- Inflación** La inflación mensual de noviembre llegó a 0,5%, mientras que la inflación acumulada (enero/07 – noviembre/07) fue de 2,73%. En comparación de la inflación del año pasado que fue menor; este nivel de inflación se debe a un aumento de precios en la categoría de alimentos y bebidas en ciudades de la sierra y a una disminución de los precios en los productos agrícolas del Litoral, así como al ingreso de productos extranjeros, entre otros.<sup>38</sup>

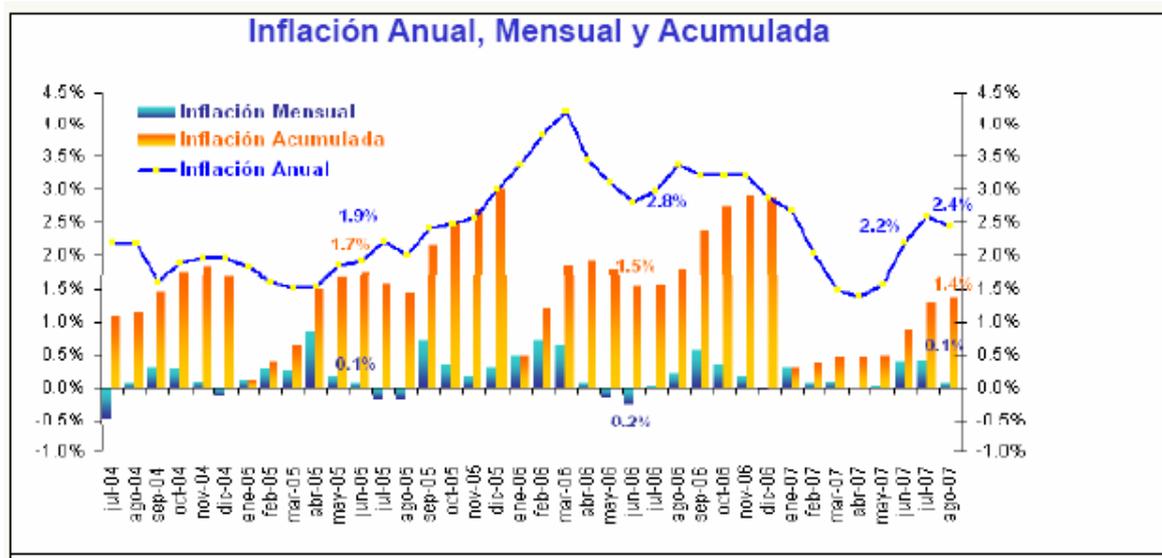
Al realizar el análisis por regiones encontramos que en la Costa la inflación es menor que la inflación de la sierra debido al encarecimiento de los

<sup>38</sup> BCE, 2007

precios de productos como el pan corriente, el pollo, la leche, el aceite vegetal y las comidas fuera de casa.

El costo de la canasta Básica Familiar (75 productos) llega a USD. 469.57, 00; mientras que la canasta Básica Vital (73 artículos y menores cantidades que la básica) de este mes llega a USD. 322,03. Al analizar la canasta básica por regiones muestra que en agosto la sierra tiene un costo mayor en USD. 2,47 respecto a la costa. Sin embargo, la canasta vital de la costa es USD. 5,59 más cara que la sierra.

Además tenemos la distribución de la inflación (Anexo N. 1.1) por divisiones de consumo que nos ayuda a entender mejor este factor. Ya para finales del 2007 se establece en el 3.32% en comparación con el 2006 que se estableció en 2.44%; se entiende que los precios se incrementaron de una manera significativa.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N. 4.3.<sup>39</sup>

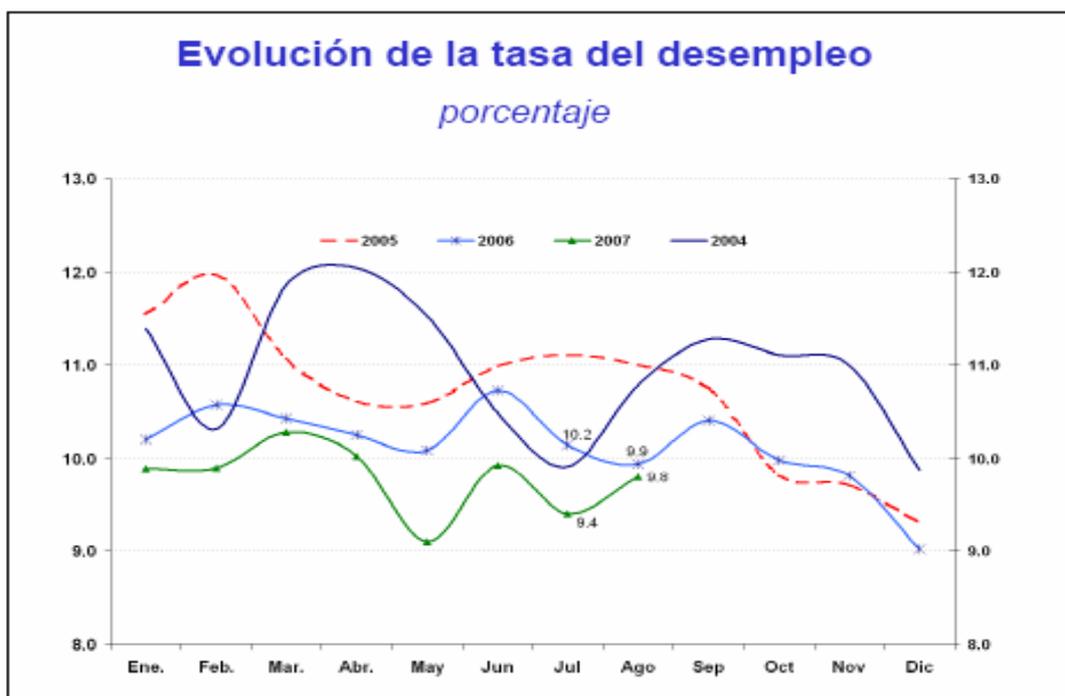
- **Desempleo** la tasa de desocupación total de las tres principales ciudades (Guayaquil, Quito y Cuenca) del mes de julio disminuyó a 10,15% frente a

<sup>39</sup> BCE, 2007

lo presentado en junio (10,73%). El desempleo abierto (*desempleados en búsqueda de trabajo*) y cerrado (*desempleados que no están buscando activamente empleo, pero que están dispuestas a trabajar si se les ofrece la oportunidad*) se redujeron en el séptimo mes en el orden respectivo de 5,98% y 4,17%. En julio, la tasa de desempleo de Guayaquil (10,74%) y la de Quito (10,58%) fueron menores a las registradas en el mes anterior. Mientras que, la desocupación en Cuenca se incrementó a 4,17%.

Para los últimos meses del año la tasa de desempleo se estableció en 6.11% (Considerando las ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca).<sup>40</sup> Anexo N.

1.2 Subempleo incluye personas que no tienen trabajo, se encuentran dispuestos a desempeñar alguna actividad económica; pero durante el periodo de referencia no se encuentran buscando trabajo.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N. 4.4.<sup>41</sup>

- **Recaudaciones Tributarias** Entre enero y febrero el Servicio de Rentas Internas recaudó \$714,4 millones, superando la meta de recaudación en

<sup>40</sup> Revista Líderes, enero 2008.

<sup>41</sup> BCE, 2007

5% y registrando un crecimiento de 17,8% con respecto al mismo período del 2006. Las provincias que más aportaron fueron: Pichincha con USD. 406.793 (54,6% del total), Guayas con USD. 231.623 (31,1% del total) y Azuay con USD. 34.027 (4,6% del total). Las actividades económicas que más contribuyeron fueron: comercio, manufactura, transporte y comunicación e intermediación financiera.

El sector petrolero contribuyó 32,1% menos en comparación con el mismo período del año anterior, lo cual se debe a la ausencia de la compañía Occidental y a las menores adquisiciones de compañías petroleras privadas. 62,4% de las recaudaciones vinieron del Impuesto al Valor Agregado (USD. 445,7 millones). Debido a las nuevas reformas tributarias todavía existe la falta de conocimiento de su funcionamiento; algunos son el aumento en el ICE que para el presente negocio afecta directamente si se trata de de la compra de maquinaria importada; asimismo se ha incrementado el Impuesto a la Renta en un 10% más.

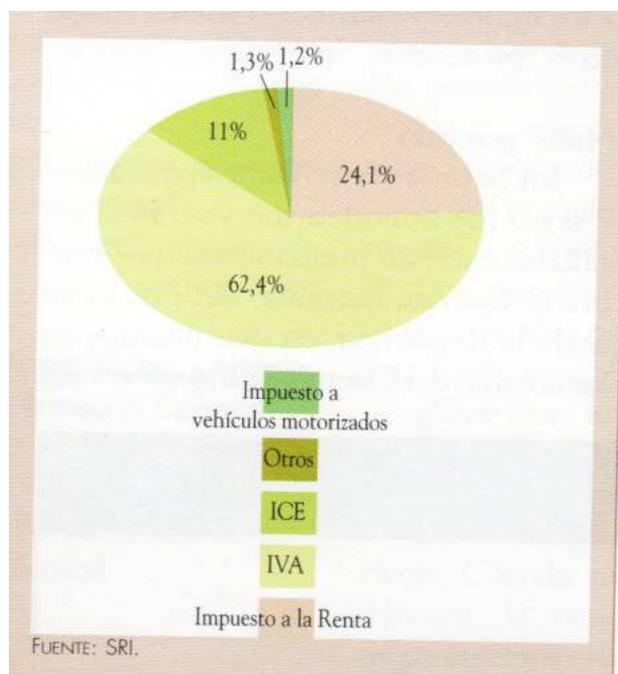


Gráfico N. 4.5.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Revista Gestión, Abril 2007, Pág.70

#### **4.2.1.2. Recursos Humanos y Tecnología**

Los recursos humanos a contratar deberán ser capacitados tanto en el área alimenticia, servicio al cliente, limpieza, mantenimiento, organización de eventos, etc.

La eficiencia y eficacia en los aspectos antes mencionados nos llevarán a tener un servicio y un producto de calidad; logrando así la satisfacción total de nuestros clientes.

El Bar-Restaurante posee una capacidad de 160 personas, contando con las mesas y sillas para tal cantidad de personas; así como la iluminación y la comodidad adecuada. Además con todos los requerimientos de seguridad que exige un lugar como este.

Los electrodomésticos a utilizarse en un Restaurante también deben cumplir con ciertas normas de seguridad a más de que deben garantizar la frescura y calidad de los alimentos. Al igual que los materiales a utilizarse para preparar las bebidas.

#### **4.2.1.3. Factores Políticos**

Durante el 2007 se han venido dando situaciones un poco difíciles que hasta el momento no se ha convertido en caos pero de no solucionarse como se espera; con la instalación de La Asamblea Constituyente, vendrán tiempos difíciles para el país.

Durante los primeros meses del año se presentaron inconvenientes como la crisis entre el Congreso Nacional y el Tribunal Supremo Electoral debido al llamado a Consulta Popular que el Congreso no aprobó y que desembocó en la destitución de algunos Parlamentarios por retar al TSE.

También se presentó el llamado a juicio al en ese entonces Ministro de Economía por el pago de Bonos Global; otra discusión que se presentó fue la de la Banca en cuanto a establecer comisiones y tasas; aunque el proyecto que envió el Gobierno no fue aprobado se espera una solución más tarde.

Como conclusión general podemos decir que en Ecuador se vive un momento de decisiones duras en las que el gobierno trata de hacer cambios no se sabe si buenos o malos pero al otro lado de la mesa hay puntos diferentes por lo que se podría decir que hasta que haya un consenso se seguirá con una inseguridad social, política, económica y jurídica; que hará que la inversión extranjera dude en incursionar en negocios en el País.

#### **4.2.1.4. Factores Sociales**

En la actualidad se habla mucho sobre la necesidad urgente de una formación para los políticos. Si señalamos la formación desde el ángulo opuesto; desde los ciudadanos.

Si los políticos deben prepararse para su grave misión en bien de la comunidad, los ciudadanos debemos educarnos para ejercer una auténtica ciudadanía, para la convivencia y el servicio a la colectividad.

La sociedad está especialmente necesitada de una formación para la convivencia y la vida social; ya que la violencia, agresiones, tensiones van en aumento cada vez más.

Todo eso hace la convivencia social especialmente ingrata, insufrible, peligrosa. La Iglesia que tuvo, por siglos, una presencia honda en la sociedad, era en algún sentido también la formadora de las conciencias y los valores morales, éticos, y cívicos, ha disminuido, con el mundo secular y laico, su peso e influencia.

También la familia, que es la base de la sociedad y la primera educadora ha sufrido deterioros. Y si antes el hogar era el que formaba la personalidad de los hijos ahora ya no lo hace; debido a la presencia de la televisión, el Internet; que si bien informa también corrompe en muchos casos la mente de las personas que la manejan.

Es totalmente necesario un esfuerzo a todo nivel para reponer una educación cívica, en los jóvenes sobre todo. Muchos están descontentos con su vida; quizás

sea por esta brecha por donde invitarles a una superación de sus actitudes egocéntricas, egoístas, a salir del estrecho recinto del “yo” al amplio horizonte del nosotros, de la sociedad, de la ciudadanía.<sup>43</sup>

#### **4.2.1.5. Factores Demográficos**

De manera semejante a lo registrado en el último censo de población del 2001, la encuesta ratifica que la población ecuatoriana mantiene un equilibrio por sexo, con pequeñas variaciones no significativas a nivel de la provincia de Pichincha y ciudad de Quito.

La clasificación por grupos de edad identifica a la provincia y ciudad de Quito como una población en donde los menores de 15 años de edad representan entre el 30 y 32 por ciento, la población en edades activas (15-64 años) entre el 63 y 65 por ciento, y de la tercera edad (65 años y más) el restante 5 por ciento.

Entre las personas de 12 años y de mayor edad (hombres y mujeres), tanto a nivel provincial como en Quito, los que viven en unión (casados y en unión consensual) representan el 55 por ciento de esa población, un 8 por ciento están desunidos por motivos de viudez, separación o divorcio, y el restante 37 por ciento permanece soltero.<sup>44</sup>

#### **4.2.1.6. Factores Culturales**

En general la cultura ecuatoriana es diversa al momento de pasear por uno u otro sector; la estructura del Sur de Quito responde básicamente a las necesidades que son comunes entre su población como son por ejemplo las reuniones de los diferentes barrios, sus ligas deportivas, las mingas que ya no se ven con tanta fuerza en otros sectores; como sabemos la estética del sur responde a la popular aunque últimamente se han visto varias construcciones que tiene otra tendencia.

---

<sup>43</sup> [www.laprensa.com.ec](http://www.laprensa.com.ec)

<sup>44</sup> [www.cepar.org.ec](http://www.cepar.org.ec)

A pesar de toda esta nueva ola como podríamos llamar a todos los cambios que se quieren hacer con nuevos centros comerciales, nuevas formas de vivienda se sigue manteniendo esa unión barrial que ya no se ve en otros lugares.

Por lo tanto siempre se va a preferir comer un buen plato típico o patillos nacionales a una hamburguesa u otra comida rápida.

#### **4.2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

En la actualidad los Bares Restaurantes van tomando otra tendencia tal vez más vanguardista y sofisticada; la inversión para estos locales oscila entre los 25.000 a 40.000 dólares según lo que desean transmitir y el número de personas que se pueden atender.

La tendencia ha tomado ha tomado forma con una mezcla de buena decoración, música, buena bebida y variedad gastronómica; el sector al que se está dirigiendo esta nueva opción son jóvenes ejecutivos, familias, parejas y turistas de la clase media y alta.

La ubicación es una de las mayores ventajas siempre y cuando sea cerca de un parque y lugares de mucha afluencia turística. Además que se debe ofrecer una variedad para todos los gustos y exigencias tanto en bebidas como en gastronomía.<sup>45</sup>

Para realizar un análisis completo de las fuerzas externas que pudieran influenciar en el sector se lo hará mediante el diagrama de la Matriz de Porter en el que se describirá amenazas de nuevas incorporaciones, rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación tanto de proveedores como de compradores así como también la amenaza de incorporación de sustitutos.

##### **4.2.2.1. Sector Alimenticio**

De acuerdo con la encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios del año 2.005 el 12% le correspondió al sector de Hoteles y Restaurante; En Hoteles y

---

<sup>45</sup> Revista Líderes, Junio 4 del 2007.

Restaurantes, la actividad Restaurantes, Bares y Cantinas es la de mayor importancia con el 55%.<sup>46</sup>

| Principales Actividades                  | Prod. Total | Pichincha  | Guayas     | Otras     |
|--|-------------|------------|------------|-----------|
| Planes de Seguros                        | 34%         | 61%        | 39%        | 0%        |
| Act. Relacionadas con Estac. de Petróleo | 21%         | 50%        | -          | 50%       |
| <b>Bares, Restaurantes, Cantinas</b>     | <b>12%</b>  | <b>78%</b> | <b>18%</b> | <b>4%</b> |
| Act. Radio y Televisión                  | 33%         | 49%        | 47%        | 4%        |
| Total                                    | 100%        |            |            |           |

Fuente: INEC datos 2005

Tabla N. 4.1<sup>47</sup>

Como podemos observar en la tabla N. 1.1 de la producción Total; el 12% se distribuye así: el 78% se concentra en la provincia de Pichincha, el 18% en la provincia del Guayas y el 4% en otras provincias; demostrando que este sector sigue en crecimiento sobretodo en la provincia de Pichincha.

Según datos del 2004, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el 59% de la fuerza de trabajo del sector hoteles, restaurantes y servicios del país lo generan las actividades de obtención y dotación de personal; investigación y seguridad; hoteles y hospedajes; y restaurantes, bares y cantinas.

También se puede mencionar que la oferta de Locales de Comidas y Bebidas en Pichincha es la mayor en comparación con las demás Provincias contando con 3041 locales, en Quito abarca el 51.13% del total y en el sector Sur el 10.61% (Bares, Restaurantes, Fuentes de Soda, Cafeterías) si especificamos más tenemos el 8.68% de Bares y Restaurantes en el Sur de Quito. Distribuido de la siguiente manera:

| Distribución de Locales Sur de Quito |       |         |
|--------------------------------------|-------|---------|
| Actividad                            | Total | %       |
| Bares                                | 7     | 4,67%   |
| Cafeterías                           | 2     | 1,33%   |
| Fuentes de Soda                      | 13    | 8,67%   |
| Restaurantes                         | 128   | 85,33%  |
| Total                                | 150   | 100,00% |

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado: Susana del Pilar Carchi Sañay

Tabla N. 4.2<sup>48</sup>

<sup>46</sup> www.inec.gov.ec

<sup>47</sup> INEC, 2005

#### 4.2.2.2. Valor Agregado por Industrias

A continuación detallaremos en un cuadro el valor agregado por industrias:

*Las ramas de actividad que presentaron un mayor dinamismo durante el 1er Trim. 2007 fueron: electricidad y agua en 7.43%, debido a la mayor generación en las plantas hidroeléctricas y termoeléctricas; y la agricultura, (2.28%).*



Gráfico N. 4.6<sup>49</sup>

#### 4.2.2.3. Fuerzas Competitivas de Porter

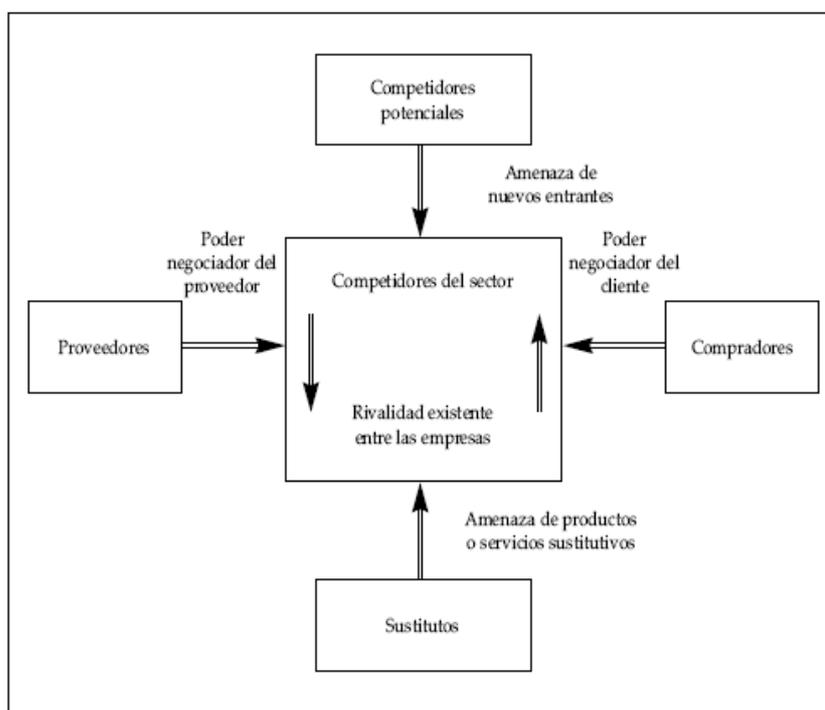


Gráfico N. 4.7.

<sup>48</sup> Ministerio de Turismo, 2007

<sup>49</sup> BCE, 2007

En el gráfico N. 4.7. se representan las Fuerzas competitivas de Porter y la interrelación que existe entre cada una de ellas.

**1. Amenazas de Nuevas Incorporaciones** El sector alimenticio ha dado un giro muy grande en la sociedad no sólo por la cultura de la población sino por la gran gama de productos que se han incorporado y por la accesibilidad de la población debido a la dolarización. El mercado del Sur no ha sido explotado en su totalidad. Dentro de las amenazas de nuevas incorporaciones podemos determinar las barreras de entrada y salida (los pros y contra de ingresar al mercado):

**Barreras de Entrada:**

- El sector al que se va a incursionar es desconocido.
- El nivel de inversión es alto.
- Las leyes tributarias varían dependiendo del gobierno de turno; en este caso la variación se dio en el aumento del impuesto a la renta.
- Trámites para permisos y otros que tardan mucho tiempo.

**Barreras de Salida:**

De acuerdo a lo que determinó en la investigación previa L' MISHQUÉ será uno de los primeros Bar – Restaurante de Comida Fusión en el Sector Sur de la ciudad por lo que hablar de Barreras de Salida es muy pronto pero podríamos considerar la siguiente:

- Que la Comida Fusión ya no sea atractivo y ni demandado por el segmento meta.

**2. Rivalidad entre competidores existentes**

L' MISHQUÉ ofrece Comida Fusión; que al encontrarse en el Sector Centro Sur de Quito no posee una competencia directa en cuanto al producto que se ofrece; sin embargo en la Tabla N. 4.3 se detallan los Bares – Restaurantes de Comida Fusión que se encuentran en Quito desde el Sector Centro.

## Competencia

| <b>Bares y Restaurantes de Comida Fusión</b> |                  |                            |
|--|------------------|----------------------------|
| <b>Nombre</b>                                | <b>Ubicación</b> | <b>Actividad</b>           |
| Octava de Corpus                             | Centro           | Fusión, Internacional      |
| Real & Medio                                 | Centro           | Fusión, Ecuatoriana        |
| La Belle Epoque                              | Centro           | Fusión                     |
| Big Sur<br>Restaurante                       | Centro Norte     | Fusión, Californiana       |
| Azuca  | Centro Norte     | Fusión, Bar                |
| Dragonfly                                    | Centro Norte     | Fusión, Internacional      |
| I Wok  | Centro Norte     | Fusión, Japonesa           |
| La Boca del Lobo                             | Centro Norte     | Fusión, Bar, Internacional |
| Malabar                                      | Centro Norte     | Fusión                     |
| Mare Nostrum                                 | Centro Norte     | Fusión, Internacional      |
| Q+R+B+L                                      | Centro Norte     | Fusión, Parrilladas, Bar   |
| Ceuce Wine Bar                               | Centro Norte     | Fusión, Bar                |
| Fellini                                      | Centro Norte     | Fusión                     |
| Opa Cuisine                                  | Centro Norte     | Fusión, Bar                |
| Yappa  | Cumbayá          | Fusión                     |

Elaborado por: Susana Carchi S.

Tabla N. 4.3<sup>50</sup>

### 3. Poder de Negociación de los Proveedores

El Poder de Negociación de los Proveedores no es muy alto ya que en la actualidad existen varios distribuidores de materia prima en lo que a productos alimenticios se refiere y los precios son competitivos; al igual que los licores aunque estos tienen precios más elevados; convirtiéndose en el mayor egreso en cuanto a materia prima.

### 4. Poder de Negociación de los Compradores

El Poder de negociación de los compradores es equilibrado ya que debido al aumento de población en el sur de la ciudad y al haber mejorado su nivel económico debido a la migración la mayoría puede ser un potencial cliente siempre y cuando se les brinde una variedad de productos, ambiente adecuado y excelente servicio.

<sup>50</sup> Ministerio de Turismo, Municipio de Quito

## **5. Amenazas de Productos Sustitutos**

En cuanto a productos sustitutos podemos mencionar los otros tipos de restaurantes que existen en el sur de Quito como: parrilladas, comida vegetariana y patios de comida que a más de tener variedad de productos, sus precios también son competitivos.

### **4.2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA (CADENA DE VALOR)**

Anexo N. 3

#### **4.2.3.1. LOGÍSTICA INTERNA**

- Para los insumos; los pedidos se los hará a su respectivo proveedor y al momento de recibir supervisa y registra en inventario cada producto, el pedido se deberá cancelar el 50% en la entrega y el otro 50% en un máximo de 15 días.
- En el caso de insumos para la preparación de alimentos y bebidas como jugos se deberá elaborar una orden de pedido para hacer las debidas compras hasta establecer un proveedor que nos facilite el transporte.
- Al momento de recibir; se deberá almacenar y refrigerar con el fin de mantener la calidad de los productos.
- Para productos perecibles en caso de no ser utilizados desechar para evitar posible contaminación de otros alimentos.
- En lo que se refiere a insumos de oficina se hará el pedido de manera periódica para mantenernos abastecidos; así mismo inventariar todos los insumos.

#### **4.2.3.2. OPERACIONES**

- Una vez adecuada el área de cocina es importante el control de aseo que se lo realizar a la permanentemente, así mismo el personal que manipulará los alimentos; también debe existir una adecuada iluminación y los implementos necesarios para la elaboración de los alimentos.
- La elaboración de los pedidos; comienza con el lavado de los productos utilizarse previo al aseo del personal, luego se procederá a la preparación del producto. Los procesos se los detallará en el siguiente capítulo.

- Para servir el producto se lo debe decorar si es el caso o en todo caso servirlo de una manera limpia y ordenada.

#### **4.2.3.3. LOGÍSTICA EXTERNA**

- El producto es llevado al cliente previo pedido. Los procesos se detallarán en el siguiente capítulo.
- En el caso de pedidos a domicilio el producto se hará previo pedido y el pago se realizará en el momento de la entrega.

#### **4.2.3.4. MARKETING Y VENTAS**

El marketing en L' MISHQUÉ se manejará mediante la comunicación integral que permitirá crear en el consumidor la necesidad de adquirir el producto y preferir a L' MISHQUÉ por encima de la competencia con énfasis en:

- Publicidad en radio y televisión.
- Promoción de ventas, descuentos (2\*1, descuento en el 3er plato, etc.)
- Propaganda con hojas volantes, afiches.

#### **4.2.3.5. SERVICIO**

- Atención personalizada al cliente.
- Encuestas continuas para controlar la satisfacción.

#### **4.2.4. ACTIVIDADES DE APOYO**

##### **4.2.4.1. ABASTECIMIENTO**

- Abastecimiento a tiempo de los insumos para elaborar los alimentos.
- Informar a tiempo la carencia de algún insumo en especial.

##### **4.2.4.2. DESARROLLO E INNOVACIÓN**

- Esta se encargará de crear nuevos productos y descubrir necesidades para la población, y medios para satisfacerlas; a fin de que la competencia no se adelante.
- Esto a través de investigaciones como pruebas de sabores y focus group.

#### **4.2.4.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Determinar los requerimientos de la empresa para selección de personal.
- Establecer condiciones de contratos; especificando los beneficios establecidos por ley e incentivos establecidos por la empresa.
- Una vez seleccionado el personal su desempeño se lo medirá a través de los estándares de desempeño que son: conocimiento, habilidades, motivación y satisfacción del “YO”; a continuación algunas consideraciones para cumplir con estos estándares:

##### **a) Conocimiento**

- Determinar capacidades de cada colaborador.
- Capacitación permanente a todo el personal.
- Delegar funciones a cada área.

##### **b) Habilidades**

- Tomar en cuenta el valor agregado que pone cada colaborador para desempeñar sus actividades.
- Sus Aptitudes para determinar si esa es su área específica o puede hacer mejor su trabajo en otra.

##### **c) Motivación**

- Brindar al personal un ambiente seguro y agradable.
- Relación colaborador - colaborador y no jefe - empleado.

##### **d) Satisfacción del “YO”**

- Considerar las ideas del personal.
- Incentivos por metas cumplidas.

#### **4.2.4.4. INFRAESTRUCTURA**

El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” contará con un área de comedor, de producción (Cocina) con los requerimientos adecuados, Baños dispuestos correctamente y las condiciones físicas necesarias y requeridas por ley. Especificados en el siguiente capítulo.

#### 4.2.5. ANÁLISIS DE IMPACTO CRUZADO

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>51</sup>

##### 4.2.5.1. FODA: A continuación definiremos el FODA de la empresa “L’ MISHQUÉ”:

###### **Fortalezas**

Las Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Dentro de las fortalezas de L’ MISHQUÉ tenemos las siguientes:

- La Comida Fusión es una nueva tendencia en Quito que se la conoce en el sector Norte pero ahora va a ser explotada en el Sector Sur de la Capital.
- Personal Calificado y Especializado en Comida Fusión y Bebidas Nacionales e Internacionales.
- Experiencia en el Mercado Alimenticio.
- Localización.

Cuando destacamos la nueva tendencia; es en el Sur de la ciudad ya que en este sector no existen Restaurantes que ofrezcan este producto.

El personal que trabajará para L’ MISHQUÉ contará con personal capacitado.

Al menos 2 de los 3 socios de L’ MISHQUÉ poseen experiencia en el mercado alimenticio por lo que es un punto importante para esta nueva empresa.

---

<sup>51</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

La localización es privilegiada al encontrarnos frente a un parque tan grande como es el Parque Lineal; también al encontrarse junto a instituciones que atraen gran afluencia de personas como ANETA.

### ***Oportunidades***

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.<sup>52</sup>

L' MISHQUÉ presenta las siguientes oportunidades:

- Demanda Insatisfecha ya que el mercado meta no se siente satisfecho con la atención que brindan los Restaurantes del Sector.
- La población está abierta al cambio; desea experimentar sabor y calidad.
- Demanda insatisfecha por la calidad de productos.
- El sector del Sur ha tenido un incremento en el comercio por lo que se ha vuelto un mercado potencial importante.

### ***Debilidades***

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.<sup>53</sup>

Las posibles debilidades de L' MISHQUÉ son las siguientes:

- Empresa nueva en el mercado determinado.
- Mercado Contraído.
- Costos iniciales Altos.
- Falta de Capital Humano.

Al ser una empresa nueva el riesgo de no aceptación es grande, inclusive el mercado meta es un poco difícil de convencer con cosas nuevas.

---

<sup>52</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>53</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Los costos iniciales son altos ya que se debe adquirir maquinaria e insumos.

El conseguir y capacitar al personal en un principio es un poco difícil; porque las personas no están acostumbradas a eso.

### **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.<sup>54</sup>

Las posibles amenazas de L' MISHQUÉ se detallan a continuación:

- Inestabilidad Política.
- Nuevas leyes y Normas tributarias y seccionales que afecten al desarrollo normal de la empresa.
- Existen varios Restaurantes que ofrecen productos Sustitutos.
- Incremento de la inflación. Aumento desmedido de precios de materia prima.

#### **4.2.5.2. Matriz de HOLMES**

Herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares.<sup>55</sup>

##### **FORTALEZAS**

Producto nuevo y novedoso  
Capacitación permanente al personal  
Experiencia en el Mercado Alimenticio.  
Localización.

| 1 | 2 | 3 | 4 | Suma |
|---|---|---|---|------|
| x | 2 | 5 | 3 | 10   |
| 2 | X | 3 | 0 | 5    |
| 3 | 2 | x | 0 | 5    |
| 5 | 0 | 0 | x | 5    |

##### **DEBILIDADES**

Empresa nueva en el mercado determinado.  
Mercado contraído  
Costos iniciales Altos.  
Falta de Capital Humano

| 1 | 2 | 3 | 4 |   |
|---|---|---|---|---|
| x | 4 | 3 | 1 | 8 |
| 4 | X | 0 | 0 | 4 |
| 4 | 0 | x | 0 | 4 |
| 1 | 0 | 0 | x | 1 |

<sup>54</sup> www.monografias.com

<sup>55</sup> D' Ambrosio Giovanni, Folleto Gestión Estratégica.

| <b>OPORTUNIDADES</b>                             |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |   |
| Demanda Insatisfecha por la calidad de productos | x | 4 | 3 | 0 | 7 |
| Mercado demanda mejor atención                   | 4 | X | 2 | 2 | 8 |
| La Población desea experimentar nuevos sabores   | 4 | 2 | x | 0 | 6 |
| El comercio en el sur se encuentra en pleno auge | 0 | 0 | 2 | x | 2 |

| <b>AMENAZAS</b>                        |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |   |
| Inestabilidad Política                 | x | 4 | 3 | 0 | 7 |
| Nuevas políticas económicas y sociales | 4 | X | 2 | 0 | 6 |
| Incremento de la Inflación             | 5 | 3 | x | 0 | 8 |
| Existen muchos productos sustitutos    | 0 | 0 | 4 | x | 4 |

Tabla N. 4.4.

En la Tabla N.4.4 se han determinado la fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza más importante, y la relación que tiene entre estas.

La fortaleza más importante es que L' MISHQUÉ trae una nueva tendencia, variedad; que es lo que está buscando el mercado meta.

#### 4.2.5.3. Matriz EFE

| <b>FACTORES EXTERNOS</b>                          | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                              |             |                     |                       |
| Mercado Demanda mejor atención.                   | 0,39        | 4                   | 1,56                  |
| Demanda insatisfecha por calidad de productos.    | 0,09        | 3                   | 0,27                  |
| Población desea experimentar nuevos sabores.      | 0,09        | 4                   | 0,36                  |
| El comercio en el sur se encuentra en pleno auge. | 0,08        | 3                   | 0,24                  |
| <b>AMENAZAS</b>                                   |             |                     |                       |
| Incremento en la inflación                        | 0,1         | 1                   | 0,1                   |
| Inestabilidad Política                            | 0,1         | 2                   | 0,2                   |
| Nuevas Políticas económicas y sociales            | 0,09        | 1                   | 0,09                  |
| Variedad de productos sustitutos                  | 0,06        | 2                   | 0,12                  |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>1</b>    |                     | <b>2,94</b>           |

Elaborado: Susana Carchi Sañay.

Tabla N. 4.5.

Luego de haber establecido los factores externos podemos decir que la población desea variedad; dentro de las amenazas podemos mencionar como las más

importantes tenemos la recesión económica y la proliferación de productos sustitutos.

La calificación que determina la matriz EFE nos dice que las oportunidades son más importantes que las amenazas, pesa más lo positivo; que nos indica que es un negocio para explotarlo.

#### 4.2.5.4. Matriz EFI

| FACTORES INTERNOS                        | PESO     | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|----------|--------------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                        |          |              |                |
| Producto nuevo y novedoso                | 0,25     | 4            | 1              |
| Capacitación permanente de personal      | 0,2      | 4            | 0,8            |
| Experiencia en el Mercado Alimenticio.   | 0,06     | 4            | 0,24           |
| Localización.                            | 0,05     | 3            | 0,15           |
| <b>DEBILIDADES</b>                       |          |              |                |
| Empresa nueva en el mercado determinado. | 0,15     | 2            | 0,3            |
| Mercado contraído                        | 0,1      | 2            | 0,2            |
| Costos iniciales Altos.                  | 0,1      | 2            | 0,2            |
| Falta de capital humano                  | 0,09     | 2            | 0,18           |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1</b> |              | <b>3,07</b>    |

**Elaborado:** Susana Carchi Sañay.

Tabla N. 4.6.

Dentro de los factores internos podemos decir que todas las fortalezas son importantes y las debilidades todas son debilidades menores. Se puede mencionar que la mayor fortaleza es que se trata de un producto nuevo. Y su mayor debilidad los costos iniciales altos.

#### 4.2.5.5. Matriz FODA

| <b>FODA "L' MISHQUÉ"</b> |  | <b>FORTALEZAS</b>  |  | <b>DEBILIDADES</b>   |  |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
|                          |  | F1   | Producto nuevos y novedosos            | D1   | Empresa nueva en el mercado determinado. |
|                          |  | F2   | Capacitación permanente al personal    | D2   | Mercado contraído                        |
|                          |  | F3   | Experiencia en el Mercado Alimenticio. | D3   | Costos iniciales Altos.                  |
|                          |  | F4   | Localización.                          | D4   | Falta de Capital Humano                  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>     |  | <b>F/O</b>   |  | <b>D/O</b>   |  |
| O1                       | Mercado demanda mejor atención                   | Presentar un producto nuevo que ofrezca variedad                       |  | Calidad en atención para que el cliente se adapte rápidamente a la nueva empresa |  |
| O2                       | Demanda Insatisfecha por la calidad de productos | La mejor atención personalizada  |  | Darle nuevas opciones y calidad al mercado.                                      |  |
| O3                       | La Población desea experimentar nuevos sabores   | Aportando toda la experiencia obtenida con los años                    |  | Préstamo bancario y aporte de socios   |  |
| O4                       | El comercio en el sur se encuentra en pleno auge | La localización es importante ya que es un producto nuevo en el sector |  | Capacitación al Recurso Humano.  |  |
| <b>AMENAZAS</b>          |  | <b>F/A</b>   |  | <b>D/A</b>   |  |
| A1                       | Incremento de la Inflación                       | Mantener costos competitivos al producir en mayor cantidad             |  | Compras por volumen  |  |
| A2                       | Inestabilidad Política                           | Aportar los conocimientos para estar siempre atento a la competencia   |  | Educar al cliente y dar a conocer lo que ofrece la empresa                       |  |
| A3                       | Nuevas políticas económicas y sociales           | Innovar constantemente la gama de productos.                           |  | Precios competitivos   |  |
| A4                       | Existen muchos productos sustitutos              | Compras al por mayor.  |  | Expandir el mercado.   |  |

Elaborado: Susana Carchi Sañay.

Tabla N. 4.7

Luego de haber jerarquizado el FODA se establecieron diversas estrategias como se indican en la Tabla N. 4.7. logrando así tener una visión del mercado al que se quiere ingresa. También el utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; superar las debilidades aprovechando las oportunidades, todo esto tratando de reducir amenazas y debilidades.

### 4.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 4.3.1. OBJETIVO GENERAL

El Bar Restaurante de Comida Fusión "L' MISHQUÉ" busca ser reconocido como el mejor Restaurante de Comida Fusión y Típica Nacional no solo del Sur sino de todo Quito, aumentando su afluencia en un 30%; además brindar un producto y un servicio de Calidad a un costo adecuado. Cumpliendo con los estándares

establecidos en cuanto a manipulación de alimentos y Servicio al cliente; logrando diferenciación de la competencia con lo que se obtendrá una ventaja competitiva en un plazo de 5 años.

#### **4.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREAS**

##### **4.3.2.1. Administrativa**

- Para el 2009 lograr optimizar los recursos en un 80%, tomando en consideración las siguientes actividades:
  - ✓ Inventariar Insumos.
  - ✓ Determinar material Utilizado.
  - ✓ Determinar desperdicio.
  
- Lograr un 100% de compatibilidad entre todas y cada una de las áreas de la empresa; de la siguiente manera:
  - ✓ Informes mensuales públicos.
  - ✓ Reuniones continuas con jefes de áreas designados.
  - ✓ Labores conjuntas y cooperación entre áreas.
  
- Para el final del primer año de funcionamiento alcanzar el 100% de adaptación, cumplimiento de políticas y principios de la empresa; difundiendo la información de la siguiente manera:
  - ✓ Paneles con la información constante de valores y principios de la empresa
  - ✓ Establecer los mismos en el respectivo contrato de trabajo.

##### **4.3.2.2. Producción**

- Mantener normas y estándares de calidad dentro de todo el proceso de elaboración de alimentos y bebidas; considerando las siguientes normas:
  - ✓ Manipulación adecuada de alimentos.

- ✓ Limpieza en área de producción.
- ✓ Conservación adecuada de alimentos.
  
- Mantener el stock de insumos adecuado y acorde a su tiempo de preservación que en alimentos es corto, de la siguiente manera:
  - ✓ Inventario adecuado.
  - ✓ Control de insumos durables y no durables.
  
- Para el 2009 ocupar por lo menos el 80% de la capacidad física instalada del negocio.
  
- Para el 2009 haber perfeccionado el sistema de elaboración y despacho en un 80%; siguiendo las siguientes recomendaciones:
  - ✓ Lograr mayor rapidez en elaboración de pedidos.
  - ✓ Encontrar cuellos de botella en procesos.
  
- Para el año 2010 lograr obtener certificación DE CALIDAD en manipulación de alimentos, optimizando todo lo mencionado anteriormente.

#### **4.3.2.3. Finanzas**

- Para inicio del 2009 haber recuperado la inversión inicial en al menos un 50%, a través de:
  - ✓ Lograr ventas mayores a las establecidas.
  - ✓ Captar más clientes.
  
- Para fin del año 2009 obtener una utilidad del 25% sobre el capital, con un aumento anual de por lo menos el 5% a partir del 2010.
  
- Conseguir una mayor inversión por parte de nuevos accionistas para poder ampliar el negocio, consiguiendo auspiciantes.

- Asignar el presupuesto necesario para cada área como: producción y marketing con el propósito de mantener calidad en productos y llegar al segmento meta; elaborando proyecciones anuales con el fin de establecer los recursos adecuados para cada área.

#### **4.3.2.4. Recursos Humanos**

- Crear un fondo para casos emergentes por parte de nuestros empleados como hospitalización o algún otro caso que implique seguro médico que lo cubre la empresa.
- Lograr capacitar al 100% de nuestros trabajadores para el año 2009 a fin de ser una organización operativamente fuerte, mediante un plan de capacitación:
  - ✓ Cursos permanentes solventados por la empresa.
  - ✓ Cursos organizados por el municipio.
- Lograr armonía entre todo el personal y reducir el número de renuncia en un 100% a menos que fuere por fuerza mayor:
  - ✓ Brindando estabilidad laboral para evitar mayor rotación del personal.
  - ✓ Creando y difundiendo valores y principios como la lealtad.

#### **4.3.2.5. Marketing y Ventas**

- Para finales del 2009 haber logrado abarcar el 60% del mercado (clientes potenciales) del Sur de Quito, mediante:
  - ✓ Publicidad prensa.
  - ✓ Publicidad (volantes de los platillos).
  - ✓ Pruebas de sabor con público en general.
- Para mediados del 2009 atender un 25% más personas en el local que en el inicio.

- Lograr un incremento en ventas del 25% para el año 2009 conservando la calidad en nuestros productos, así como sus materias primas y servicio al cliente.

#### **4.3.3. ESTRATEGIAS A IMPLANTARSE**

Luego de haber analizado la situación inicial de L' MISHQUÉ se establecerá las estrategias que se implantarán; así como las razones del **¿por qué?** de las mismas.

##### **4.3.3.1. ESTRATEGIAS INTENSIVAS**

Las Estrategias Intensivas se las considera cuando se requiere un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa; en este caso L' MISHQUÉ es una nueva empresa por lo que dichas estrategias son fundamentales:

**Penetración en el mercado** En el Sur de la ciudad no existe ningún Bar Restaurante de Comida Fusión como lo determinó el estudio de mercado previamente realizado.

- El Bar Restaurante "L' MISHQUÉ" tiene la oportunidad de ser el primer Bar Restaurante de Comida Fusión en el Sur de Quito y captar un buen porcentaje de su población a través de buena publicidad y dando a conocer nuestros productos.
- Como valor agregado se presentarán show en vivo para el deleite de los clientes.
- Se ofrecerá una variedad de platillos y bebidas elaborados con productos de calidad y hechos por los mejores especialistas en este género.
- Elaborar publicidad para llegar a este sector que les llegue el mensaje de lo bueno que es nuestro producto.
- Ofrecer descuentos y promociones de acuerdo a fechas y eventos especiales.
- Ofrecer una tarjeta de beneficios a clientes frecuentes para que puedan acceder a promociones especiales y compras totalmente gratis.

**El desarrollo del mercado** El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” va a ser el primer Bar Restaurante con una capacidad instalada para atender a 160 personas al mismo tiempo.

- Mejorar la calidad de atención al cliente que es lo que esperan según el estudio realizado anteriormente.

**El Desarrollo del Producto** La comida fusión es un nuevo producto y la población desea variedad.

- Los precios serán establecidos de acuerdo a la población sin reducir ni la calidad ni la cantidad.
- Desarrollar combinaciones de productos que de verdad gusten a la población del Sur.
- Optar por otras opciones que también desea el consumidor.

#### **4.3.3.2. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN**

Cuando se habla de estrategias de diversificación se refiere a que la empresa se va a dedicar a una o más actividades; si bien es cierto L’ MISHQUÉ no tendrá diversas actividades pero si diversidad en comida como comida fusión, típica nacional y bebidas; además de show artístico. Sin embargo más adelante se podría establecer actividades como organización de eventos (fiestas) y espectáculos.

#### **4.3.4. ESTRATEGIAS POR ÁREAS**

##### **4.3.4.1. Administración**

- Establecer planes operativos adecuados.
- Establecer buenas relaciones entre el personal mediante sesiones de grupo y eventos sociales con el personal.
- Sistemas de información adecuada para dar a conocer todo lo que sucede a todo el personal.

##### **4.3.4.2. Producción**

- Determinar normas de calidad en manipulación de alimentos y capacitando al personal de producción.

- Verificar los inventarios y requerimientos del área de producción de demás áreas.
- Abastecimiento adecuado de materia prima.
- Capacitación permanente del personal de producción.
- Cumplir con todas las normas y requerimientos para obtener certificado de calidad.

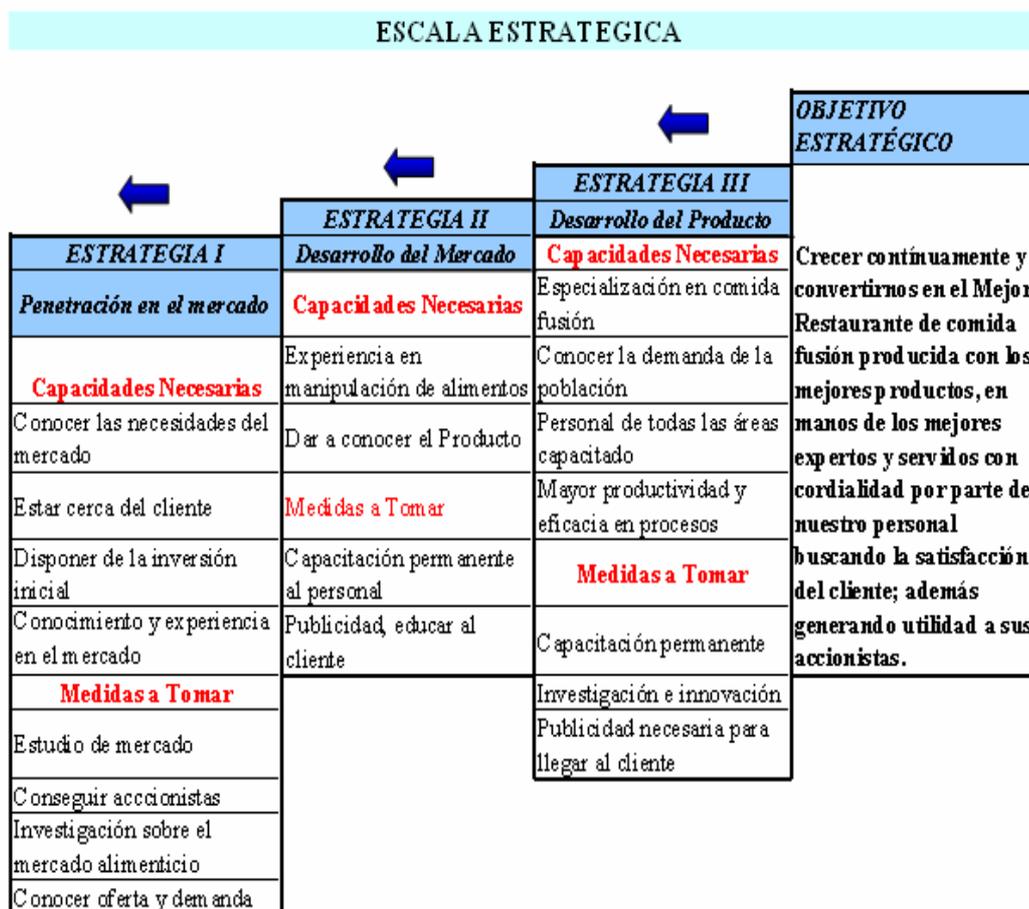
#### **4.3.4.3. Finanzas**

- Elaborar proyecciones de ventas y cumplirlas para atraer inversionistas.
- Lograr ventas superiores a las proyectadas.
- Presentar planes con ventajas y desventajas para conseguir nuevos accionistas.
- Presentar informe de requerimientos para establecer presupuestos.

#### **4.3.4.4. Recursos Humanos**

- Capacitación permanente de personal mediante cursos de atención al cliente y manipulación de alimentos.
- Capacitación al los chef encargados del área de producción.
- Aporte voluntario mensual del personal para el fondo y aporte mensual de parte de la empresa.
- Actos recreativos para unir al personal y eventos compartidos.

## 4.3.4.5. ESCALA ESTRATÉGICA



Fuente: CONSTANTINO MARKIDES, "En la estrategia está el éxito", Pg 141

Elaborado: Susana Carchi S.

Grafico N. 4.8.

Dentro de La Escala Estratégica se determinan las estrategias que permitirán alcanzar el objetivo estratégico.

**En la estrategia I** se trata sobre la penetración de mercado y se mencionan las capacidades necesarias que son:

- Conocer las necesidades del mercado meta; a través de un estudio de mercado.
- Estar cerca del cliente.
- Disponer de una inversión inicial consiguiendo socios o accionistas.
- Adquirir conocimiento y experiencia en el mercado.

- Análisis de oferta y demanda.

***En la Estrategia II*** se trata sobre el Desarrollo del Mercado

- Se pretende lograr la experiencia y capacitación en la manipulación de alimentos para obtener y dar un producto de calidad.
- Educar al cliente; promocionando el producto.
- Contar con un personal calificado para brindar una atención de calidad y el cliente vuelva.

***Estrategia III;*** Desarrollo del Producto

- Capacitación e información constante del producto Comida Fusión.
- Conocer la demanda de la población para saber que necesidades satisfacer; mediante la innovación permanente.
- Mayor productividad y eficacia en los procesos.
- Publicidad permanente para que el producto sea identificado fácilmente.

#### **4.3.5. OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Crecer continuamente y convertirse en el mejor Bar – Restaurante de Comida Fusión producida con los mejores productos, en manos de expertos y servidos con cordialidad por parte del personal; buscando la satisfacción del cliente, además generando a los accionistas.

#### 4.4. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

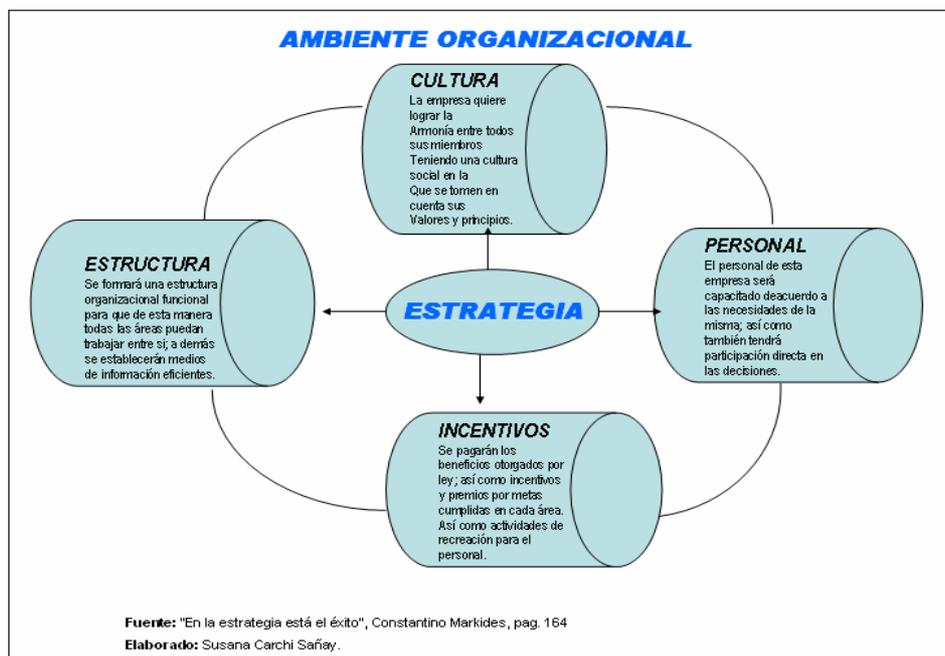


Gráfico N. 4.9.

##### 4.4.1. CULTURA

*"Muchas empresas dicen que sus empleados son sus activos más importantes, pero pocas son coherentes con esta información. A medida que los empleados ganan poder en la negociación de sus condiciones de trabajo, se comportan menos como bienes y más como propietarios de un capital. Su capital es la capacidad, el esfuerzo y el tiempo con que contribuyen a una empresa."*<sup>56</sup>

Parte de la cultura de El Bar Restaurante "L' MISHQUÉ" es mantener todos y cada uno de los valores que se imparten así como sus principios lo que conlleva a una armonía y comprensión entre todos sus integrantes parte importante y fundamental dentro de una organización.

La base del buen funcionamiento de una empresa es la unión por lo que es importante formar equipos de trabajo acorde a sus funciones y la colaboración de parte de cada uno; de ahí que se verá el verdadero aporte de cada área y sus sugerencias.

<sup>56</sup> DAVENPORT DAVID, La Gerencia Estratégica, Editorial Legis, Colombia 1990, Pág. 204.

#### 4.4.2. ESTRUCTURA

La estructura que se maneja dentro de “L’ MISHQUÉ” es la democrática que quiere decir que se contará con la opinión y el aporte de todos los integrantes de la empresa, para mantener la armonía entre todos los miembros y lograr calidad que será nuestra ventaja frente a la competencia.

Siendo esta una estructura funcional; que contará con el personal determinado para cada área. Debe existir una cooperación mutua entre todo el personal para cumplir con eficiencia y eficacia.

Hay que compartir la información libremente entre los miembros de la empresa para que de esta manera exista más fuerza mental y se puedan solucionar los problemas y el negocio crezca; la información debe ser la necesaria y la adecuada dependiendo con que fin se la va a usar.

El trabajo en equipo es fundamental para el éxito de cualquier negocio.

*“Los equipos son conjuntos de individuos reunidos porque sus talentos son necesarios para realizar una tarea o resolver un problema. Si gana el equipo gana la empresa; y si el equipo pierde todos pierden, siempre debe existir un propósito común.”<sup>57</sup>*

#### 4.4.3. INCENTIVOS

Los incentivos dentro de El Bar Restaurante “L’ MISHQUE” serán monetarios y tal vez materiales se los entregará según a las metas cumplidas tanto personales como de equipos de trabajo.

Es importante establecer desde un principio los incentivos además de los beneficios otorgados por ley que se encuentran respaldados por el código de trabajo.

---

<sup>57</sup> HANDY CHARLES, La Organización por Dentro, Editorial Planeta, Colombia, Pág. 138

#### **4.4.4. PERSONAL**

El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” requiere un personal creativo, innovador, servicial que tenga siempre en cuenta los principios y valores de la empresa.

El personal debe estar capacitado de acuerdo al área en la que se va a desempeñar y tener conocimientos básicos.

Se debe buscar siempre competencia para obtener mayor conocimiento y destrezas del capital humano con fondos que se convertirán en inversión.

Así como se capacita al capital humano también se debe considerar las opiniones de ellos ya que pueden aportar de una manera importante con sus ideas y sugerencias; así como averiguar cuales son sus habilidades para que se desempeñen mejor.

También se debe considerar sus valores y principios; saber si concuerdan con los de la empresa; si llegan a formar parte de El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” otorgarles la confianza suficiente para que se sientan parte de esta.

El Bar Restaurante “L’ MISQHUÉ” contribuirá al aprendizaje y fortalecimiento continuo de las capacidades del personal y tratar de contar siempre con el mejor equipo de trabajo.

Para lograr esto se necesitará de cursos y seminarios coordinando horarios y disposición del personal para que todos se encuentren actualizados en el área que les corresponda.

#### **4.5. MARKETING MIX**

El marketing Mix es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. El Marketing Mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchas posibilidades estas

pueden reunirse en 4 grupos variables que se conocen como las “4 pes”: Producto, precio, plaza y promoción.

#### **4.5.1. ESTRATEGIA DE MARKETING**

El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” será el primer Bar Restaurante de Comida Fusión en este sector de Quito.

La estrategia es:

*“Diversificar e innovar nuestros productos de acuerdo a las necesidades de nuestro mercado y dándolo a conocer mediante publicidad enfocada al mismo; sin olvidar lo más importante que es la calidad en producto y atención al cliente.”*

**A continuación analizaremos las 4 “pes” del Marketing Mix:**

#### **4.5.2. PRODUCTO**

##### **4.5.2.1. Bien**

En El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” si bien es cierto el producto es la comida fusión pero también estamos en la rama del servicio así que identificaremos los dos.

- Comida Fusión: combinación de productos de varias regiones.  
Experimentar nuevos sabores.
- Comida Típica Nacional: Acercarnos a nuestra cultura.  
Valorar lo nacional.  
Degustar las riquezas de nuestras regiones.
- Bebidas Frías y Calientes: Para acompañar los alimentos
  - Cócteles.
  - Licores Nacionales e internacionales.
  - Variedad de Vinos.
  - Bebidas Calientes.

#### 4.5.2.2. Servicio

El servicio que El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” brindará a su mercado es:

- Atención de calidad a todos sus clientes.
- Música en vivo.
- Espacio de relajación con ventilación adecuada.
- Espacio para participar en familia y amigos.
- El servicio de guardianía.
- La sección de niños con juegos infantiles.
- El servicio a Domicilio de los pedidos.

#### 4.5.2.3. Decisiones del Producto



Gráfico N. 4.10.<sup>58</sup>

En el Gráfico N. 4.10 especificamos ciertos aspectos como:

**Atributos del Producto** que se refiere a que este logrará la satisfacción del cliente y el bienestar del cliente; así mismo se establece como un atributo importante la calidad de insumos para elaborar los platillos; y sobretodo la variedad que ofrece L’ MISHQUÉ.

<sup>58</sup> KOTLER&ARMSTRONG, Marketing, Pearson Education, 8va Edición, México 2001.

**La Marca** que es COMIDA FUSIÓN que explica claramente lo que es nuestro producto.

**La Presentación** es importante tanto al ofrecer el platillo como el momento de prestar los servicios por lo que depende mucho la armonía y decoración que exista dentro del local.

**La Rotulación** sirve para identificar el local así como el producto que se ofrece.

El logotipo de L' MISHQUÉ:



Gráfico N. 4.11.

#### 4.5.2.4. Ciclo de Vida del Producto

El Producto que va a ofrecer El Bar Restaurante “L' MISHQUÉ” es nuevo en la población que se determinó como mercado meta por lo que se comenzaría en la etapa de Introducción.

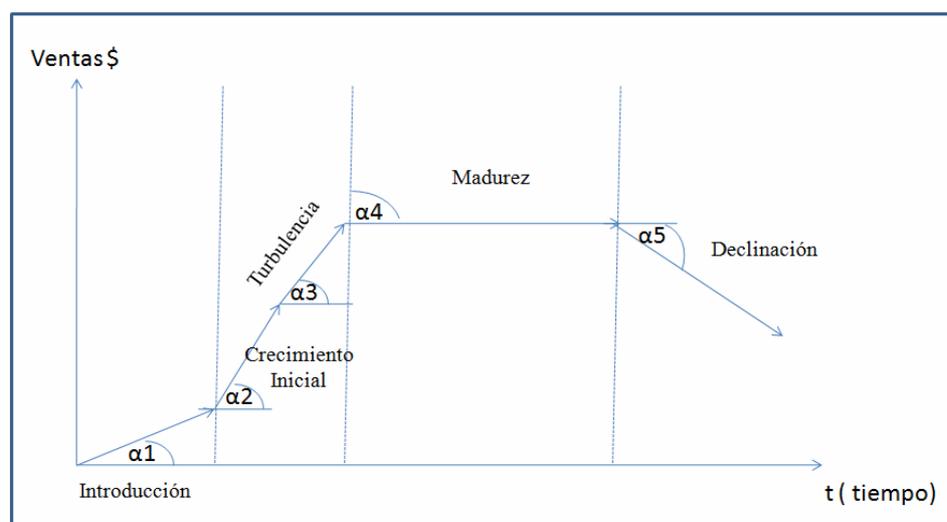


Gráfico N. 4.12.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> KOTLER&AMSTRONG, Marketing, 8va Edición, Pearson Education, México, 2001

|                |   |            |            |   |            |
|----------------|---|------------|------------|---|------------|
| $\alpha_1$     | > | $\alpha_2$ | $\alpha_3$ | > | $\alpha_1$ |
| $\alpha_3$     | < | $\alpha_2$ | $\alpha_4$ | = | 0          |
| $\alpha_5 < 0$ |   |            |            |   |            |

L' MISHQUÉ deberá tener al menos la siguiente proyección de ventas para poder ascender en el Ciclo de Vida:

**$\alpha_1 = 68.640$  unidades;** en los años siguientes deberá aumentar o por lo menos mantenerse en esa cantidad.

Por lo que en esta se debe esperar para obtener respuesta de la población; el crecimiento en ventas es lento y los costos iniciales serán altos. Por lo que en un comienzo el entrar a un mercado tiene sus obstáculos.

### 4.5.3. PRECIO

#### 4.5.3.1. Precios de la competencia

##### Competencia

Los consumidores del Sur de Quito cuentan en la actualidad con una gran variedad de opciones a la hora de elegir el lugar para alimentarse; el mercado de Restaurantes en el Sur de Quito ha ido en aumento con la llegada de cadenas grandes como KFC, Pizza Hutt, Las menestras del Negro entre otros que le ha dado al mercado más opciones; sin embargo lo que va a ofrecer "L' MISHQUÉ" es un producto nuevo e innovador. Será un Bar Restaurante especializado en comida fusión, otra alternativa será la comida Típica Nacional, bebidas; sin olvidar que tendrá un ambiente adecuado para disfrutar en familia y con amigos.

Los precios de la competencia (que se encuentra a partir del sector centro norte de Quito) se encuentran en un intervalo de 15 – 25 dólares por persona que incluye un platillo y una bebida.

#### 4.5.3.2. Niveles de Oferta y Demanda

##### Oferta

##### **Oferta Actual**

En el sur de la capital no existen Restaurantes que se especialicen en Comida Fusión así que es una de las principales ventajas.

Se puede mencionar que lo que se refiere a la actividad de comidas y bebidas en general en el Sector Sur; que son alrededor de 150 que corresponden al 12% de todo Quito; estos ofrecen diferentes tipos de comida y bebida; asimismo se clasifican en diferentes categorías; dentro de este grupo solo están considerados los locales que poseen sus respectivos permisos.

Para el presente estudio se tomarán los Bares y Restaurantes como referencia:

| Categoría | Bar | Restaurantes | Total | %       |
|-----------|-----|--------------|-------|---------|
| Primera   | 0   | 19           | 19    | 14,07%  |
| Segunda   | 1   | 20           | 21    | 15,56%  |
| Tercera   | 6   | 78           | 84    | 62,22%  |
| Cuarta    | 0   | 11           | 11    | 8,15%   |
| Total     | 7   | 128          | 135   | 100,00% |

Tabla N. 4.8<sup>60</sup>

Como podemos observar en el Sur de la capital no encontramos establecimientos de lujo en tanto que los de primera y segunda tampoco son numerosos, la proliferación es en los locales de tercera; así que aquí tenemos una oportunidad ya que L' MISHQUE Será un local de primera.

Que incluye los siguientes aspectos:

- Los Locales de Tercera y Cuarta cumplen con los requisitos básicos como aseo, iluminación, seguridad (extintores y luces de emergencia) y servicio a la mesa.
- Los de Segunda clase cumplen con las anteriores y algún servicio extra como baños para hombres y mujeres.

<sup>60</sup> Ministerio de Turismo, Archivo 2007

- Los de primera clase cumplen con las anteriores, además servicio de guardianía y garaje.
- Los de lujo todo lo anterior, a demás de ser bar y presentar música en vivo.

Para determinar la oferta podemos considerar los restaurantes de primera, segunda y tercera clase, utilizando datos obtenidos de encuestas al sector de alimentos y seccionándola a lo que es específicamente el Sector Sur de Quito:

| <b>Oferta Actual (Año 2007)</b> |        |                        |              |
|---------------------------------|--------|------------------------|--------------|
| Bares y Restaurantes            | Sillas | Ingreso Promedio (USD) | Oferta (USD) |
| 50                              | 3.300  | 107.301,89             | 5.365.094,35 |

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos, Encuesta H y Restaurantes y servicios INEC Tabla N. 4.9

### **Proyección de la oferta**

Para la proyección se tomará el mismo número de establecimientos, número de sillas y los ingresos durante un período de 5 años

| <b>Proyección de la Oferta</b> |              |              |              |               |               |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Período                        | 2008         | 2009         | 2010         | 2011          | 2012          |
| Bares y Restaurantes           | 50           | 60           | 71           | 84            | 100           |
| Sillas                         | 3.300        | 3.927        | 4.673        | 5.561         | 6.618         |
| Ingreso Promedio (USD)         | 107.301,89   | 118.032,08   | 129.835,28   | 142.818,81    | 157.100,69    |
| Oferta (USD)                   | 5.365.094,35 | 7.022.908,50 | 9.192.987,23 | 12.033.620,29 | 15.752.008,96 |

Tabla N. 4.10 <sup>61</sup>

### **Demanda**

Según este estudio realizado el 100% de los encuestados desearía encontrar en su sector un Bar – Restaurante de este tipo; a pesar de que el mercado de Restaurantes ha ido en aumento todavía no se llega a cubrir a toda la población del sector, ni sus necesidades fundamentales.

<sup>61</sup> Ministerio de Turismo, Catastro 2003

La demanda en el sector es justificada debido a que los Restaurantes solo es el 11%, a pesar de que la población en el Sur es mayor que en los otros sectores.

Lo que se refiere a Bares en el sector existen un sinnúmero de locales que a pesar de todo no cumplen con las expectativas de los clientes para optar quedarse en el sur en lugar de visitar el Norte de Quito; esto quiere decir que demanda existe pero no quien la satisfaga.

#### 4.5.3.3. Lo que piensan o puedan pensar los consumidores

La población según el Estudio de Mercado quiere variedad y calidad por eso ven de buena manera la apertura de este Bar Restaurante ya que piensan que al ser un producto nuevo también se encargarán de dar buen servicio y calidad al igual que precios de acuerdo al mercado; asimismo quieren un lugar más cercano y no tener que trasladarse tan lejos para poder degustar de este nuevo producto.

#### Precio

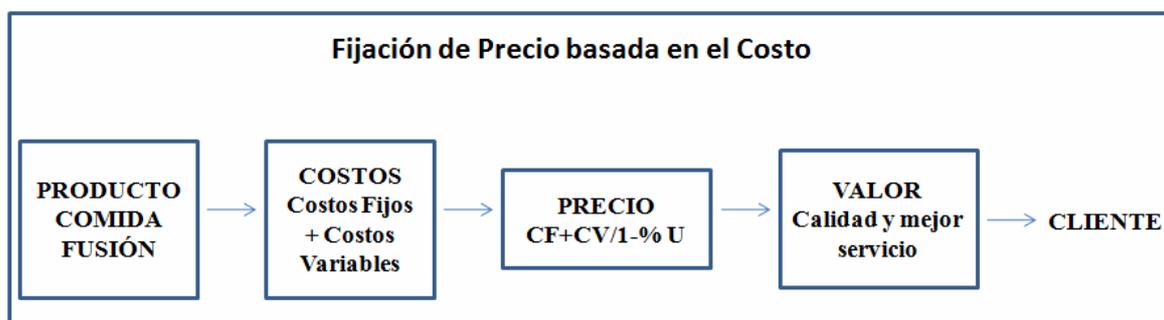


Gráfico N. 4.13<sup>62</sup>

L' MISHQUÉ establecerá sus precios conforme lo especifica la fijación de precios basada en el Costo; debido a que el producto es nuevo y quiere penetrar en el mercado por lo que no se le puede dar un precio mayor si se quiere atraer un mayor número de compradores.

Este método se lo realiza sumando un sobrepeso estándar al costo del producto.

<sup>62</sup> NALDEN&HOLDEN, The Strategy and Tactics of Pricing, 2da Edición, 1995, Pág. 5

Después de haber analizado los precios de la competencia, analizado los costos fijos y variables; L' MISHQUÉ ha determinado el precio de la siguiente manera:

| <b>FIJACIÓN DE PRECIOS<br/>BASADA EN EL COSTO</b> |                  |
|---|------------------|
| COSTOS FIJOS                                      | 6.118,96         |
| COSTOS<br>VARIABLES                               | 5.552,50         |
| <b>TOTAL GASTO</b>                                | <b>11.671,46</b> |
| N. Unidades                                       | 5.720,00         |
| <b>T/N. Unid.</b>                                 | <b>2,04</b>      |
| <b>Costo x unid + %<br/>utilidad (20%)</b>        | <b>2,55</b>      |

Tabla N. 4.11.

Los costos Fijos y variables se encuentran detallados en el capítulo 5.

#### 4.5.4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

##### 4.5.4.1. Canal de Distribución Bar Restaurante de Comida Fusión “L' MISHQUE”

La plaza se refiere específicamente a los canales de distribución que en el caso del Bar Restaurante “L' MISHQUÉ” llega su producto directamente al cliente sin intermediarios; de pronto podemos definir un canal de distribución dentro del Negocio como por ejemplo la entrega del pedido así:



Gráfico N. 4.14.

### Comportamiento y Organización del Canal de Distribución

En “L’ MISHQUÉ” al no existir intermediarios externos es improbable que existan conflictos en el momento que llegue el producto al consumidor final. El punto a ser supervisado será el tiempo que lleva en que el producto llegue a la mesa, la cordialidad del personal de servicio, la calidad y satisfacción del cliente.

#### 4.5.4.2. Canal distribución de Proveedores

El canal de distribución en cuanto a proveedores es el Canal 2 que es que de los productores va a los detallistas y estos son los que llegan a nosotros.<sup>63</sup>



Gráfico N. 4.15.

#### 4.5.4.3. Ventas

La producción y las ventas se especifican en la Tabla N. 4.12

Las ventas se las considera con base a investigaciones que se realizaron en algunos restaurantes del sector Sur no específicamente dentro de nuestro perímetro ya que en el mismo no existen muchos lugares que se puedan considerar importantes.

Además la información es un aproximado que se puede obtener ya que muchos locales son muy reservados en cuanto a esto.

<sup>63</sup> KOTLER&AMSTRONG, Marketing, 8va Edición, Pearson Education, México, 2001, Pág. 377

| VOLUMEN DE PRODUCCIÓN |              |               |          |           |               |
|-----------------------|--------------|---------------|----------|-----------|---------------|
| Restaurantes          | Comida Costa | Comida Sierra | Postres  | Bebidas   | Comida Fusión |
| Lo Nuestro            | 1.500,00     | 1.800,00      | 0,00     | 1.500,00  | 0,00          |
| Motes de la Magdalena | 0,00         | 6.000,00      | 0,00     | 3.000,00  | 0,00          |
| Pampas Argentinas     | 2.100,00     | 3.000,00      | 2.100,00 | 3.000,00  | 0,00          |
| Don Pancho            | 0,00         | 3.000,00      | 2.100,00 | 4.500,00  | 0,00          |
| San Marino            | 1.800,00     | 3.000,00      | 2.700,00 | 3.600,00  | 0,00          |
| Total Producción      | 5.400,00     | 16.800,00     | 6.900,00 | 15.600,00 | 0,00          |
| Promedio Producción   | 1.800,00     | 3.360,00      | 2.300,00 | 3.120,00  | 0,00          |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 4.12

### Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas de "L' MISHQUE" es el personal encargado de la atención al cliente; el mismo que estará capacitado para satisfacer de la mejor manera las inquietudes del cliente así como de realizar sugerencias en caso de ser requeridas. La fuerza de ventas estará en condiciones de informar promociones y beneficios tanto en el mismo local como los pedidos a domicilio.

#### 4.5.5. PROMOCIÓN

Luego de haber analizado el estudio de mercado y la observación directa se puede establecer las actividades que se van a dirigir al cliente para dar a conocer nuestro producto, para lo cual contamos con diversos canales de promoción.

##### 4.5.5.1. Canales de Promoción

La promoción tiene diversos canales estableciendo el cliente al que se quiere llegar, así como demás características de los mismos; por lo que se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación, como por ejemplo:

- Publicidad en televisión.
- Gigantografías.
- Eventos publicitarios.
- Cuñas Radiales.

### **Ventas Personales**

El vendedor en este caso sería el mesero y cada uno de los miembros de la organización; dentro de las ventas personales se desarrollan las siguientes actividades:

- Servicio a Mesa.
- Punto de Información y Servicio a Domicilio.
- Capacitación al personal.

### **Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas se encargan de crear una buena imagen corporativa, y en este caso lo que se busca es:

- Presentar a la imagen para conseguir posibles auspiciantes para colaborar con la publicidad.

### **Marketing Directo**

El Marketing directo trata sobre la relación directa con el consumidor por ejemplo con los siguientes medios:

- Habilitar una página Web para información general.

### **Promoción de Ventas**

Son las formas de dar a conocer el producto como por ejemplo:

- Degustaciones del producto.
- Descuentos por valor en compras.
- Cupones
- Tarjetas de beneficios.
- Pago con tarjetas de crédito.

#### 4.5.5.2. Valor para el Cliente

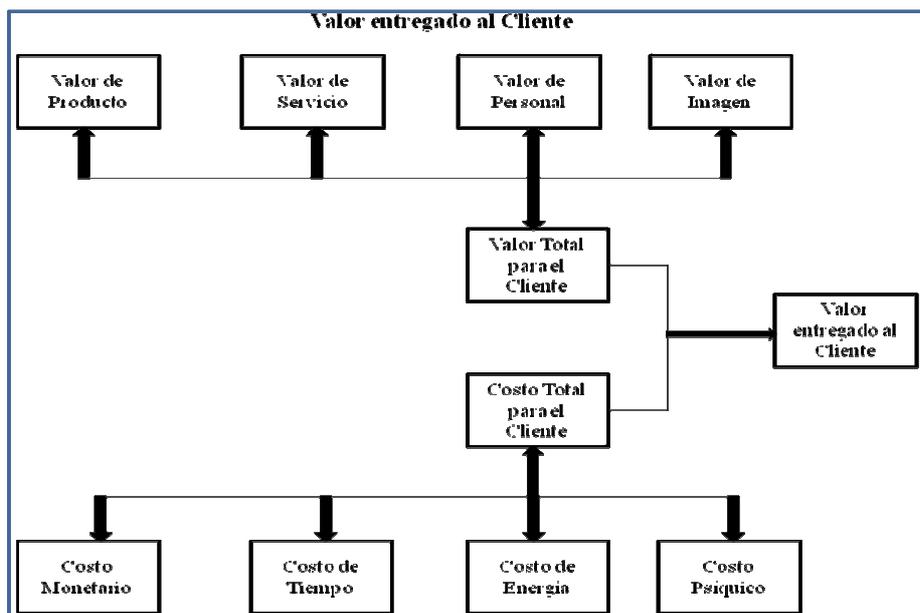


Gráfico N. 4.16<sup>64</sup>

**El Valor Total para el Cliente** este incluye lo que es el valor del producto que involucra la materia prima utilizada que será de la mejor calidad, el valor del personal es la capacitación que posee el personal; siempre cordial y listo para contestar cualquier inquietud del consumidor, el valor del servicio; es la armonía que existe en el local y cumplir con el objetivo de distraer al cliente, el valor de la imagen, L' MISHQUÉ debe comunicar una mezcla de culturas al igual que su logotipo (gráfico N. 4.16).

**El Costo Total para el Cliente**, tenemos el Costo monetario que ya se estableció anteriormente, Costo de Tiempo, la energía y otros se establecen en el capítulo 6.

**El Valor entregado al Cliente** es la diferencia entre el Valor Total para el Cliente y el Costo Total para el Cliente:

***VEC= “Que en este caso será un platillo de calidad, con el mejor ambiente a un precio competitivo.”.***

<sup>64</sup> KOTLER&AMSTRONG, Marketing, 8va Edición, Pearson Education, Mexico, 2001, Pág. 591

## **CAPITULO 5**

### **5. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

#### **5.1. GIRO DEL NEGOCIO**

Se ha establecido como mercado objetivo de L' MISHQUÉ algunas Parroquias del Sector Centro Sur; estas son: San Bartolo, Chillogallo, Solanda y La Mena.

Se ha determinado como mercado meta a las personas que residen, trabajan en dicho sector y que gustan de pasar un rato agradable con su familia y amigos por eso la creación de este Bar Restaurante que si bien cumplirá con todos los requerimientos del sector donde se ubicará, al ser un sector popular, también cumplirá con las condiciones necesarias para dar confort y calidad a sus clientes.

Así también proveerá de un servicio y atención de calidad que será su ventaja directa con posibles competidores.

“L' MISHQUÉ” como se llamará este Bar Restaurante denominado así por ser un lugar que brindará la comida fusión y típica Nacional; en las noches presentará show artísticos.

#### **5.2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Como lo hemos mencionado anteriormente los productos que se ofrecerán al cliente del “L' MISHQUE” serán los más destacados en el Estudio de Mercado como son: Comida Fusión, Típica Nacional, Bebidas Frías y Calientes, variedad de licores, así como postres.

Para conocer acerca de los productos, así como los ingredientes revisar el Anexo N. 4.

A continuación detallaremos algunos de los productos que se ofrecerán:

| <b>CARTA DE PRODUCTOS</b>      |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>Platillos de la Costa</b>   | <b>Platillos de la Sierra</b> |
| Encebollado                    | Seco de Gallina               |
| Cebiche de Pescado             | Seco de Chivo                 |
| Cebiche de Concha              | Yaguarlocro                   |
| Cebiche Camarón                | Hornado                       |
| Arroz Marinero                 | Fritada                       |
| Caldo de Bagre                 | Carne Chumada                 |
| Camarones Apanados             | <b>Postres</b>                |
| <b>Comida Fusión</b>           | Budín de Plátano              |
| Coloradas                      | Cake de Mandarina             |
| Buñuelos de Choclo             | <b>Bebidas</b>                |
| Carapacho de cangrejo y camote | Noche Tropical                |
| Cebiche de Pollo y Palmito     | Bebida de la Pasión           |
| Morón                          | Cocktail de Piña              |
| Mellocudo                      | Cuba Libre                    |
| Chupé de Queso                 | Come y bebe                   |
| Pernil en las Rocas            | Dulce Sueño                   |
| Achochas Rellenas              | Cervezas                      |
| Corvina con Puré de Naranja    | Gaseosas                      |
|                                | Vinos                         |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.1

### **5.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

#### **5.3.1. DISPONIBILIDAD DE INSUMOS**

La materia prima que se utilizará en la elaboración de los productos que ofrecerá el Bar - Restaurante “**L’ MISHQUE**” es fácil de adquirirla en caso de emergencias pues las encontraremos en supermercados o tiendas mayoristas; así como mercados.

La materia prima para la elaboración de nuestro producto son básicamente hortalizas, frutas, carnes, etc. (Anexo N. 5); a continuación de manera simplificada detallaremos los insumos para platillos, así también para bebidas y postres.

| <b>MATERIA PRIMA</b>          |                          |               |
|-------------------------------|--------------------------|---------------|
| <b>Legumbres y Hortalizas</b> | <b>Aderezos y Aliños</b> | <b>Granos</b> |
| Cebolla Blanca                | Aceite                   | Lenteja       |
| Cebolla Paiteña               | Salsa de Tomate          | Arveja        |
| Pepinillos                    | Mostaza                  | Vainita       |
| Pimiento                      | Mantequilla              | Chochos       |
| Tomate                        | Manteca                  | Choclos       |
| Papas                         | Pasas                    | <b>Frutas</b> |
| Yuca                          | Aceite de oliva          | Limón         |
| Verde                         | Aliños                   | Plátano       |
| Zanahoria                     | Salsa China              | Mora          |
| Lechuga                       | Salsa Inglesa            | Frutillas     |
| Col                           | Pasta de Tomate          | Uvas          |
| Coliflor                      | Café                     | Cerezas       |
| Camote                        | Ají                      | Manzanas      |
| Achochas                      | Cubos de Pollo           | Papaya        |
| Culantro                      | Esencia de Vainilla      | Piña          |
| Perejil                       | Leche                    | Maracuyá      |
| Mel loco                      | Crema de Leche           | Mandarinas    |
| Aguacate                      | Ajo                      | Naranjas      |
|                               | Apio                     |               |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.2

| <b>MATERIA PRIMA</b> |                   |                 |               |
|----------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| <b>Licor</b>         | <b>Otros</b>      | <b>Cereales</b> | Calamar       |
| Ron                  | Hielo             | Arroz Blanco    | Cangrejo      |
| Whisky               | Cola              | Azúcar          |               |
| Vodka                | Crema Batida      | Harina          | <b>Carnes</b> |
| Licor Seco           | Jarabe de Guindas | Cocoa           | Cerdo         |
| Vino                 | Ataco             | Sal             | Res           |
| Cerveza              | Canela            | Huevos          | Pollo         |
| Jugo de Caña         | Miel de Abeja     | <b>Mariscos</b> | Gallina       |
| Leche de Coco        | Menta             | Camarón         | Borrego       |
| Puntas               | Guindas           | Concha          | Pescado       |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.3

### 5.3.2. DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

El porcentaje de desempleo y subempleo han ido en aumento como señalan los indicadores económicos por lo que “L’ MISHQUÉ” será una fuente de trabajo; por ende de apoyo para el desarrollo del país; actualmente en el mismo se ha dado un crecimiento en la capacitación de profesionales en el arte culinario, cada vez son más los chef que tenemos en el sector y que se van especializando.

Así también podemos mencionar que “L’ MISHQUÉ” se encargará de capacitar al personal que se encargará de la atención al cliente y manipulación de alimentos. Además podemos mencionar como normas de desarrollo para un Bar Restaurante; según lo establece la Cámara Provincial de Turismo tenemos los siguientes requerimientos:

- Posillero, Administrador, Cajero, Barman, Capitán de meseros, Meseros, Cocinero Polivalente, Chef de cocina, Ayudante de Mesero, Chef de Partida, Sommelier, Chef Pastelero, Seguridad alimentaria para operativos, Seguridad alimentaria para supervisores, Instructor de Seguridad alimentaria

L’ MISHQUÉ contará con 14 personas (Tabla de salarios Anexo N. 6) que se distribuyen de la siguiente manera:

| Empleado Área Producción     | Cantidad |
|------------------------------|----------|
| Chef de Cocina               | 1        |
| Cocinero Polivalente         | 1        |
| Ayudante de Cocina           | 1        |
| Posillero                    | 2        |
| Barman                       | 1        |
| Meseros                      | 3        |
| <b>Total</b>                 | <b>9</b> |
| Empleado Área Administrativa | Cantidad |
| Administrador                | 1        |
| Ayudante de Contabilidad     | 1        |
| Cajeros                      | 1        |
| Seguridad                    | 2        |
| <b>Total</b>                 | <b>5</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S.

Tabla N. 5.4

### 5.3.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

Para comenzar este proyecto las fuentes de financiamiento serán un préstamo bancario, así como aportes de los socios iniciales. El monto será especificado en el Estudio Financiero.

### 5.4. TAMAÑO DEL PROYECTO

Dentro del tamaño del proyecto especificaremos la distribución de espacios tanto internos (comedor, cocina, baño, barra de licores, oficina, cabina) y externos del local (jardín externo y área infantil).

#### 5.4.1. CAPACIDAD INSTALADA DEL PROYECTO

Para establecer la capacidad instalada se ha considerado lo siguiente:

- La cantidad de sillas y mesas, índice de rotación, días laborables, etc.
- El número de Servicios higiénicos, personas por hora, por día, etc.
- Los platillos que se pueden elaborar por hora, etc.

| Capacidad Instalada L' MISHQUÉ |                     |                     |                            |                    |                           |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|---------------------------|
| Área                           | Capacidad           |                     |                            |                    |                           |
|                                | Empleados<br>Cocina | Platillos x<br>Hora | Número<br>de Horas         | Platillos x<br>Día | AÑO<br>(317<br>días)      |
| <b>Cocina<br/>(Platillos)</b>  | 3                   | 21                  | 13                         | 273                | <b>86.541</b>             |
|                                | Unidades            | Personas x<br>Hora  | Número<br>de Horas         | Personas<br>x Día  | <b>103.025</b>            |
| <b>SSHH</b>                    | 6                   | 25                  | 13                         | 325                |                           |
|                                | Mesas               | Sillas              | Índice de<br>Rotación<br>* | Personas<br>x Día  | <b>126.800</b>            |
| <b>Comedor</b>                 | 40                  | 4                   | 2,5                        | 400                |                           |
|                                | Meseros             | Pedido/Hora         | Pedidos<br>x Hora          | Pedidos<br>Día     | <b>61.815</b>             |
| <b>Meseros</b>                 | 3                   | 5                   | 15                         | 195                |                           |
|                                |                     |                     |                            |                    | <b>Capacidad Promedio</b> |
|                                |                     |                     |                            |                    | <b>94.545</b>             |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay.

Tabla N. 5.5<sup>65</sup>

\*Índice de Rotación, Ministerio de Turismo.

En la Tabla N. 5.5 se observa que L' MISHQUÉ tiene la capacidad de atender

<sup>65</sup> Investigación de Mercado.

alrededor de 298 personas por día y al año 94.545 personas; siendo esta su capacidad máxima, con el personal que se contratará en un comienzo y sin contar con los pedidos a domicilio; atendiendo a estas personas cumpliendo todas las características del producto.

#### 5.4.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE “L’ MISHQUÉ”

Una vez establecida la demanda insatisfecha y la capacidad instalada de L’ MISHQUÉ; estableceremos la capacidad de producción según lo indica Tabla N. 5.5; que es de 298 platillos por día y un total de 94.545 platillos al año.

Para determinar las ventas del proyecto tomaremos en cuenta la producción promedio de algunos restaurantes; así como la capacidad de producción de L’ MISHQUÉ; así se determinará la producción reduciendo capacidad de producción un 60%; siendo el restante 40% la producción de L’ MISHQUÉ:

| Proyección Producción Diaria L' MISHQUÉ |                                      |  |                              |
|---|--------------------------------------|--|------------------------------|
| Producto                                | Producción diaria otros Restaurantes | Capacidad Producción diaria L' MISHQUÉ | Producción diaria L' MISHQUÉ |
| Platillos                               | 250                                  | 298                                    | 119                          |
| Bebidas                                 | 108                                  | 200                                    | 80                           |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay.

Tabla N.5.6

#### 5.4.3. REQUERIMIENTOS

El Bar Restaurante “L’ MISHQUÉ” para el comienzo de sus actividades (funcionamiento) necesitará de varios instrumentos; tanto en lo que se refiere a infraestructura para adecuar el local para el presente proyecto como implementos y maquinaria para cada una de las áreas; a continuación detallamos los mismos:

##### 5.4.3.1. Muebles y Enseres

En esta sección detallaremos todos los requerimientos tanto de cocina, comedor, bar, sonido, camerino, etc.; que serán nuevos en su totalidad a fin de entregar calidad desde un principio.

A continuación una tabla resumen de los mismos que determinan un costo de

alrededor de USD. 18.347,17. El detalle se encuentra en el Anexo N.7

| <b>Muebles y Enseres</b> |                    |
|--------------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>           | <b>Total (USD)</b> |
| Equipo de Cocina         | 5.586,17           |
| Útiles de Cocina         | 809,00             |
| Comedor                  | 6.710,00           |
| Decoración               | 990,00             |
| Equipos de Sonido        | 1.578,00           |
| Muebles                  | 2.701,00           |
| <b>TOTAL (USD)</b>       | <b>18.374,17</b>   |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.7

#### 5.4.3.2. Equipos de Oficina

A continuación se detallará los y equipos de oficina, necesarios para el desarrollo del presente proyecto; lo que comprenderá específicamente el área administrativa:

| <b>Muebles y Equipos de Oficina</b> |                 |                     |                    |
|-------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                      | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Escritorios Medianos                | 2,00            | 120,00              | 240,00             |
| Sillas Giratorias                   | 2,00            | 25,00               | 50,00              |
| Archivador 2 Gavetas                | 1,00            | 60,00               | 60,00              |
| Colchógrafo (75*100)                | 1,00            | 165,00              | 165,00             |
| Telefax Panasonic KX-FHD351LA       | 1,00            | 161,00              | 161,00             |
| Grapadora                           | 2,00            | 6,00                | 12,00              |
| Perforadora                         | 2,00            | 5,00                | 10,00              |
| Portapapeles                        | 8,00            | 3,50                | 28,00              |
| <b>TOTAL (USD)</b>                  |                 |                     | <b>726,00</b>      |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.8

#### 5.4.3.3. Vehículos

En L' MISHQUÉ se utilizará una moto con el fin de cumplir los pedidos a domicilio.

| Vehículos     |          |              |             |
|---------------|----------|--------------|-------------|
| Detalle       | Unidades | Precio (USD) | Total (USD) |
| Moto Suzuki * | 1,00     | 1.500,00     | 1.500,00    |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.9

\*Motor 2 tiempos 98 c.c, 1 cilindro, enfriamiento por aire, sistema de arranque de pedal, transmisión de 4 cambios, tanque de 3.0 galones de gasolina, recorrido por galón 130 Km.

#### 5.4.3.4. Equipo de Computación

Aquí se detallará los implementos de computación ya que serán utilizadas para diversas áreas.

| Equipos de Computación |         |
|------------------------|---------|
| 1 equipo I             | 900,00  |
| 2 equipos II           | 2100,00 |
| TOTAL                  | 3000,00 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.10

**Equipo I** Procesador Core Duo 1.6, 512 Mb, 169 Gb, monitor 17", quemador de DVD.

**Equipo II** Procesador Core Duo 1.6, 512 Mb, 169 Gb, monitor 17", quemador de DVD, Impresora multifunción Canon.

#### 5.4.3.6. Suministros de Oficina

Aquí se detallan los suministros de oficina del área administrativa:

| <b>Útiles de Oficina</b>          |                 |                     |                    |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                    | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Resmas de Papel Bond INEN 0,75 gr | 3,00            | 2,50                | 7,50               |
| Sobres INEN                       | 100,00          | 0,05                | 5,00               |
| Sobres A4                         | 100,00          | 0,05                | 5,00               |
| Clips Normal                      | 1,00            | 1,50                | 1,50               |
| Clips Mariposa                    | 1,00            | 1,70                | 1,70               |
| Notas de Pedido                   | 1,00            | 1,25                | 1,25               |
| Lápices                           | 12,00           | 0,25                | 3,00               |
| Cajas Esferográficos              | 1,00            | 3,00                | 3,00               |
| Carpetas                          | 50,00           | 0,15                | 7,50               |
| Cajas Tachuelas                   | 2,00            | 1,30                | 2,60               |
| Agendas                           | 6,00            | 7,00                | 42,00              |
| Papel Continuo Facturación        | 3,00            | 1,00                | 3,00               |
| <b>TOTAL</b>                      |                 |                     | <b>83,05</b>       |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.11

#### **5.4.3.6. Edificios Obra Civil**

Como parte del presente proyecto; es necesario realizar algunas adecuaciones, no muchas ya que el local cumple con muchos requerimientos especificados en el plano que se detallará más adelante, asimismo los servicios higiénicos, como el área de parqueo ya están instalados y en buenas condiciones. Las instalaciones eléctricas adecuadas para este tipo de negocios se encuentran proporcionadas. Las adecuaciones son por ejemplo la pintura, el área de cocina, la iluminación principal del local, entre otras.

A continuación se detallan las adecuaciones así como el presupuesto:

| Obra Civil              |                                |         |                |      |        |        |          |
|-------------------------|--------------------------------|---------|----------------|------|--------|--------|----------|
|                         | Detalle                        | Metros  | Precio (USD)/m | Unid | P/U    | Total  | TOTAL    |
| <b>Cocina</b>           | Pintura                        | 60,00   | 1,06           |      |        | 63,60  | 63,60    |
|                         | Mampostería                    | 30,00   | 15,00          |      |        | 450,00 | 450,00   |
|                         | Mesa de Hormigón               |         |                | 2,00 | 450,00 | 900,00 | 900,00   |
|                         | Fregaderos Teca de 3 fosos fv. |         |                | 1,00 | 435,00 | 435,00 | 435,00   |
|                         | Enlucido                       | 30,00   | 8,00           |      |        | 240,00 | 240,00   |
|                         | Puerta vaivén Madera           |         |                | 1,00 | 141,00 | 141,00 | 141,00   |
|                         | Lámparas Tubo Neón             |         |                | 2,00 | 15,96  | 31,92  | 31,92    |
|                         | <b>Comedor y Bar</b>           | Pintura | 138,00         | 1,06 |        |        | 146,28   |
| Lámparas Tubo Neón      |                                |         |                | 4,00 | 15,96  | 63,84  | 63,84    |
| <b>Escenario</b>        | Pintura                        | 26,00   | 1,06           |      |        | 27,56  | 27,56    |
|                         | Lámparas Tubo Neón             |         |                | 1,00 | 15,96  | 15,96  | 15,96    |
| <b>Oficina</b>          | Pintura                        | 20,00   | 1,06           |      |        | 21,20  | 21,20    |
|                         | Lámparas Tubo Neón             |         |                | 1,00 | 15,96  | 15,96  | 15,96    |
| <b>Baños</b>            | Pintura                        | 44,00   | 1,06           |      |        | 46,64  | 46,64    |
| <b>Salida Principal</b> | Pintura                        | 30,00   | 1,06           |      |        | 31,80  | 31,80    |
|                         | <b>Mano de Obra</b>            |         |                |      |        | 800,00 | 800,00   |
|                         | <b>TOTAL</b>                   |         |                |      |        |        | 3.430,76 |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.12

#### 5.4.3.7. Útiles de Aseo y Decoración

El detalle de los insumos de aseo y decoración que se necesitarán en el Bar Restaurante como son las flores necesarias para la decoración que tendrán una duración de al menos un mes, entre otros requerimientos:

| <b>Útiles de Aseo y Decoración</b> |                 |                     |                    |
|------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                     | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Orquídeas Decorativas              | 45,00           | 10,00               | 450,00             |
| Servilletas (pq 50 unid)           | 180,00          | 0,40                | 72,00              |
| Manteles                           | 36,00           | 0,40                | 14,40              |
| Escobas                            | 4,00            | 1,10                | 4,40               |
| Trapeadores                        | 4,00            | 1,25                | 5,00               |
| Cepillos                           | 4,00            | 0,75                | 3,00               |
| Jabón Líquido                      | 6,00            | 1,10                | 6,60               |
| Papel Higiénico                    | 8,00            | 1,25                | 10,00              |
| Detergente (1Kg)                   | 4,00            | 2,00                | 8,00               |
| Cera                               | 1,00            | 1,50                | 1,50               |
| Aceite                             | 2,00            | 3,00                | 6,00               |
| Desinfectante                      | 4,00            | 2,50                | 10,00              |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |                     | <b>590,90</b>      |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.13<sup>66</sup>

#### 5.4.3.8. Mantenimiento

El mantenimiento de los equipos el primer año tendrá un costo de 0 ya que son nuevos y tienen su garantía. A partir del segundo año se puede establecer un valor de mantenimiento del 5% del costo del equipo.

| <b>Mantenimiento</b> | <b>Valor (USD)</b> |
|----------------------|--------------------|
| Equipo de Cocina     | 244,71             |
| Equipo Computación   | 150,00             |
| Vehículos            | 75,00              |
| <b>TOTAL</b>         | <b>469,71</b>      |

Tabla N. 5.14

#### 5.4.3.9. Servicios Básicos

##### Electricidad

| <b>Electricidad</b>                                  |               |                |               |
|--|---------------|----------------|---------------|
| <b>Detalle</b>                                       | <b>Diario</b> | <b>Mensual</b> | <b>2meses</b> |
| Costo USD  | 2,50          | 75,00          | 150,00        |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.15 |               |                |               |

<sup>66</sup> SUPERMAXI, TIA, Santa Clara.

**Agua**

| <b>Agua Potable</b>                                  |               |                |               |
|--|---------------|----------------|---------------|
| <i>Detalle</i>                                       | <i>Diario</i> | <i>Mensual</i> | <i>2meses</i> |
| Costo USD  | 2,50          | 75,00          | 150,00        |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.16 |               |                |               |

**Teléfono**

| <b>Teléfono</b>                                      |               |                |               |
|--|---------------|----------------|---------------|
| <i>Detalle</i>                                       | <i>Diario</i> | <i>Mensual</i> | <i>2meses</i> |
| Costo USD  | 1,33          | 40,00          | 80,00         |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.17 |               |                |               |

**Gas**

| <b>Gas</b>   |               |                |               |
|--|---------------|----------------|---------------|
| <i>Detalle</i>                                       | <i>Diario</i> | <i>Mensual</i> | <i>2meses</i> |
| Costo USD  | 4,17          | 187,50         | 375,00        |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 5.18 |               |                |               |

**5.4.3.10. Gastos Publicidad y Constitución**

Los Gastos de Publicidad se han establecido considerando los medios más importantes en cuanto a Publicidad como son medio escrito, radio y televisión:

| <b>Publicidad</b>  |                 |                  |                        |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------------|
| <b>Medio</b>       | <b>Unidades</b> | <b>Total Mes</b> | <b>Total Año (USD)</b> |
| Hojas Volantes     | 2.000           | 30               | 360                    |
| Radio (cuñas)      | 90              | 100              | 1.200                  |
| Televisión (cuñas) | 180             | 300              | 3.600                  |
| <b>TOTAL</b>       |                 | <b>430</b>       | <b>5.160</b>           |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 5.19<sup>67</sup>

Como Gastos de constitución se consideran los conceptos como abogado, constitución legal, permisos municipales, etc.:

<sup>67</sup> Radio LIBERTAD, Canal 23, Imprenta RIERA.

| Gastos de Constitución                                     | USD   |
|--|-------|
| Constitución legal de la empresa (trámite, tasas, abogado) | 500   |
| Ministerio de Turismo                                      | 350   |
| Patente  | 270   |
| Derechos y permisos de funcionamiento municipales          | 150   |
| SAYCE y Bomberos   | 200   |
| Registro Sanitario   | 150   |
| Total gastos de constitución                               | 1.620 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S.

Tabla N. 5.20

## 5.5. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

### 5.5.1. MACRO LOCALIZACIÓN

El Bar Restaurante de Comida Fusión y Típica Nacional “L’ MISHQUÉ” se encuentra ubicado en el Sector sur de la Ciudad de Quito en Solanda.



Gráfico N. 5.1

### 5.5.2. MICRO LOCALIZACIÓN

Solanda es un sector comercial que tiene gran afluencia de personas tanto en días laborables como feriados y fines de semana “L’ MISHQUÉ” se encontrará ubicado junto al Parque lineal inaugurado recientemente por el municipio y que ha incrementado el flujo turístico en el sector.



Gráfico N. 5.2

### 5.5.3. DIRECCIÓN

“L’ MISHQUE” estará ubicado en la calle A, lote No S-16-92 y Av. Ajaví, Solanda.

### 5.5.4. FUENTES DE ABASTECIMIENTO

“L’ MISHQUÉ” por su Ubicación se encuentra cercano a muchos de los centros de abastecimiento como es el Mercado Mayorista, Megamaxi, Pronaca, entre los más importantes, por lo que no sufrirá de desabastecimiento por períodos prolongados.

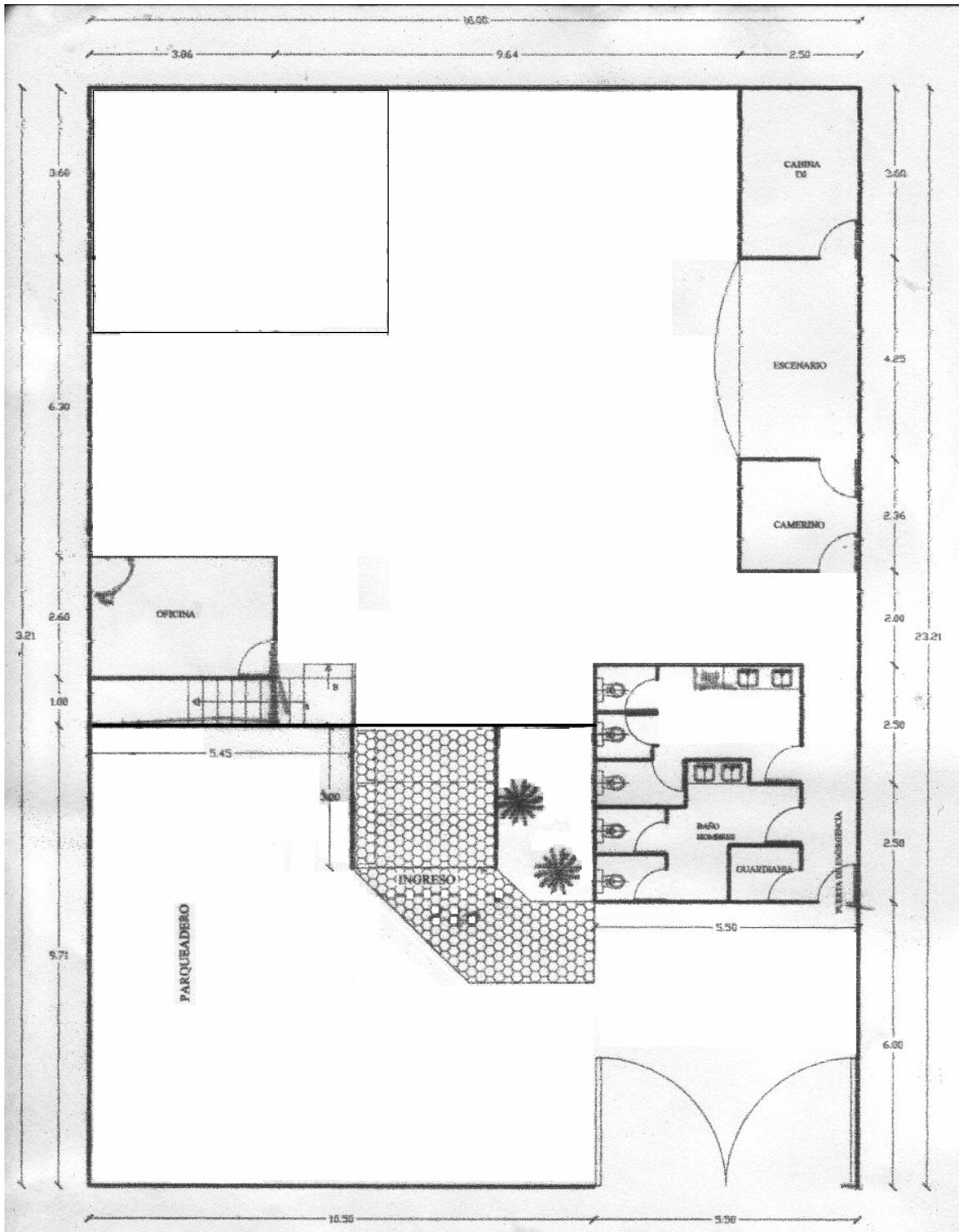
### 5.6. INSTALACIÓN

Según especialistas de seguridad y como requisito básico para emitir permisos de funcionamiento en lugares de diversión pública las autoridades exigen que se cumplan ciertas condiciones (anexo N. 8)

- Salidas rotuladas, puertas abiertas para facilitar la salida en caso de alguna emergencia, guardianía, sistema contra incendios, luces de emergencia, extintores, bar, baños.

“L’ MISHQUE” cumplirá dichas exigencias y sus instalaciones se detallan a continuación:

## PLANO PLANTA BAJA L' MISHQUÉ



|   |                  |
|---|------------------|
| PROYECTO:                                 | ESCALA: 1:125    |
| <b>BAR RESTAURANTE<br/>"L' MISHQUE"</b>   | FECHA: MAYO-2007 |
|   | LAMINA: 1        |
| UBICACIÓN: CALLE "A"<br>S1992 Y AV. AJAVI | SUSANA CARCHI    |

Más especificaciones en el Anexo N. 9

## 5.7. PROCESO

Dentro de los procesos a desarrollarse en de L´ MISHQUÉ podemos mencionar los siguientes:

### 5.7.1. LOGÍSTICA INTERNA

En este proceso actúan: gerencia, producción, departamento financiero, las otras partes no intervienen directamente en el proceso.

### 5.7.2. ATENCIÓN AL CLIENTE DENTRO DEL BAR RESTAURANTE

En este proceso intervienen: mesero, cliente, cocina, barman, cajero.

### 5.7.3. PREPARACIÓN DEL PEDIDO

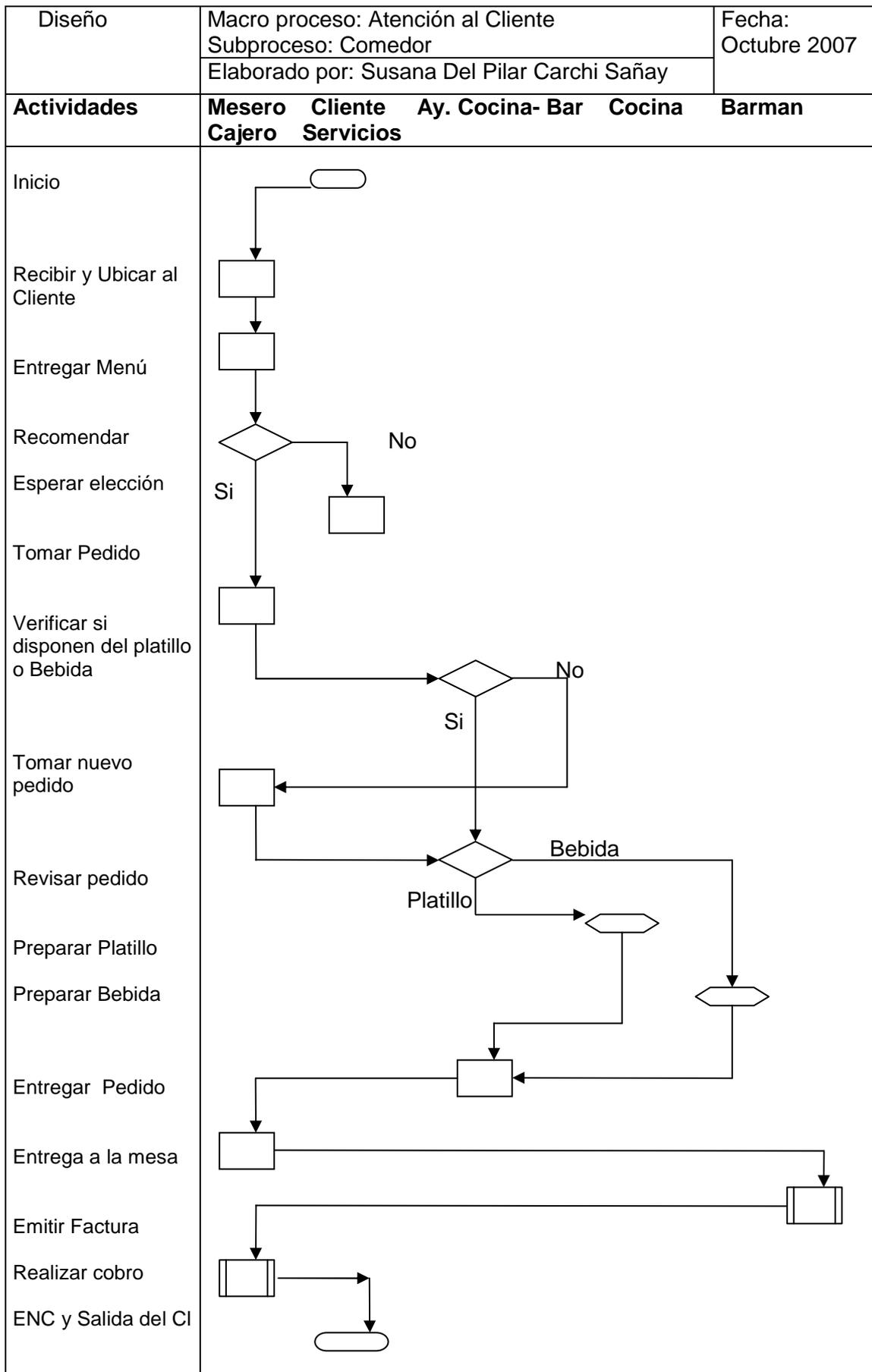
Actúan las áreas especificadas la gráfica.

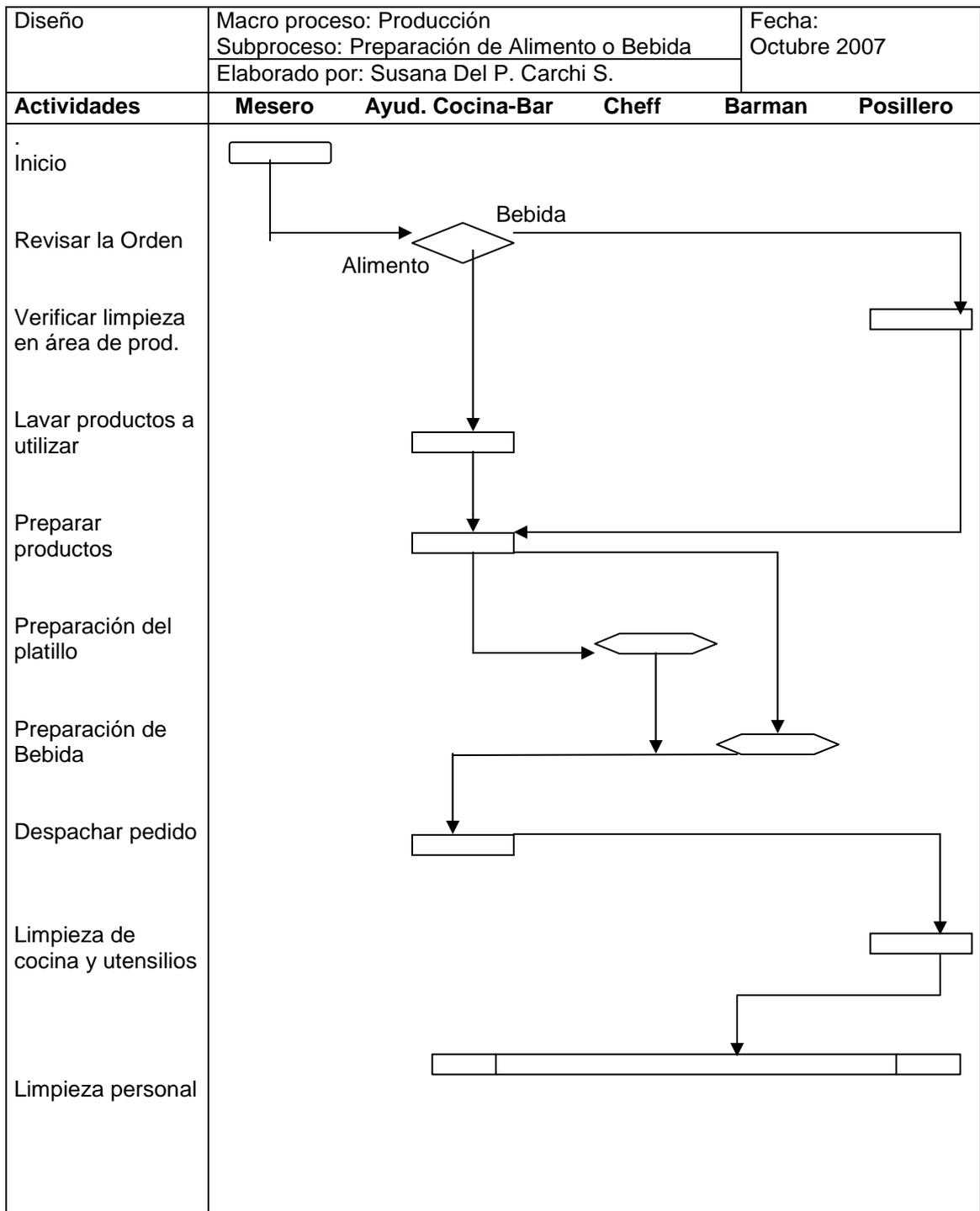
### 5.7.4. SERVICIO A DOMICILIO

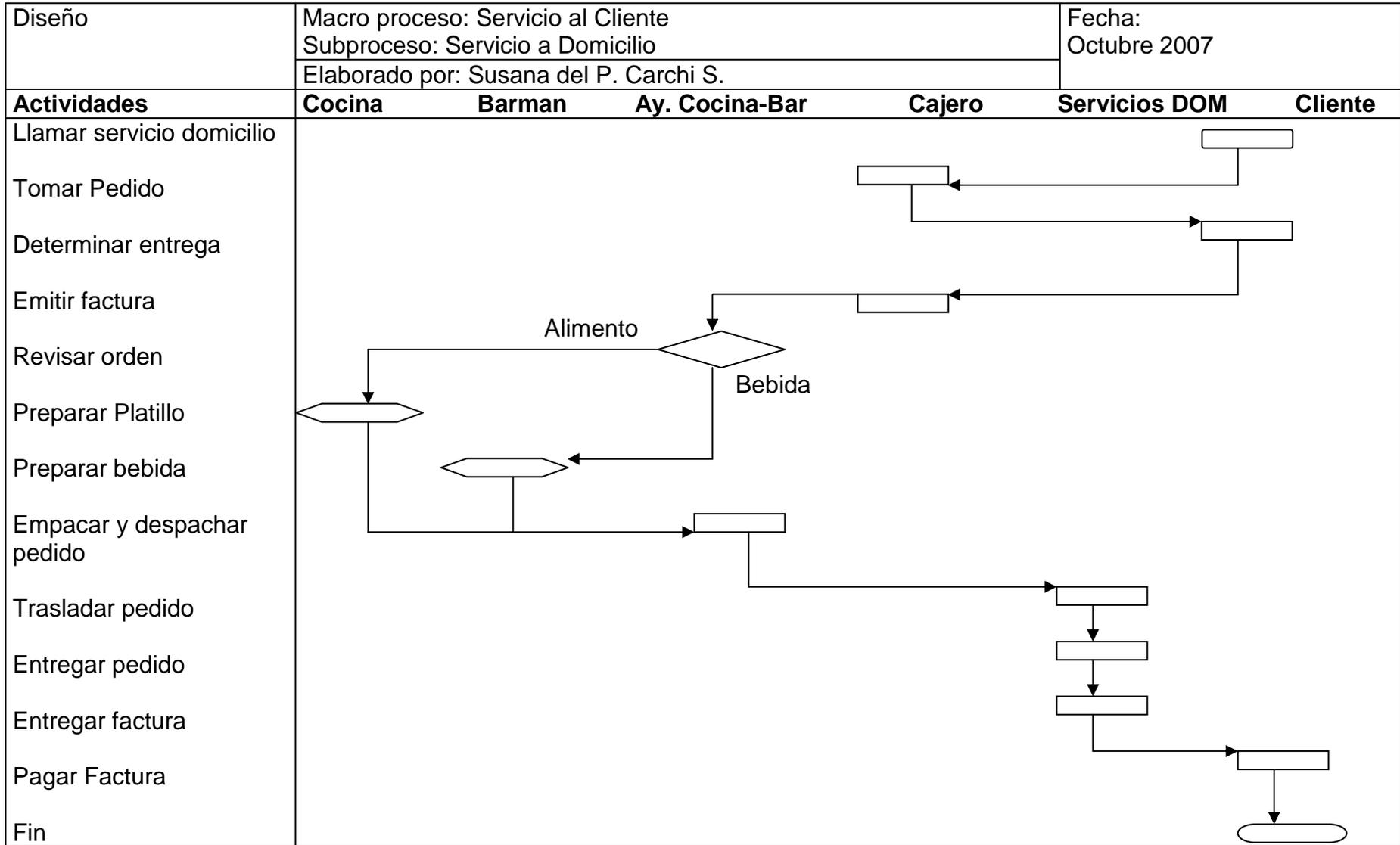
Actúan las áreas especificadas en el gráfico.

| Tabla de Flujo  |                     |
|---|---------------------|
|  | Proceso             |
|  | Proceso Alternativo |
|  | Decisión            |
|  | Conector            |
|  | Proceso Predefinido |
|  | Retraso             |
|  | Terminador          |

|   |   |                        |                   |                           |                                |
|---|---|------------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------------|
| <p>Diseño</p>   | <p>Macro proceso: Logística Interna<br/>Subproceso: Compra de insumos</p>   |                        |                   |                           | <p>Fecha:<br/>Octubre 2007</p> |
| <p>Actividades</p>  | <p>Gerencia</p>   | <p>Dep. Financiero</p> | <p>Producción</p> | <p>Marketing y Ventas</p> |                                |
| <p>Inicio</p> <p>Revisar Stock e inventarios.</p> <p>Detallar pedido de Insumos.</p> <p>Comprar insumos.</p> <p>Revisión y cancelación de compra.</p> <p>Traslado al Bar Restaurante.</p> <p>Recibo y almacenamiento de insumos en sus respectivas áreas.</p> | <pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; R1[Revisar Stock e inventarios.]     R1 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; G1{ }     G1 --&gt; T1[Traslado]     T1 --&gt; E1[Fin]     E1 --&gt; C1     </pre> |                        |                   |                           |                                |







## **5.8. ESTUDIO AMBIENTAL**

### **5.8.1. IMPACTOS AMBIENTALES DE ESTA ACTIVIDAD**

La mayoría de actividades que realizamos a lo largo del día tanto en casa como en el trabajo, causan algún impacto en nuestro entorno.

“La energía, el agua que usamos y los productos que consumimos producen efectos negativos en el medio ambiente, que algunas veces se manifiestan sólo localmente y otras tienen diferentes repercusiones en todo el planeta.

El efecto invernadero, el agujero de la capa de ozono, la lluvia ácida y los residuos son ejemplos de efectos de los que muchos han oído hablar, pero de los que muy pocos saben por qué se producen, que los provoca y cómo se puede actuar para evitarlos.”<sup>68</sup>

#### **5.8.1.1. Efecto Invernadero**

“El clima de la Tierra poco a poco está cambiando porque el hombre está alterando la composición química de la atmósfera con los llamados gases de efecto invernadero. A la Tierra llega energía procedente del sol y parte de esta es devuelta al espacio; los gases atrapan esta energía y provocan un aumento de temperatura.

El principal causante de este efecto es el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), que se genera en cualquier combustión (vehículos, motores, caldera, cocinas, etc.)”<sup>69</sup>

#### **5.8.1.2. El agujero de la Capa de Ozono**

La capa de ozono juega un papel fundamental en la atmósfera, absorbiendo parte de la radiación solar ultravioleta que llega a la tierra. Esta capa está disminuyendo como consecuencia de las reacciones que en ella provocan determinados

---

<sup>68</sup> BUSTOS FERNANDO, Guía de Buenas Prácticas Ambientales, SUR Editores, Ecuador 2005.

<sup>69</sup> BUSTOS FERNANDO, Guía de Buenas Prácticas Ambientales, SUR Editores, Ecuador 2005.

elementos principalmente el cloro, que procede de los compuestos clorofluorcarbonados usados en aerosoles, climatizadores, refrigeradores, etc.<sup>70</sup>

Así también productos de consumo doméstico como abrillantadores de piso, pinturas, disolventes, spray.

#### **5.8.1.3. La Lluvia Ácida**

Los responsables de este impacto son los óxidos de azufre y nitrógeno procedentes de los procesos de combustión de combustibles fósiles.

#### **5.8.1.4. Producción de Residuos**

El consumo de productos y como consecuencia la generación de residuos, aumenta continuamente. Los botaderos ya no son la solución puesto que, además de poder causar contaminación, requieren grandes superficies de terreno y ocasionan gran rechazo social. La contribución más importante que se puede realizar es reducir, reutilizar y participar activamente en programas de reciclaje.

Lexiviados en Rellenos deberán ser reforzados de manera que la basura acumulada no desprenda sustancias dañinas para el Medio Ambiente.

### **5.8.2. ALGUNAS PRÁCTICAS AMBIENTALES**

#### **5.8.2.1. Mantenimiento**

- Revisar periódicamente los equipos de calefacción y refrigeración.
- Usar lámpara de bajo consumo.
- Revisar instalaciones eléctricas.
- Separar y almacenar los insumos eléctricos usados ya que son residuos peligrosos.
- Utilizar extintores de fuego solo en caso de incendios.
- Instalar mecanismos de apagado automático de luz.

---

<sup>70</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **5.8.2.2. Limpieza**

- Leer detalladamente las etiquetas de los productos para saber que contienen y como utilizarlos.
- Evitar el uso de aerosoles.
- No utilizar ambientadores.
- Evitar el derroche de agua, y asegurarse de que los grifos estén cerrados correctamente.
- Limpiar periódicamente las ventanas y luminarias.
- Preferiblemente utilizar detergentes con pH neutro.
- Limpiar todo lo que son equipos de cocina y los de bar.
- Barrer zonas de comedores en lugar de usar mangueras.
- Aprovechar toallas o manteles viejos para limpieza.
- Utilizar distintos contenedores para cada tipo de residuo.

### **5.8.2.3. Compras y Almacenamiento**

- Verificar duración de productos.
- Envases reutilizables o reciclables
- No contengan sustancias tóxicas.
- Elegir productos que presenten ventajas ambientales.
- Comprar cantidad necesaria.
- Separar productos de acuerdo a su uso.
- Espacio adecuado entre producto y producto.
- Rotar stock.
- Disponer de depósitos.
- Establecer normas de seguridad.

### **5.8.3. LEGISLACIÓN AMBIENTAL.**

En el Ecuador el Ministerio del Ambiente es el organismo encargado de diseñar las políticas y programas para la protección del medio ambiente; para lo cual también cuenta con el apoyo de otros Ministerios y Organismos competentes para proponer y definir leyes, normas, decretos, resoluciones, directrices, reglamentos y ordenanzas municipales buscando siempre la calidad ambiental con un

desarrollo sostenible basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta el país.<sup>71</sup>

Contamos con las siguientes directrices:

- Prevención de las Aguas.
- Prevención de los Suelos.
- Prevención de los desechos sólidos
- Prevención del ruido, entre los más importantes.

---

<sup>71</sup> Ley Ambiental

## **CAPITULO 6**

### **6. ANALISIS FINANCIERO**

Tratándose nuestro proyecto del campo de la microempresa con tendencia a la empresa mediana y de gran alcance se cree necesario fundamentar nuestro trabajo en parámetros reales tanto en cuanto nos sea posible asumir los valores de los diversos insumos (materias primas, bienes muebles, equipos, locales) que son necesarios para hacer realidad el proyecto en estudio.

A la fecha de realización de este proyecto, el Ecuador está asumiendo ciertas tendencias que van a influir positivamente o negativamente en la relación fabricante-consumidor o prestador de servicio – usuario; además está atravesando la etapa más difícil y problemática que ha tenido el Ecuador desde la constitución de la República, esto es la Asamblea Constituyente que marcará nuevos derroteros, los mismos que tendrán nuevo marco jurídico que será favorable en cuanto La Constitución sea realizada a favor de los intereses generales de todo el País y no a conveniencia de los grupos de intereses personales.

#### **6.1. INVERSIONES REQUERIDAS**

El presente proyecto está enmarcado en un local amplio, cómodo y agradable que se especializará en la atención al cliente con un servicio de “Comida Fusión”; el mismo que requiere de las siguientes inversiones:

##### **6.1.1. ACTIVOS FIJOS**

“Los activos fijos son todos aquellos bienes tangibles de propiedad de una Compañía que ha de tener una permanencia prolongada, mayor de 1 año de uso y de servicio en la gestión de la misma y no forma parte del ciclo normal de

ventas.<sup>72</sup>

| <b>Inversión Para el Proyecto (Infraestructura)</b> |                    |
|---|--------------------|
| <b>Concepto</b>                                     | <b>Total (USD)</b> |
| Obra Civil  | 3.430,76           |
| Muebles y Enseres                                   | 18.343,67          |
| Muebles y Equipos de Oficina                        | 726,00             |
| Equipos de Computación                              | 3.000,00           |
| Vehículo  | 1.500,00           |
| <b>TOTAL \$</b>                                     | <b>27.000,43</b>   |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 6.1

### 6.1.2. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Los Gastos de constitución son todos aquellos que se necesitan para poder establecer el negocio legalmente. Siendo un Total de USD. 1.620,00; como ya se detalló en el capítulo anterior.

### 6.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

Son los requerimientos para la inicialización del negocio se proyecta con por lo menos 2 meses:

| <b>Capital de Trabajo</b>              |                    |
|--|--------------------|
| <b>Concepto</b>                        | <b>Total (USD)</b> |
| Materia Prima                          | 7.862,10           |
| Sueldos                                | 8.672,47           |
| Uniformes                              | 280,00             |
| Servicios Básicos                      | 380,00             |
| Inventario Útiles de Aseo y Decoración | 1.181,80           |
| Uso de Gas                             | 375,00             |
| Inventario Suministros de Oficina      | 166,10             |
| Arriendo                               | 1.000,00           |
| Show Artístico                         | 1.000,00           |
| Pago Publicidad                        | 860,00             |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>21.777,47</b>   |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 6.2

<sup>72</sup> VÁSCONEZ JOSÉ VICENTE, Introducción a la Contabilidad, Imprelibros, Quito – Ecuador, 1996

#### 6.1.4. PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO

Luego de haber establecido el Presupuesto para el negocio se establece la suma de USD. 53.924,56 que se financiará en un 55% con aporte de los socios y el 45% con un crédito con la CFN.

| <b>Presupuesto para el Proyecto</b>                        |                    |
|--|--------------------|
| <b>Concepto</b>  | <b>Total (USD)</b> |
| Obra Civil   | 3.430,76           |
| Muebles y Enseres  | 18.343,67          |
| Muebles y Equipos de Oficina                               | 726,00             |
| Equipos de Computación                                     | 3.000,00           |
| Vehículo   | 1.500,00           |
| <b>Total Activo Fijo</b>                                   | <b>27.000,43</b>   |
| Constitución legal de la empresa (trámite, tasas, abogado) | 500,00             |
| Ministerio de Turismo                                      | 350,00             |
| Patente Municipal  | 270,00             |
| Derechos y permisos de funcionamiento municipales          | 150,00             |
| SAYCE y Bomberos   | 200,00             |
| Registro Sanitario   | 150,00             |
| <b>Total Gastos de Constitución</b>                        | <b>1.620,00</b>    |
| <b>Total Capital de Trabajo</b>                            | <b>21.777,47</b>   |
| <b>Imprevistos (5% CT)</b>                                 | <b>1.088,87</b>    |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                                     | <b>51.486,78</b>   |

Elaborado por: Susana Carchi Sañay Tabla N. 6.3

Se ha establecido el valor de los activos fijos, trámites de constitución, Capital de trabajo y un 5% del CT para imprevistos no determinados.

##### 6.1.4.1. Financiamiento del Proyecto

| <b>Inversión</b> | <b>Real</b> | <b>Aproximación</b> | <b>%</b> |
|------------------|-------------|---------------------|----------|
| Total Inversión  | 51.486,78   | 52.000,00           | 100,00   |
| Aporte Propio    | 30.000,00   | 30.000,00           | 58       |
| Crédito CFN      | 22.000,00   | 22.000,00           | 42       |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.4

Como ya se fundamentó anteriormente el Proyecto requiere de una inversión

inicial de al menos USD. 51.486,78 que serán financiados como se explica en la Tabla N. 6.4. (Redondeando los valores).

#### 6.1.4.2. Condiciones del Crédito y Tabla de Amortización

El crédito se lo realizará con la Corporación Financiera Nacional con las condiciones que se detallan en la Tabla N. 6.5; a ser cancelado en un plazo de 5 años.

| Tipo: Cuotas Fijas     |           |
|------------------------|-----------|
| Crédito                | 22.000,00 |
| Tasa de Interés(%)/100 | 0,093     |
| Período de Pago (años) | 5,00      |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.5

La deuda se amortizó de la siguiente manera:

$$C = P * \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

C: Valor de Cuota anual

P: Monto del Préstamo

I: La Tasa de Interés

N: número de cuotas

$$C = 22.000 * \frac{0,093 * (1+0,093)^5}{(1+0,093)^5 - 1}$$

$$C = 5.700,13$$

| Período | Deuda     | Intereses | Amortización | Servicio | Deuda     |
|---------|-----------|-----------|--------------|----------|-----------|
| 1       | 22.000,00 | 2.046,00  | 3.654,13     | 5.700,13 | 18.345,87 |
| 2       | 18.345,87 | 1.706,17  | 3.993,96     | 5.700,13 | 14.351,91 |
| 3       | 14.351,91 | 1.334,73  | 4.365,40     | 5.700,13 | 9.986,51  |
| 4       | 9.986,51  | 928,75    | 4.771,38     | 5.700,13 | 5.215,12  |
| 5       | 5.215,12  | 485,01    | 5.215,12     | 5.700,13 | 0,00      |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.6

#### 6.1.6. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Depreciación es el término contables utilizado para registrar la distribución del valor de un bien de larga duración en varios períodos equivalentes a los años de

su vida útil.

Los activos de L' MISHQUÉ (equipos de cocina, muebles y enseres, de cómputo, vehículos, etc.) se depreciarán de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno. Y con el método de Línea Recta sin valor residual.

#### **Ley de Régimen Tributario Interno. Numeral 6 Art.17**

- Instalaciones, maquinaria, equipos y muebles 10% anual (10 años).
- Vehículos 20% anual (5 años).
- Equipos de Computación 33% anual (3 años).
- Obra Civil 5% anual (20 años).

##### **6.1.6.1. Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres**

| <b>Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres</b> |              |                     |                     |
|--|--------------|---------------------|---------------------|
| <b>Período</b>                                     | <b>Valor</b> | <b>Depreciación</b> | <b>Saldo Libros</b> |
| <b>Año</b>   | <b>USD</b>   | <b>10%</b>          |                     |
| 2008   | 18.343,67    | 1.834,37            | 16.509,30           |
| 2009   | 16.509,30    | 1.834,37            | 14.674,94           |
| 2010   | 14.674,94    | 1.834,37            | 12.840,57           |
| 2011   | 12.840,57    | 1.834,37            | 11.006,20           |
| 2012   | 11.006,20    | 1.834,37            | 9.171,84            |
| 2013   | 9.171,84     | 1.834,37            | 7.337,47            |
| 2014   | 7.337,47     | 1.834,37            | 5.503,10            |
| 2015   | 5.503,10     | 1.834,37            | 3.668,73            |
| 2016   | 3.668,73     | 1.834,37            | 1.834,37            |
| 2017   | 1.834,37     | 1.834,37            | 0,00                |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.7

##### **6.1.6.2. Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina**

| <b>Muebles y Equipos de Oficina</b> |              |                     |                     |
|-------------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|
| <b>Período</b>                      | <b>Valor</b> | <b>Depreciación</b> | <b>Saldo Libros</b> |
| 2008                                | 726,00       | 72,60               | 653,40              |
| 2009                                | 653,40       | 72,60               | 580,80              |
| 2010                                | 580,80       | 72,60               | 508,20              |
| 2011                                | 508,20       | 72,60               | 435,60              |
| 2012                                | 435,60       | 72,60               | 363,00              |
| 2013                                | 363,00       | 72,60               | 290,40              |
| 2014                                | 290,40       | 72,60               | 217,80              |
| 2015                                | 217,80       | 72,60               | 145,20              |
| 2016                                | 145,20       | 72,60               | 72,60               |
| 2017                                | 72,60        | 72,60               | 0,00                |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.8

### 6.1.6.3. Depreciación Acumulada de Vehículos

| Depreciación Acumulada de Vehículos |          |              |              |
|-------------------------------------|----------|--------------|--------------|
| Período                             | Valor    | Depreciación | Saldo Libros |
| 2008                                | 1.500,00 | 300,00       | 1.200,00     |
| 2009                                | 1.200,00 | 300,00       | 900,00       |
| 2010                                | 900,00   | 300,00       | 600,00       |
| 2011                                | 600,00   | 300,00       | 300,00       |
| 2012                                | 300,00   | 300,00       | 0,00         |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.9

### 6.1.6.4. Depreciación Acumulada de Equipos de Computación

| Depreciación de Equipos de Computación |          |              |                 |
|--|----------|--------------|-----------------|
| Período                                | Valor    | Depreciación | Saldo en Libros |
| 2008                                   | 3.000,00 | 990,00       | 2.010,00        |
| 2009                                   | 2.010,00 | 990,00       | 1.020,00        |
| 2010                                   | 1.020,00 | 1.020,00     | 0,00            |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.10

### 6.1.6.5. Depreciación Acumulada Edificios (Obra Civil)

| Depreciación de Edificios (Obra Civil) |                 |               |                 |
|--|-----------------|---------------|-----------------|
| Período                                | Valor           | Depreciación  | Saldo en Libros |
| 2008                                   | 3.430,76        | 171,54        | 3.259,22        |
| 2009                                   | 3.259,22        | 171,54        | 3.087,68        |
| 2010                                   | 3.087,68        | 171,54        | 2.916,15        |
| 2011                                   | 2.916,15        | 171,54        | 2.744,61        |
| 2012                                   | 2.744,61        | 171,54        | 2.573,07        |
| 2013                                   | 2.573,07        | 171,54        | 2.401,53        |
| 2014                                   | 2.401,53        | 171,54        | 2.229,99        |
| 2015                                   | 2.229,99        | 171,54        | 2.058,46        |
| 2016                                   | 2.058,46        | 171,54        | 1.886,92        |
| <b>2017</b>                            | <b>1.886,92</b> | <b>171,54</b> | <b>1.715,38</b> |
| 2018                                   | 1.715,38        | 171,54        | 1.543,84        |
| 2019                                   | 1.543,84        | 171,54        | 1.372,30        |
| 2020                                   | 1.372,30        | 171,54        | 1.200,77        |
| 2021                                   | 1.200,77        | 171,54        | 1.029,23        |
| 2022                                   | 1.029,23        | 171,54        | 857,69          |
| 2023                                   | 857,69          | 171,54        | 686,15          |
| 2024                                   | 686,15          | 171,54        | 514,61          |
| 2025                                   | 514,61          | 171,54        | 343,08          |
| 2026                                   | 343,08          | 171,54        | 171,54          |
| 2027                                   | 171,54          | 171,54        | 0,00            |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.11

### 6.1.6.6. Amortización Gastos de Constitución

| Amortización Gastos de Constitución |          |        |              |
|-------------------------------------|----------|--------|--------------|
| Período                             | Valor    | Amort  | Sald. Libros |
| 2008                                | 1.620,00 | 324,00 | 1.296,00     |
| 2009                                | 1.296,00 | 324,00 | 972,00       |
| 2010                                | 972,00   | 324,00 | 648,00       |
| 2011                                | 648,00   | 324,00 | 324,00       |
| 2012                                | 324,00   | 324,00 | 0,00         |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla  
N. 6.12

### 6.1.6.7. Sumatoria de Depreciaciones Acumuladas

| DEPRECIACIONES                         | 2008            | 2009            | 2010            | 2011            | 2012            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Muebles y Enseres</b>               | 1.834,37        | 1.834,37        | 1.834,37        | 1.834,37        | 1.834,37        |
| <b>Muebles y Eq de Oficina</b>         | 72,60           | 72,60           | 72,60           | 72,60           | 72,60           |
| <b>Vehículos</b>                       | 300,00          | 300,00          | 300,00          | 300,00          | 300,00          |
| <b>Equip. Computación</b>              | 990,00          | 990,00          | 1.020,00        | 0,00            | 0,00            |
| <b>Edificios</b>                       | 171,54          | 171,54          | 171,54          | 171,54          | 171,54          |
| <b>TOTAL DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b> | <b>3.368,51</b> | <b>3.368,51</b> | <b>3.398,51</b> | <b>2.378,51</b> | <b>2.378,51</b> |

| DEPRECIACIONES                         | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Muebles y Enseres</b>               | 1.834,37        | 1.834,37        | 1.834,37        | 1.834,37        | 1.834,37        |
| <b>Muebles y Eq de Oficina</b>         | 72,60           | 72,60           | 72,60           | 72,60           | 72,60           |
| <b>Vehículos</b>                       | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>Equip. Computación</b>              | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>Edificios</b>                       | 171,54          | 171,54          | 171,54          | 171,54          | 171,54          |
| <b>TOTAL DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b> | <b>2.078,51</b> | <b>2.078,51</b> | <b>2.078,51</b> | <b>2.078,51</b> | <b>2.078,51</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.13

## 6.2. INGRESOS

Una vez estimada la capacidad instalada de L' MISHQUÉ y determinada la producción posible se obtuvieron los siguientes datos:

| <b>INGRESOS (Unid)</b>    |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| <b>Producción Mensual</b> | <b>Producción Anual</b> |
| 5.720,00                  | 68.640,00               |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N.6.14

| <b>INGRESOS (USD)</b>   |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| <b>Producción Anual</b> | <b>Total Ingresos</b> |
| 68.640,00               | 175.071,84            |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.15

Una Producción Mensual Promedio de 5.720,00 unidades y una Producción Anual de 68.640,00 unidades; un Ingreso Anual en dólares de USD. 175.071,84.

### **6.3. COSTOS POR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN**

Conocer a fondo los costos permite determinar la relación de Costo – Beneficio de los productos y la rentabilidad.<sup>73</sup>

Para el presente proyecto se han clasificado los Costos en Fijos y Variables de la siguiente manera:

#### **6.3.1. COSTOS FIJOS**

Los costos Fijos de L' MISHQUÉ se determinaron a aquellos que no varían de acuerdo al volumen de producción como pueden ser:

- Los sueldos de los empleados.
- El porcentaje de Servicios Básicos de Administración.
- El Pago de Publicidad.
- Depreciaciones.
- Arriendo, etc.

<sup>73</sup> GARCÍA Gary Flor, Guía para Elaborar Planes de Negocios, Gráficas Paola, Quito-Ecuador, 2006.

| <b>COSTOS FIJOS 2008-2012</b>                        |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>CONCEPTO</b>                                      | <b>2008</b>      | <b>2009</b>      | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      |
| Sueldos Empleados                                    | 52.034,84        | 52.034,84        | 52.034,84        | 52.034,84        | 52.034,84        |
| Depreciaciones                                       | 3.368,51         | 3.368,51         | 3.398,51         | 2.378,51         | 2.378,51         |
| Amortiz. Gastos Const.                               | 324,00           | 324,00           | 324,00           | 324,00           | 324,00           |
| Agua   | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           |
| Electricidad   | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           |
| Teléfono   | 480,00           | 480,00           | 480,00           | 480,00           | 480,00           |
| Arriendo   | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         |
| Publicidad   | 5.160,00         | 5.160,00         | 5.160,00         | 5.160,00         | 5.160,00         |
| Amortiz. Deuda Bancaria                              | 5.700,13         | 5.700,13         | 5.700,13         | 5.700,13         | 5.700,13         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>73.427,47</b> | <b>73.427,47</b> | <b>73.457,47</b> | <b>72.437,47</b> | <b>72.437,47</b> |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.16 |                  |                  |                  |                  |                  |

### 6.3.2. COSTOS VARIABLES

Los Costos Variables están directamente relacionados con el volumen de Producción entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- Materia Prima.
- Mantenimiento.
- Programas Artísticos porque al existir mayor afluencia de personas será necesario el aumento de presentaciones a la semana.
- Porcentaje de Servicios Básicos.
- Inventario de Suministros, etc.

| <b>COSTOS VARIABLES 2008-2012</b>                    |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>CONCEPTO</b>                                      | <b>2008</b>      | <b>2009</b>      | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      |
| Materia Prima e insumos                              | 47.172,60        | 47.172,60        | 47.172,60        | 47.172,60        | 47.172,60        |
| Mantenimiento  | 0,00             | 469,71           | 469,71           | 469,71           | 469,71           |
| Show Artístico                                       | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         |
| Electricidad   | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           |
| Agua Potable   | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           |
| Cilindros de gas                                     | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         |
| Útiles de Aseo y Decoración                          | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         |
| Uniformes  | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         |
| Suministros y útiles de Oficina                      | 996,60           | 996,60           | 996,60           | 996,60           | 996,60           |
|  | <b>66.630,00</b> | <b>67.099,71</b> | <b>67.099,71</b> | <b>67.099,71</b> | <b>67.099,71</b> |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.17 |                  |                  |                  |                  |                  |

### 6.3.3. COSTO TOTAL

Es la sumatoria de todos los Costos de L' MISHQUÉ; tanto Fijos, como Variables:

| <b>COSTO TOTAL 2008-2012</b>                         |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>CONCEPTO</b>                                      | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| Costo Fijo   | 73.427,47   | 73.427,47   | 73.457,47   | 72.437,47   | 72.437,47   |
| Costo Variable                                       | 66.630,00   | 67.099,71   | 67.099,71   | 67.099,71   | 67.099,71   |
| Total  | 140.057,47  | 140.527,18  | 140.557,18  | 139.537,18  | 139.537,18  |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.18 |             |             |             |             |             |

#### 6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>                           | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas   | 175.071,84  | 175.071,84  | 175.071,84  | 175.071,84  | 175.071,84  |
| Costo Fijo (f)                                       | 73.427,47   | 73.427,47   | 73.457,47   | 72.437,47   | 72.437,47   |
| Costo Variable (CV)                                  | 66.630,00   | 67.099,71   | 67.099,71   | 67.099,71   | 67.099,71   |
| Cantidad Planificada (q)                             | 68640       | 68640       | 68640       | 68640       | 68640       |
| Precio Unitario (p)                                  | 2,55        | 2,55        | 2,55        | 2,55        | 2,55        |
| Costo Variable Unitario ©=<br>CV/q                   | 0,97        | 0,98        | 0,98        | 0,98        | 0,98        |
| Margen Contribución Unitario<br>(MCU) =1-c/p         | 0,62        | 0,62        | 0,62        | 0,62        | 0,62        |
| Cantidad en Equilibrio<br>(qo)= f/(p-c)              | 46.477,09   | 46.679,28   | 46.698,35   | 46.049,92   | 46.049,92   |
| Ingreso en equilibrio (Io)=<br>qo*p                  | 118.543,57  | 119.059,27  | 119.107,91  | 117.454,03  | 117.454,03  |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.19 |             |             |             |             |             |

El Punto de Equilibrio para el 2008 se estableció en cuanto el Ingreso en USD. 118.543,57 y en unidades el equilibrio es 46.477 unidades.

#### 6.5. PROYECCIÓN DE BALANCES GENERALES Y RESULTADOS

Para elaborar el presente Balance se ha determinado los siguientes supuestos:

- Un ingreso de USD. 175.071,84 (tabla 6.15).
- Los Costos y los gastos se mantienen igualmente constantes para el período.
- Los costos de los servicios básicos se han establecido en un 80% producción y 20% área administrativa; el teléfono 100% a administración.
- Las depreciaciones se consideran en costos indirectos en un 100% y la amortización de gastos de constitución en gastos administrativos ya que estos son necesarios para el funcionamiento del negocio.

| <b>BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO</b>     |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>2008</b>       | <b>2009</b>       | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       | <b>2012</b>       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                       |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Ventas</b>                               | <b>175.071,84</b> | <b>175.071,84</b> | <b>175.071,84</b> | <b>175.071,84</b> | <b>175.071,84</b> |
| <b>(-)Costo Producción</b>                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Materia Prima e Insumos                     | 47.172,60         | 47.172,60         | 47.172,60         | 47.172,60         | 47.172,60         |
| Mano de Obra Directa                        | 31.923,56         | 31.923,56         | 31.923,56         | 31.923,56         | 31.923,56         |
| <b>Total Costo de Producción</b>            | <b>79.096,16</b>  | <b>79.096,16</b>  | <b>79.096,16</b>  | <b>79.096,16</b>  | <b>79.096,16</b>  |
| <b>(-) Costos Indirectos de Fabricación</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
| Electricidad                                | 720,00            | 720,00            | 720,00            | 720,00            | 720,00            |
| Agua  | 720,00            | 720,00            | 720,00            | 720,00            | 720,00            |
| Cilindros de Gas                            | 2.250,00          | 2.250,00          | 2.250,00          | 2.250,00          | 2.250,00          |
| Mantenimiento de maquinaria                 | 0,00              | 469,71            | 469,71            | 469,71            | 469,71            |
| útiles de aseo                              | 7.090,80          | 7.090,80          | 7.090,80          | 7.090,80          | 7.090,80          |
| Uniformes                                   | 1.680,00          | 1.680,00          | 1.680,00          | 1.680,00          | 1.680,00          |
| Depreciaciones                              | 3.368,51          | 3.368,51          | 3.398,51          | 2.378,51          | 2.378,51          |
| <b>Total Costos Indirectos</b>              | <b>15.829,31</b>  | <b>16.299,01</b>  | <b>16.329,01</b>  | <b>15.309,01</b>  | <b>15.309,01</b>  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                       | <b>80.146,38</b>  | <b>79.676,67</b>  | <b>79.646,67</b>  | <b>80.666,67</b>  | <b>80.666,67</b>  |
| <b>(-) Gastos Operativos</b>                |                   |                   |                   |                   |                   |
| Sueldo personal Administrativo              | 20.111,28         | 20.111,28         | 20.111,28         | 20.111,28         | 20.111,28         |
| Electricidad                                | 180,00            | 180,00            | 180,00            | 180,00            | 180,00            |
| Teléfono                                    | 480,00            | 480,00            | 480,00            | 480,00            | 480,00            |
| Suministros de oficina                      | 996,60            | 996,60            | 996,60            | 996,60            | 996,60            |
| Show Artísticos                             | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          |
| Publicidad                                  | 5.160,00          | 5.160,00          | 5.160,00          | 5.160,00          | 5.160,00          |
| Arriendos                                   | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          |
| Amortizaciones                              | 324,00            | 324,00            | 324,00            | 324,00            | 324,00            |
| <b>Total Gastos Operativos</b>              | <b>39.251,88</b>  | <b>39.251,88</b>  | <b>39.251,88</b>  | <b>39.251,88</b>  | <b>39.251,88</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 | <b>40.894,50</b>  | <b>40.424,79</b>  | <b>40.394,79</b>  | <b>41.414,79</b>  | <b>41.414,79</b>  |
| <b>(-) Gastos Financieros</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Crédito CFN                                 | 5.700,13          | 5.700,13          | 5.700,13          | 5.700,13          | 5.700,13          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          | <b>35.194,37</b>  | <b>34.724,66</b>  | <b>34.694,66</b>  | <b>35.714,66</b>  | <b>35.714,66</b>  |
| 15% Participación Trabajadores              | 5.279,16          | 5.208,70          | 5.204,20          | 5.357,20          | 5.357,20          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP A LA RENT</b>      | <b>29.915,21</b>  | <b>29.515,96</b>  | <b>29.490,46</b>  | <b>30.357,46</b>  | <b>30.357,46</b>  |
| 25% Impuesto a la Renta                     | 7.478,80          | 7.378,99          | 7.372,62          | 7.589,37          | 7.589,37          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>               | <b>22.436,41</b>  | <b>22.136,97</b>  | <b>22.117,85</b>  | <b>22.768,10</b>  | <b>22.768,10</b>  |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.20

## 6.5.1. BALANCE GENERAL PROYECTADO

| PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO |                  |                   |                   |                   |                   |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activo                                    | 2008             | 2009              | 2010              | 2011              | 2012              |
| <b>Activo Corriente</b>                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Caja/ Bancos                              | 56.450,34        | 78.115,59         | 99.579,66         | 120.648,63        | 140.904,11        |
| Inventario MP                             | 7.862,10         | 7.862,10          | 7.862,10          | 7.862,10          | 7.862,10          |
| <b>Total Activo Corriente</b>             | <b>64.312,44</b> | <b>85.977,69</b>  | <b>107.441,76</b> | <b>128.510,73</b> | <b>148.766,21</b> |
| <b>Activo Fijo</b>                        |                  |                   |                   |                   |                   |
| Muebles y Enseres                         | 18.343,67        | 16.509,30         | 14.674,94         | 12.840,57         | 11.006,20         |
| (-) Dep. acum M y Ens                     | 1.834,37         | 1.834,37          | 1.834,37          | 1.834,37          | 1.834,37          |
| Saldo M y Enseres                         | 16.509,30        | 14.674,94         | 12.840,57         | 11.006,20         | 9.171,84          |
| Vehículos                                 | 1.500,00         | 1.200,00          | 900,00            | 600,00            | 300,00            |
| (-)Dep acum V                             | 300,00           | 300,00            | 300,00            | 300,00            | 300,00            |
| Saldo Vehículos                           | 1.200,00         | 900,00            | 600,00            | 300,00            | 0,00              |
| Edificios (Obra Civil)                    | 3.430,76         | 3.259,22          | 3.087,68          | 2.916,15          | 2.744,61          |
| (-) Dep Acum. Obra civil                  | 171,54           | 171,54            | 171,54            | 171,54            | 171,54            |
| Saldo Obra Civil                          | 3.259,22         | 3.087,68          | 2.916,15          | 2.744,61          | 2.573,07          |
| Equipos de Cómputo                        | 3.000,00         | 2.010,00          | 1.020,00          | 0,00              | 0,00              |
| (-) dep Acum E Comp                       | 990,00           | 990,00            | 1.020,00          | 0,00              | 0,00              |
| Saldo Equipos de cómputo                  | 2.010,00         | 1.020,00          | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Equipo de Oficina                         | 726,00           | 653,40            | 580,80            | 508,20            | 435,60            |
| (-) Dep Acum Eq de Oficina                | 72,60            | 72,60             | 72,60             | 72,60             | 72,60             |
| Saldo Eq. De Oficina                      | 653,40           | 580,80            | 508,20            | 435,60            | 363,00            |
| <b>Total Activos Fijos</b>                | <b>23.631,93</b> | <b>20.263,42</b>  | <b>16.864,92</b>  | <b>14.486,41</b>  | <b>12.107,91</b>  |
| <b>Otros Activos</b>                      |                  |                   |                   |                   |                   |
| Amort Gastos Const                        | 1.620,00         | 1.296,00          | 972,00            | 648,00            | 324,00            |
| (-) Amort Acum GC                         | 324,00           | 324,00            | 324,00            | 324,00            | 324,00            |
| <b>Total Otros Activos</b>                | <b>1.296,00</b>  | <b>972,00</b>     | <b>648,00</b>     | <b>324,00</b>     | <b>0,00</b>       |
| <b>Total Activos</b>                      | <b>89.240,37</b> | <b>107.213,11</b> | <b>124.954,68</b> | <b>143.321,14</b> | <b>160.874,12</b> |
| <b>Pasivo a Corto Plazo</b>               |                  |                   |                   |                   |                   |
| 15% Part Trab por pagar                   | 5.279,16         | 5.208,70          | 5.204,20          | 5.357,20          | 5.357,20          |
| 25% IR por Pagar                          | 7.478,80         | 7.378,99          | 7.372,62          | 7.589,37          | 7.589,37          |
| Intereses por pagar                       | 2.046,00         | 1.706,17          | 1.334,73          | 928,75            | 485,01            |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>             | <b>14.803,96</b> | <b>14.293,86</b>  | <b>13.911,54</b>  | <b>13.875,31</b>  | <b>13.431,57</b>  |
| <b>Pasivo a Largo Plazo</b>               |                  |                   |                   |                   |                   |
| Préstamos Bancarios                       | 22.000,00        | 18.345,87         | 14.351,91         | 9.986,51          | 5.215,12          |
| <b>Total Pasivo a largo Plazo</b>         | <b>22.000,00</b> | <b>18.345,87</b>  | <b>14.351,91</b>  | <b>9.986,51</b>   | <b>5.215,12</b>   |
| <b>Total Pasivos</b>                      | <b>36.803,96</b> | <b>32.639,73</b>  | <b>28.263,45</b>  | <b>23.861,82</b>  | <b>18.646,69</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                         |                  |                   |                   |                   |                   |
| Capital                                   | 30.000,00        | 52.436,41         | 74.573,38         | 96.691,23         | 119.459,32        |
| Utilidad del Período                      | 22.436,41        | 22.136,97         | 22.117,85         | 22.768,10         | 22.768,10         |
| <b>Total Patrimonio</b>                   | <b>52.436,41</b> | <b>74.573,38</b>  | <b>96.691,23</b>  | <b>119.459,32</b> | <b>142.227,42</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>          | <b>89.240,37</b> | <b>107.213,11</b> | <b>124.954,68</b> | <b>143.321,14</b> | <b>160.874,11</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.21

## 6.6. RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS

Dentro de las RFB encontramos 5 grupos: Rentabilidad, liquidez, deuda, uso de activos y valor de mercado; a continuación aplicaremos las necesarias para el presente proyecto:

### 6.6.1. RENTABILIDAD

| <b>RFB Rentabilidad</b>                              | <b>2008</b> |
|--|-------------|
| <i>Margen de Utilidad Bruta</i>                      | 45,78       |
| <i>Margen de Utilidad Operativa</i>                  | 23,36       |
| <i>Margen de Utilidad Neta</i>                       | 12,82       |
| <i>Retorno sobre los activos</i>                     | 25,14       |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.22 |             |

Los cálculos (Anexo N.10) dieron como resultados los mencionados anteriormente podemos decir:

- El MUB (2008) es de 45,78%; que quiere decir que por cada dólar en ventas USD. 0,46 centavos corresponden a la utilidad bruta.
- El RSA es 25,14% lo que quiere decir que por cada dólar invertido en activos se obtiene una ganancia neta de USD. 0,25.
- El MUN es de 12,82 que quiere decir que de cada USD en Ventas se obtienen USD. 0,13 de Utilidad Neta.

### 6.6.2. RAZONES DE LIQUIDEZ

| <b>RFB Liquidez</b>                                  | <b>2008</b> |
|--|-------------|
| <i>Razón Circulante</i>                              | 4,34        |
| <i>Prueba Ácida</i>                                  | 3,28        |
| <i>Capital de Trabajo</i>                            | 49.508,48   |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.23 |             |

- L' MISHQUÉ, dispondría de USD. 4,34 por cada dólar del pasivo corriente

por lo que tendría una buena solvencia para cancelar los pasivos a corto plazo.

- La Prueba ácida nos dice que por cada dólar que tendría que cancelar en forma inmediata, **L' MISHQUÉ** tendría un respaldo de USD. 3,28 para cubrir. (Anexo N. 11).

### 6.6.3. RAZONES ENDEUDAMIENTO

| <b>RFB Endeudamiento</b>                             | <b>2008</b> |
|--|-------------|
| <i>Razón Deuda / Activos Totales</i>                 | 24,65       |
| <i>Razón Veces de Interés Ganado</i>                 | 19,99       |
| Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.24 |             |

- La razón D/ACT del presente proyecto es de 24,65%
- La RVIG indica que el proyecto dispone al primer año de 19,99 dólares como respaldo para pagar por intereses de crédito. (Anexo N. 12).

### 6.7. FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja representa la previsión, el control o el registro del movimiento de recursos financieros durante un período determinado.

El presente proyecto marca un período de 5 años el mismo que será proyectado; así mismo contará con los respaldos en anexos y tablas anteriormente expuestas.

Al final del flujo hay que efectuar ciertos ajustes como es agregar los gastos de depreciación y amortizaciones para tener un verdadero valor sobre el efectivo existente.

Además del valor de salvamento que permitirá ajustar el valor final del proyecto. (Anexo N. 13).

| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>             |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Periodo</b>                              | <b>0</b>         | <b>1</b>          | <b>2</b>         | <b>3</b>         | <b>4</b>         | <b>5</b>         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                       |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ventas</b>                               |                  | <b>175.071,84</b> | 175.071,84       | 175.071,84       | 175.071,84       | 175.071,84       |
| (-)Costo Producción                         |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| Materia Prima e Insumos                     |                  | 47.172,60         | 47.172,60        | 47.172,60        | 47.172,60        | 47.172,60        |
| Mano de Obra Directa                        |                  | 31.923,56         | 31.923,56        | 31.923,56        | 31.923,56        | 31.923,56        |
| <b>Total Costo de Producción</b>            |                  | <b>79.096,16</b>  | <b>79.096,16</b> | <b>79.096,16</b> | <b>79.096,16</b> | <b>79.096,16</b> |
| <b>(-) Costos Indirectos de Fabricación</b> |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| Electricidad                                |                  | 720,00            | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           |
| Agua  |                  | 720,00            | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           |
| Cilindros de Gas                            |                  | 2.250,00          | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         |
| Mantenimiento                               |                  | 0,00              | 469,71           | 469,71           | 469,71           | 469,71           |
| Material de Aseo                            |                  | 7.090,80          | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         |
| Uniformes                                   |                  | 1.680,00          | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         |
| Depreciaciones                              |                  | 3.368,51          | 3.368,51         | 3.398,51         | 2.378,51         | 2.378,51         |
| <b>Total Costos Indirectos</b>              |                  | <b>15.829,31</b>  | <b>16.299,01</b> | <b>16.329,01</b> | <b>15.309,01</b> | <b>15.309,01</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                       |                  | <b>80.146,38</b>  | <b>79.676,67</b> | <b>79.646,67</b> | <b>80.666,67</b> | <b>80.666,67</b> |
| <b>(-) Gastos Operativos</b>                |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| Sueldo personal Administrativo              |                  | 20.111,28         | 20.111,28        | 20.111,28        | 20.111,28        | 20.111,28        |
| Electricidad                                |                  | 180,00            | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           |
| Teléfono                                    |                  | 480,00            | 480,00           | 480,00           | 480,00           | 480,00           |
| Show Artístico                              |                  | 6.000,00          | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         |
| Suministros de oficina                      |                  | 996,60            | 996,60           | 996,60           | 996,60           | 996,60           |
| Publicidad                                  |                  | 5.160,00          | 5.160,00         | 5.160,00         | 5.160,00         | 5.160,00         |
| Arriendos                                   |                  | 6.000,00          | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         |
| Amortizaciones                              |                  | 324,00            | 324,00           | 324,00           | 324,00           | 324,00           |
| <b>Total Gastos Operativos</b>              |                  | <b>39.251,88</b>  | <b>39.251,88</b> | <b>39.251,88</b> | <b>39.251,88</b> | <b>39.251,88</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 |                  | <b>40.894,50</b>  | <b>40.424,79</b> | <b>40.394,79</b> | <b>41.414,79</b> | <b>41.414,79</b> |
| (-) Gastos Financieros                      |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| Crédito CFN                                 |                  | 5.700,13          | 5.700,13         | 5.700,13         | 5.700,13         | 5.700,13         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          |                  | <b>35.194,37</b>  | <b>34.724,66</b> | <b>34.694,66</b> | <b>35.714,66</b> | <b>35.714,66</b> |
| 15% Participación Trabajadores              | 0,00             | 5.279,16          | 5.208,70         | 5.204,20         | 5.357,20         | 5.357,20         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP A LA RENT</b>      | <b>0,00</b>      | <b>29.915,21</b>  | <b>29.515,96</b> | <b>29.490,46</b> | <b>30.357,46</b> | <b>30.357,46</b> |
| 25% Impuesto a la Renta                     | 0,00             | 7.478,80          | 7.378,99         | 7.372,62         | 7.589,37         | 7.589,37         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>               |                  | <b>22.436,41</b>  | <b>22.136,97</b> | <b>22.117,85</b> | <b>22.768,10</b> | <b>22.768,10</b> |
| (+) Deprec y Amort                          |                  | 3.692,51          | 3.692,51         | 3.722,51         | 2.702,51         | 2.702,51         |
| <b>Valor de Salvamento</b>                  |                  |                   |                  |                  |                  | 15.226,62        |
| Capital de Trabajo                          |                  |                   |                  |                  |                  | 0,00             |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>                   | <b>51.486,78</b> | <b>26.128,91</b>  | <b>25.829,48</b> | <b>25.840,35</b> | <b>25.470,60</b> | <b>40.697,22</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.25

## 6.8. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO

### 6.8.1. VALOR PRESENTE NETO

| <i>Valor Presente Neto</i>   |           |           |           |           |           |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FE                           | FE1       | FE2       | FE3       | FE4       | FE5       |
| <b>Flujo de Caja Neto</b>    | 26.128,91 | 25.829,48 | 25.840,35 | 25.470,60 | 40.697,22 |
| <b>(-) Inversión Inicial</b> | 51486,78  |           |           |           |           |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.26

#### 6.8.1.1. Costo Ponderado del Capital (K)

$$\text{Fórmula} = K_d * t * D/V + K_e * P/V$$

**Donde:**

**Kd:** Tasa de Interés establecida por la Entidad que dará el Crédito.

**T:** Tasa de Impuestos sobre utilidades.

**D/V:** Porcentaje del Total de la Inversión Inicial que será financiado.

**Ke:** Porcentaje que exigen los inversionistas de rentabilidad al Proyecto.

**P/V:** Porcentaje del Total de la Inversión Financiado con Aporte Propio.

**RP:** Riesgo País.

|             |       |            |        |                |     |
|-------------|-------|------------|--------|----------------|-----|
| <b>Kd=</b>  | 9,30  |            |        |                |     |
| <b>t=</b>   | 25,00 | <b>Ko=</b> | 0,08   | 8,3772372      | 8%  |
| <b>D/V=</b> | 42,31 |            |        | <b>Ko+ RP=</b> | 15% |
| <b>Ke=</b>  | 12,82 | <b>RP=</b> | 0,0623 |                |     |
| <b>P/V=</b> | 57,69 |            |        |                |     |

**K=** **0,15**

#### 6.8.1.2. VPN Proyecto L' MISHQUÉ

| AÑO        | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | Inversión Inicial |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| <b>VPN</b> | 22.798,66 | 19.664,89 | 17.165,73 | 14.763,56 | 20.582,80 | -51.486,78        |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.27

**VPN= USD. 43.488,86**

Se obtuvo como resultado un VPN positivo por lo que se podría determinar que el proyecto es rentable tomando en cuenta la tasa de retorno requerida de 15% anual; el proyecto generará un VPN de USD. 43.488,86 en el período de 5 años.

### 6.8.2. TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

| FE                           | FE1       | FE2       | FE3       | FE4       | FE5       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Flujo Efectivo a VPN</b>  | 22.798,66 | 19.664,89 | 17.165,73 | 14.763,56 | 20.582,80 |
| <b>(-) Inversión Inicial</b> | 51486,78  | -         |           |           |           |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.28

**59.629,28 > 51.486,78** 3 años

De acuerdo a nuestro cálculo la inversión inicial se recuperaría en 2 años y 6 meses.

### 6.8.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Para el cálculo de la TIR se utilizó el método del ensayo y error dándonos como resultado lo siguiente:

| FE                           | FE1       | FE2       | FE3       | FE4       | FE5       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Flujo de Caja Neto</b>    | 26.128,91 | 25.829,48 | 25.840,35 | 25.470,60 | 40.697,22 |
| <b>(-) Inversión Inicial</b> | 51486,78  | -         |           |           |           |

| Período | 2008      | 2009      | 2010     | 2011     | 2012     |
|---------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| 0,44    | 18.145,08 | 12.456,34 | 8.653,88 | 5.923,65 | 6.572,83 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.29

**K= 44%**

**TIR= 265,00**

De acuerdo a nuestro cálculo la TIR es de 44% que es bueno en comparación con otros negocios sin embargo de acuerdo a la investigación de mercado la inversión en este tipo de negocios se recupera a corto plazo y las ganancias son buenas; así que podemos decir que el presente proyecto es muy atractivo.

## 6.9. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

De acuerdo al cálculo tenemos un rendimiento de USD. 3,17 por cada dólar invertido por los socios en el proyecto en 5 años lo cual demuestra que el presente proyecto es rentable.

$$\text{Relación C/B} = \frac{\sum \text{FE}}{\text{Inversión de Socios}}$$

La sumatoria del Flujo de Caja y se tiene 94.975,65 y la Inversión Inicial de los Socios.

| FE                           | FE1       | FE2       | FE3       | FE4       | FE5       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Flujo Efectivo a VPN</b>  | 22.798,66 | 19.664,89 | 17.165,73 | 14.763,56 | 20.582,80 |
| <b>(-) Inversión Inicial</b> | 51486,78  |           |           |           |           |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.30

$$\text{C/B} = \frac{94.975,64}{30.000,00} = 3,17$$

## 6.10. EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL PROYECTO

Este índice representa el coeficiente ocupacional del presente proyecto:

Dividiendo la Inversión Inicial de los Socios con respecto al número de puestos de trabajo que en este caso son 14.

$$\text{Calculo} = \frac{30.000,00}{14} = 2.142,86$$

La inversión para generar un puesto de trabajo en L' MISHQUÉ; es de USD. 2.142,86.

## 6.11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 6.11.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CASO 1

Supuestos:

- El factor que afecta directamente al presente Proyecto es la inflación; debido a la especulación constante en los precios de las materias primas

para alimentos; por lo tanto para el Análisis de sensibilidad se establecerá un incremento en la materia prima en este caso de un 15%.

- Las ventas se mantendrán.

#### COSTOS VARIABLES

| CONCEPTO                        | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Materia Prima e insumos         | 54.248,49 | 54.248,49 | 54.248,49 | 54.248,49 | 54.248,49 |
| Mantenimiento                   | 0,00      | 469,71    | 469,71    | 469,71    | 469,71    |
| Show Artístico                  | 6.000,00  | 6.000,00  | 6.000,00  | 6.000,00  | 6.000,00  |
| Electricidad                    | 720,00    | 720,00    | 720,00    | 720,00    | 720,00    |
| Agua Potable                    | 720,00    | 720,00    | 720,00    | 720,00    | 720,00    |
| Cilindros de gas                | 2.250,00  | 2.250,00  | 2.250,00  | 2.250,00  | 2.250,00  |
| Útiles de Aseo y Decoración     | 7.090,80  | 7.090,80  | 7.090,80  | 7.090,80  | 7.090,80  |
| Uniformes                       | 1.680,00  | 1.680,00  | 1.680,00  | 1.680,00  | 1.680,00  |
| Suministros y útiles de Oficina | 996,60    | 996,60    | 996,60    | 996,60    | 996,60    |
|                                 | 73.705,89 | 74.175,60 | 74.175,60 | 74.175,60 | 74.175,60 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.31

#### COSTOS

| CONCEPTO       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costo Fijo     | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  |
| Costo Variable | 73.705,89  | 74.175,60  | 74.175,60  | 74.175,60  | 74.175,60  |
| Total          | 147.133,36 | 147.603,07 | 147.603,07 | 147.603,07 | 147.603,07 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.32

#### FLUJO DE CAJA

| FLUJO DE CAJA                          |   |            |            |            |            |            |
|--|---|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | 0 | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                  |   |            |            |            |            |            |
| <b>Ventas</b>                          |   | 175.071,84 | 175.071,84 | 175.071,84 | 175.071,84 | 175.071,84 |
| <b>(-) Costos Fijos</b>                |   | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  |
| <b>(-) Costos Variables</b>            |   | 73.705,89  | 74.175,60  | 74.175,60  | 74.175,60  | 74.175,60  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>     |   | 27.938,48  | 27.468,77  | 27.468,77  | 27.468,77  | 27.468,77  |
| 15% Participación Trabajadores         |   | 4.190,77   | 4.120,32   | 4.120,32   | 4.120,32   | 4.120,32   |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP A LA RENT</b> |   | 23.747,71  | 23.348,45  | 23.348,45  | 23.348,45  | 23.348,45  |
| 25% Impuesto a la Renta                |   | 5.936,93   | 5.837,11   | 5.837,11   | 5.837,11   | 5.837,11   |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>          |   | 17.810,78  | 17.511,34  | 17.511,34  | 17.511,34  | 17.511,34  |
| (+) Depreciación y Amortización        |   | 3.692,51   | 3.692,51   | 3.722,51   | 2.702,51   | 2.702,51   |
| <b>Capital de Trabajo</b>              |   |            |            |            |            | 0,00       |
| <b>Valor de Salvamento</b>             |   |            |            |            |            | 15.226,62  |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>             |   | 21.503,29  | 21.203,85  | 21.233,85  | 20.213,85  | 35.440,46  |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.33

| FE                           | FE1       | FE2       | FE3       | FE4       | FE5       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Flujo de Caja Neto</b>    | 21.503,29 | 21.203,85 | 21.233,85 | 20.213,85 | 35.440,46 |
| <b>(-) Inversión Inicial</b> | -51486,78 |           |           |           |           |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.34

#### VPN

| AÑO        | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | Inversión Inicial |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| <b>VPN</b> | 18.762,59 | 16.143,23 | 14.105,63 | 11.716,58 | 17.924,17 | -51.486,78        |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.35

### Resultados Análisis Sensibilidad Caso 1

|        |           |
|--------|-----------|
| VPN    | 27.165,43 |
| TIR    | 669,94    |
| TASA   | 33%       |
| MR     | 4 años    |
| C/B    | 2,62      |
| EV S-E | 2.142,86  |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.36

A pesar de incrementar el costo de la materia prima en un 15% el VPN se mantiene positivo USD. 27.165,43, el tiempo de reposición de 4 años y una TIR de 33%.

#### 6.11.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CASO 2

Supuestos:

- La materia prima se incrementa en un 20%, las ventas se mantiene igual.

| CONCEPTO                                | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Materia Prima e insumos                 | 56.607,12        | 56.607,12        | 56.607,12        | 56.607,12        | 56.607,12        |
| Mantenimiento                           | 0,00             | 469,71           | 469,71           | 469,71           | 469,71           |
| Show Artístico                          | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         | 6.000,00         |
| Electricidad                            | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           |
| Agua Potable                            | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           | 720,00           |
| Cilindros de gas                        | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         | 2.250,00         |
| Útiles de Aseo y Decoración             | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         | 7.090,80         |
| Uniformes                               | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         | 1.680,00         |
| Inventario Suministros y Desinfectantes | 996,60           | 996,60           | 996,60           | 996,60           | 996,60           |
| <b>TOTAL (USD)</b>                      | <b>76.064,52</b> | <b>76.534,23</b> | <b>76.534,23</b> | <b>76.534,23</b> | <b>76.534,23</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.37

## COSTOS

| CONCEPTO       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costo Fijo     | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  | 73.427,47  |
| Costo Variable | 76.064,52  | 76.534,23  | 76.534,23  | 76.534,23  | 76.534,23  |
| Total          | 149.491,99 | 149.961,70 | 149.961,70 | 149.961,70 | 149.961,70 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.38

## FLUJO DE CAJA

| FLUJO DE CAJA                          |   |                   |                  |                  |                  |                  |
|--|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | 0 | 1                 | 2                | 3                | 4                | 5                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                  |   |                   |                  |                  |                  |                  |
| <i>Ventas</i>                          |   | <b>175.071,84</b> | 175.071,84       | 175.071,84       | 175.071,84       | 175.071,84       |
| <b>(-) Costos Fijos</b>                |   | <b>73.427,47</b>  | 73.427,47        | 73.427,47        | 73.427,47        | 73.427,47        |
| <b>(-) Costos Variables</b>            |   | <b>76.064,52</b>  | 76.534,23        | 76.534,23        | 76.534,23        | 76.534,23        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>     |   | <b>25.579,85</b>  | <b>25.110,14</b> | <b>25.110,14</b> | <b>25.110,14</b> | <b>25.110,14</b> |
| 15% Participación Trabajadores         |   | 3.836,98          | 3.766,52         | 3.766,52         | 3.766,52         | 3.766,52         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMP A LA RENT</b> |   | <b>21.742,87</b>  | <b>21.343,62</b> | <b>21.343,62</b> | <b>21.343,62</b> | <b>21.343,62</b> |
| 25% Impuesto a la Renta                |   | 5.435,72          | 5.335,90         | 5.335,90         | 5.335,90         | 5.335,90         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>          |   | <b>16.307,15</b>  | <b>16.007,71</b> | <b>16.007,71</b> | <b>16.007,71</b> | <b>16.007,71</b> |
| (+) Deprec y Amort                     |   | 3.692,51          | 3.692,51         | 3.722,51         | 2.702,51         | 2.702,51         |
| <b>Capital de Trabajo</b>              |   |                   |                  |                  |                  | 0,00             |
| <b>Valor de Salvamento</b>             |   |                   |                  |                  |                  | 15.226,62        |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>             |   | <b>19.999,66</b>  | <b>19.700,22</b> | <b>19.730,22</b> | <b>18.710,22</b> | <b>33.936,83</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.39

| FE                           | FE1       | FE2       | FE3       | FE4       | FE5       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Flujo de Caja Neto</b>    | 19.999,66 | 19.700,22 | 19.730,22 | 18.710,22 | 33.936,83 |
| <b>(-) Inversión Inicial</b> | -51486,78 |           |           |           |           |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.40

## VPN

| AÑO        | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | Inversión Inicial |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| <b>VPN</b> | 17.450,61 | 14.998,47 | 13.106,77 | 10.845,03 | 17.163,71 | -51.486,78        |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.41

## Resultados Análisis Sensibilidad Caso 2

|        |           |
|--------|-----------|
| VPN    | 22.077,81 |
| TIR    | 226,18    |
| TASA   | 30%       |
| MR     | 4 años    |
| C/B    | 2,45      |
| EV S-E | 2142,86   |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.42

A pesar de incrementar la inversión en materia prima en un 20%; el VPN se mantiene positivo USD. 22.077,81 un tiempo de reposición de 4 años y una TIR de 30%.

### 6.12. RESUMEN ECONÓMICO DEL PROYECTO

|                 | Volumen de Producción | Costo Variable | VPN       | TIR | Tiempo de Repago |
|-----------------|-----------------------|----------------|-----------|-----|------------------|
| <b>Proyecto</b> | 68640,00              | 66.630,00      | 43.488,86 | 44% | 3 años           |
| <b>Caso 1</b>   | 68640,00              | 73.705,89      | 27.165,43 | 33% | 4 años           |
| <b>Caso 2</b>   | 68640,00              | 76.064,52      | 22.077,81 | 30% | 4 años           |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S. Tabla N. 6.43

- En los 3 escenarios presentados el proyecto es viable tiene una TIR de 30% - 44%.
- El VPN se mantiene positivo en los 3 casos.
- El presente proyecto resulta rentable a pesar de incrementar los costos de materia prima e insumos en un 20% caso 2.

## CAPITULO 7

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

- Como primer punto podemos concluir que si bien es cierto el País no se encuentra en la mayor estabilidad política ni jurídica los sectores como el alimenticio siguen en aumento.
- Así también luego de haber determinado los locales existentes en el Sur de la capital, se ha establecido que no son suficientes para cubrir la demanda que hay debido a la gran población de dicho sector.
- Las características demográficas de nuestro mercado ha generado una gran ventaja para el presente proyecto.
- Tal vez el mayor problema que exista para el crecimiento del proyecto es la inflación aunque las consecuencias se verían a largo plazo ya que el incremento no es tan alto sino gradualmente.
- Luego de realizar el estudio de Mercado y la Observación directa se ha concluido que la población del Sur no se encuentra satisfecha en un 100% tanto en la atención como en la calidad de los productos que existen en el sector.
- L' MISHQUÉ será el pionero en la fusión de comida en el sector.
- La mayoría de la población busca lugares agradables para reunirse con su familia y amigos. Además de variedad y calidad.

- La mejor manera de superar a la poca competencia que existe en el sector lo es la atención al cliente y la calidad del producto.
- Las estrategias principales a implantarse están centradas en el desarrollo del mercado, la fijación adecuada de los precios, innovación de productos.
- La fuerza laboral y la unión que exista entre ella hará posible el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente proyecto.
- La capacidad física de L' MISHQUÉ es de 93.054 pero se ha establecido que para el primer año se ocupe solo la capacidad en un 40%.
- Para iniciar su actividad L' MISHQUÉ necesitará una Inversión Inicial de USD. 51.486,78 la que será distribuida en un 52% en activos fijos, 3% gastos de constitución, 42% Capital de Trabajo y el 3% en imprevistos; el monto será financiado en alrededor de 58% por parte de sus socios y el restante con un crédito que se lo hará a la Corporación Financiera Nacional.
- Para comenzar con sus actividades necesita en Recurso Humano un total de 14 personas.
- Los ingresos por ventas proyectadas es de **USD. 175.071,84**, estableciendo un valor promedio de los productos de **USD. 2,55**.
- Los costos de este proyecto se dividen para el 2008 en: fijos en **USD. 73.427,47** y los variables en **USD. 66.630,00**; el punto de equilibrio en ingresos 2008 es de **USD. 118.543,57**, en unidades producidas es **USD. 46.477,09**.
- Las Razones Financiera Básicas nos han demostrado que el proyecto es rentable; el MUB es de 45,78%, el MUO es de 23,36%, el MUN de 12,82; lo que determina que se dispone de 12 centavos de ganancia por cada dólar en ventas.

- Los indicadores de liquidez nos dicen que **USD. 4.34** es el respaldo que tiene L' MISHQUÉ por cada dólar que tiene que pagar, la prueba ácida nos da **USD. 3.28** que nos demuestra que L' MISHQUÉ es la capacidad para afrontar una deuda inmediata.
- En el análisis económico del proyecto nos da como conclusión que el proyecto es rentable y viable. El VPN es de **USD. 43.488,86** y un TIR de **44%**.
- De acuerdo a los análisis de sensibilidad a pesar de aumentar el factor más importante como es el costo de materia prima en un 15% el proyecto sigue siendo viable; con un VPN de USD. 27.165,43 y un TIR del **33%** y en el caso del 20% el VPN es **USD. 22.077,81** y un TIR del **30%**.
- El proyecto que se ha presentado refleja que el mismo es viable en el peor de los escenarios y que genera ganancias que son positivas.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- Analizar constantemente los indicadores económicos como la inflación.
- Realizar estudios de mercado constantemente para conocer las necesidades del cliente.
- Invertir constantemente en la capacitación del personal.
- Estudiar constantemente a la competencia y fijar nuevas estrategias.
- Compra de Materia Prima en mayor volumen para obtener descuentos y beneficios.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Calidad:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**Cliente:** En el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**Demanda:** Deseo por un servicio o producto que puede dar lugar a una compra.

**Entorno:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

**Estudio de factibilidad:** estudio para determinar si es posible y rentable llevar a cabo una idea, y las condiciones o medios para que lo sea.

**Estudio de mercado:** investigación y análisis de la información sobre el mercado actual o potencial de un producto.

**Estrategia:** plan, método o política diseñada para conseguir ciertos objetivos.

**Implantar:** es poner en práctica el proyecto.

**Macro entorno:** Fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas

de ellas-Entorno demográfico; Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.-Entorno.

**Marketing Mix:** Se trata del uso selectivo de las distintas acciones del marketing para la consecución de los objetivos de venta de un producto concreto. Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables que una compañía regula para obtener ventas efectivas.

**Mercado:** lugar en el que se ofrecen productos a la venta, normalmente en una periodicidad fijada.

**Micro entorno:** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.

**Negocio:** Se caracteriza por las siguientes propiedades; constituye un negocio o agrupación de negocios agrupados, Tiene su propia misión, tiene sus propios competidores, Tiene un gerente al frente.

**Objetivos:** Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser cuantificables y medibles.

**Organización:** Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

**Plan.** Intención, proyecto. || 3. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

**Proceso:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**Recurso:** Toda clase de elementos ya sean materiales, humanos y presupuestales.

**Rentabilidad:** es la utilidad que se obtiene en relación a la inversión realizada.

**Servicio:** organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.

**Ventaja Competitiva:** es superar a la competencia en todas las características que nos permitan ser líderes en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- **CADENA JAIME**, Plan de Negocios, EPN, Octubre 2005.
- **FINCH BRIAN**, 30 Minutos par Redactar el Plan de Negocios, Ediciones Granica, España 1999.
- **GARCIA GARY FLOR**, Guía para Elaborar Planes de Negocios, Graficas Paola, Ecuador 2006.
- **TOMASELLI S. LUIS**, De la Idea a la Empresa: El Plan de Negocios, Edit. CEM, Primera Edición. Ambato-Ecuador, 2005.
- **Tesis PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA MAQUILADORA DE ENVASES ASEPTICOS EN EL ECUADOR, UDLA 2005.**
- **PLAN DE NEGOCIOS, Restaurante, Comida Rápida EPN**
- **FRIEND GRAHAM & ZEHLE STEFAN**, Como diseñar un Plan de Negocios, Cuatro Media, 1era Edición, Buenos Aires-Argentina, 2008.
- **BRUCE ANDY & LANGDON KEN**, Como gestionar tus Proyectos, Ediecuatorial, 1era Edición, Quito-Ecuador, 2007.
- **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD, Restaurante AYANCAYË, ESPE.**
- **FRED DAVID**, La Gerencia estratégica, Edit Legis, Colombia 1990, Pág. 204
- **DAVENPORT THOMAS**, Capital Humano, Ediciones DEUSTO, Colombia 2006
- **HANDY CHARLES**, La organización por dentro, Ediciones DEUSTO, Colombia 2006, Pág. 138.

- Folletos de Muestreo de Mat. Carlos Echeverría
- **VÁSCONEZ JOSÉ VICENTE**, Introducción a la Contabilidad, IMPRELIBROS, Colombia, 1996.
- **PORTER MICHAEL**, Estrategia y Ventaja Competitiva, Ediciones DEUSTO, Colombia 2006.
- **POPE JEFFREY**, Investigación de Mercados, Editorial NORMA, Colombia 2002
- **KOTLER&ARMSTRONG**, Marketing, Pearson Education, 8va Edición, México 2001.
- **FACILITADOR LUIS TOMASELLI S. MBA** , Folletos de Administración II.
- **GIOVANNI D'AMBROSIO**, Apuntes de Gestión Estratégica.
- **FORMAS DE COMERCIO EMPRESARIAL**, CCQ, 2001.
- **ARCHIVO RESTAURANTES 2007**, Ministerio de Turismo
- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos**, Quito
- **Servicio de Rentas Internas**, Informativo 2007
- Revista Gestión, Abril 2007, Pág.29 y 70
- Líderes enero 2008
- Líderes 4 de junio2007

- Revista **SUR QUITO**, Noviembre 2007, No. 004
- Reglamento sobre Activos Fijos Resolución N. 89-1-1-01-30018, Superintendencia de Compañías.
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 21 numeral 6, literal e.
- **CMT** Procedimiento para obtener Licencia Única de Funcionamiento.
- **BUSTOS FERNANDO**, Guía de Buenas Prácticas Ambientales, SUR Editores, Ecuador 2005.
- **RESTAURANTE GRAN COLOMBIA**, Comida Sierra, Centro Quito.
- **RESTAURANTE PALMAR DEL VALLE**, Comida Costa, El Triangulo.
- **MOTES DE LA MAGDALENA**, Comida Sierra, Sur Quito.

#### **FUENTES ELECTRONICAS**

- [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
- [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org)
- [www.gestionempresarial.info](http://www.gestionempresarial.info)
- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- [www.baquia.com](http://www.baquia.com)
- [www.monografias.com/trabajos15/plan-negocios.shtml#ELEM](http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocios.shtml#ELEM)

- INEC; [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)
- [www.laprensa.com.ec](http://www.laprensa.com.ec)
- [www.eluniverso.com/2006/09/24](http://www.eluniverso.com/2006/09/24)
- [www.teletica.com](http://www.teletica.com)
- [www.astrolabio.net/revista/cocina/#superior](http://www.astrolabio.net/revista/cocina/#superior)
- [www.domingo@hoy.com.ec](http://www.domingo@hoy.com.ec)
- [www.sica.gov.org](http://www.sica.gov.org)
- [www.conamype.gov.sv/cajadeherramientas](http://www.conamype.gov.sv/cajadeherramientas)

#### **OTRAS FUENTES DE CONSULTA**

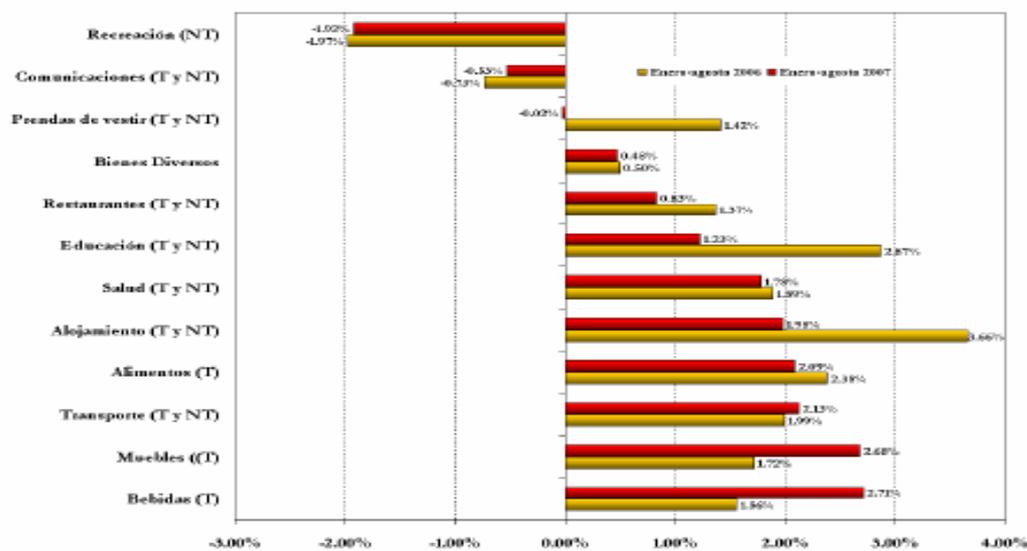
- Catálogos Supermaxi.
- Catálogos TVentas.
- Juan Marcet; Papelería y Artículos.
- Garabatos; Juegos Exteriores
- Electrodomésticos Buen Hogar
- Almacenes RIKIE Ltda.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Anexo 1.1 Inflación por divisiones de consumo

#### *Inflación acumulada por divisiones de consumo \**



### Anexo 1.2 Subempleo



## Anexo N. 2

### ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

#### Formulario de Encuesta

**Objetivo:** Obtener información necesaria conocer el comportamiento del mercado frente a nuevas tendencias alimenticias en el sur de Quito; esto como parte de un proyecto académico. Le solicitamos responda con total libertad.

Fecha. \_\_\_\_\_

Código encuesta \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN GENERAL.

1. Nivel académico:     primario                       secundario                       universidad

2. Profesión / Ocupación: \_\_\_\_\_

3. Edad (años cumplidos):     12-20                       21-32                       33 o más

4. Género:     masculino                       femenino

5. Barrio / Sector donde Vive: \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN ESPECÍFICA.

6. Ha visitado algún Bar-Restaurante de Comida Fusión?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Donde? \_\_\_\_\_

*Si su respuesta es si continúe con el cuestionario caso contrario siga a la pregunta 12*

7. Ha escuchado algunos de estos Restaurantes?

Mare Nostrum \_\_\_\_\_  
 Q – Restaurant + Bar + Lounge \_\_\_\_\_  
 Ceuce Wine Bar \_\_\_\_\_  
 Fellini \_\_\_\_\_  
 La Belle Epoque \_\_\_\_\_  
 La Boca del Lobo \_\_\_\_\_  
 Malabar \_\_\_\_\_  
 Marcus \_\_\_\_\_  
 Opa Cuisine \_\_\_\_\_

8. Como conoció dicho restaurante?

Por amigos \_\_\_\_\_  
 Por un Familiar \_\_\_\_\_  
 Por compañeros de trabajo \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

**9. Cuanto Dinero ha gastado al acudir a este tipo de Restaurantes?**

10 – 20

21 – 30

31 en adelante

**10. La atención recibida ha sido?**

Excelente\_\_\_\_

Buena\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_

Mala\_\_\_\_

**11. Le han ofrecido algún tipo de promoción?**

Si\_\_\_\_

No\_\_\_\_

Cuál? \_\_\_\_\_

**12. Con qué fin asiste a un Restaurante?**

Negocios\_\_\_\_

Reunión Familiar\_\_\_\_

Amigos\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

**13. UD ha experimentado la combinación de alimentos?**

Si\_\_\_\_

No\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

**14. Qué tipo de comida ha combinado?**

C-C\_\_

S-S\_\_

O-O\_\_

Internacional\_\_ Otra\_\_

**15. Le gustaría encontrar en el sur de la Quito un Bar Restaurante que ofrezca este tipo de comida?**

Si\_\_\_\_

No\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

**16. Qué combinación le gustaría experimentar?**

S-S

S-C

S-O

C-C

C-O

O-O

Otra\_\_\_\_\_

**16. A más de Comida Fusión que otro tipo de comida le gustaría que le ofrezcan?**

\_\_\_\_\_

**18. Que otros servicios le agradecería encontrar?**

Cafetería\_\_\_\_

Show en vivo\_\_\_\_

Pista de Baile\_\_\_\_

**19. Servicios Adicionales:**

Sección Niños\_\_\_\_

Estacionamiento\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

**20. Cual es el Rango de Dinero que estaría dispuesto a gastar por persona en este Restaurante?**

5-15\_\_\_\_

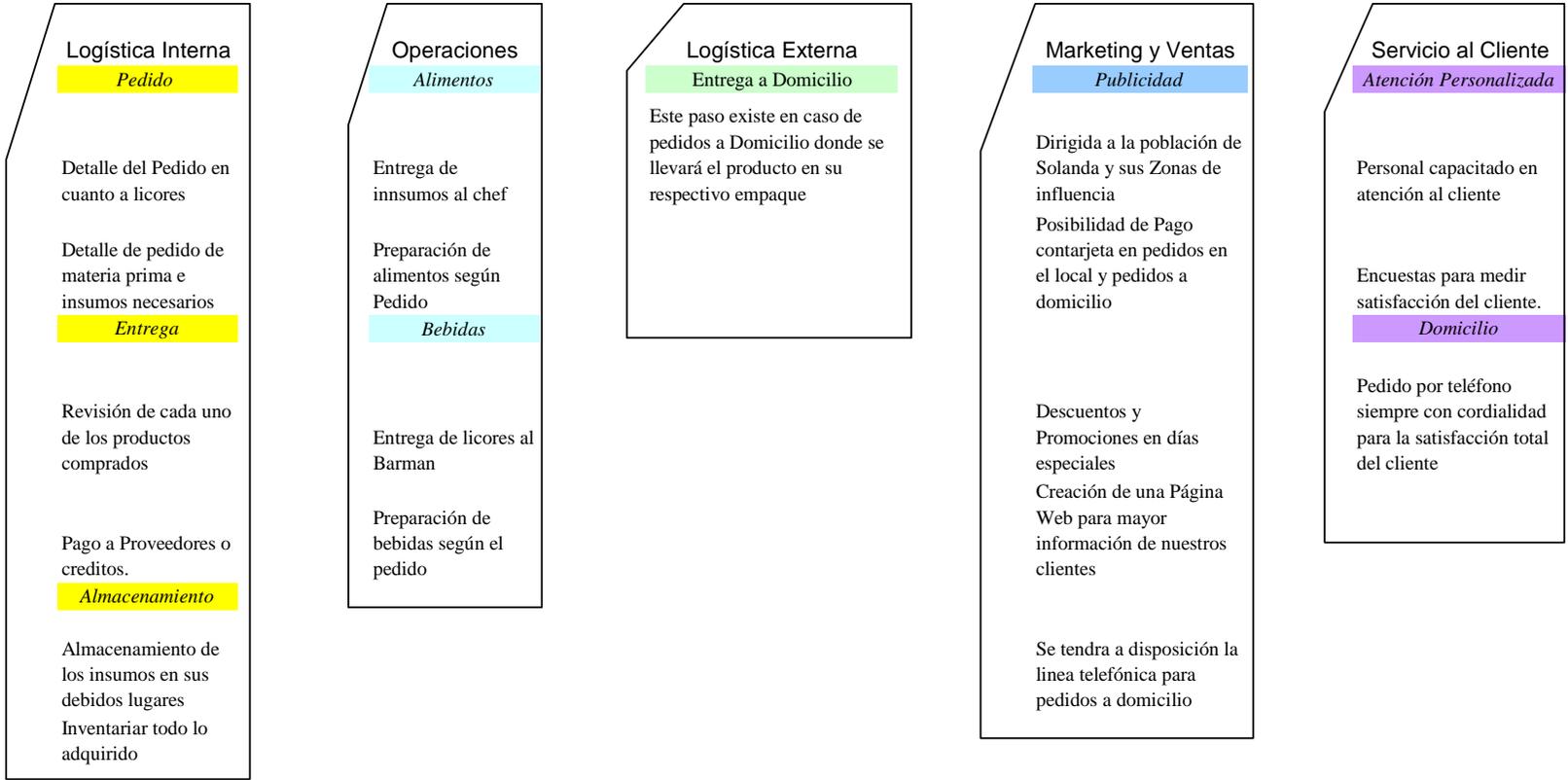
16-26\_\_\_\_

27 en adelante\_\_\_\_

*La encuesta ha finalizado gracias por su Colaboración que tenga un Buen Día.*

ANEXO 3

**Cadena de Valor del Bar Restaurante de Comida Fusión "L' MISHQUÉ"**



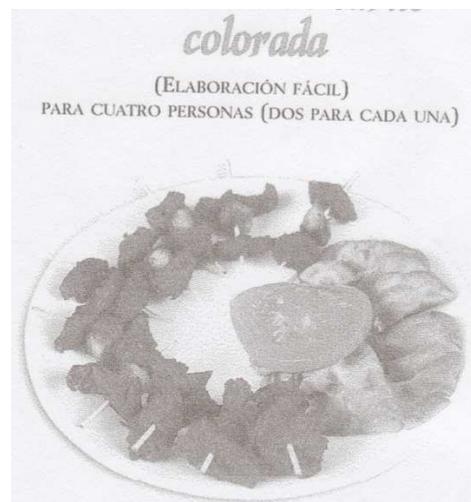
Fuente: "Ventaja Competitiva", Michael Porter, pag 51

## ANEXO 4

### **Coloradas**

#### **Ingredientes**

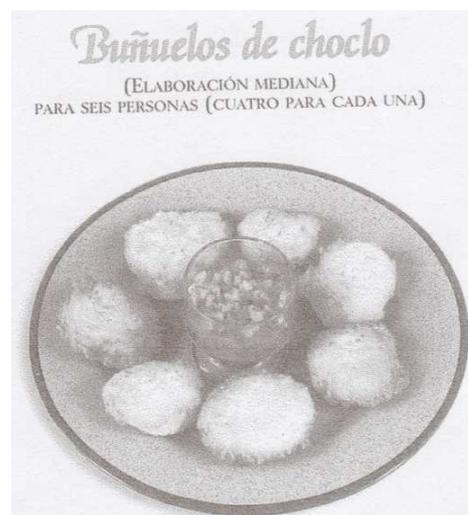
Lomo de res  
 Dientes de ajo  
 Comino en grano  
 Achiote en grano  
 Pimienta en grano  
 Sal al gusto  
 Taza de cerveza  
 Onzas de manteca de cerdo  
 Llapingachos  
 Palitos



### **Buñuelos de Choclo con Arrope de Mora**

#### **Ingredientes**

Choclo desgranado  
 Mantequilla  
 Manteca de Cerdo  
 Huevos  
 Sal y azúcar al gusto  
 Queso fresco rallado  
 Polvo de hornear  
 Aceite  
 Agua  
 Pulpa de mora  
 Especies dulces.

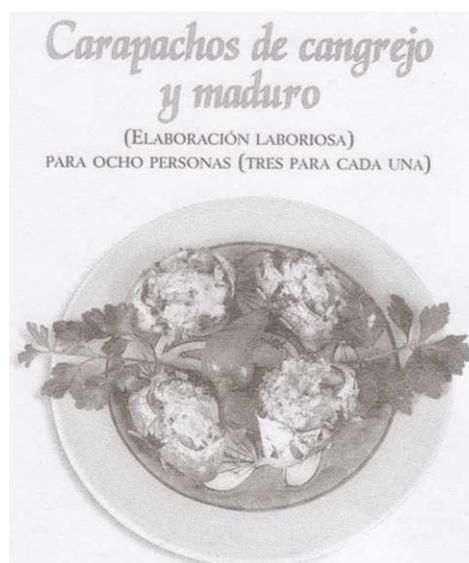


### **Carapacho de Cangrejo y Camote**

#### **Ingredientes**

Cangrejos  
 Rajas de pan de molde

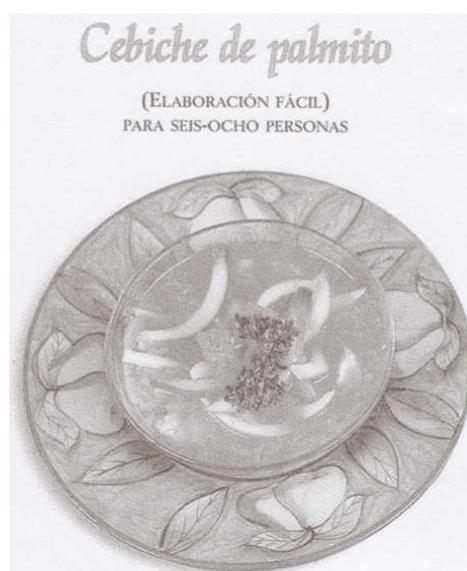
Cerveza  
 Camote  
 Cebolla Paiteña  
 Ajos machacados  
 Manteca  
 Pimiento rojo  
 Tomates  
 Cilantro  
 Panela raspada  
 Sal, pimiento, orégano, comino



### **Cebiche de Pollo y Palmito**

#### **Ingredientes**

Pollo, palmito  
 Cebolla  
 Tomates  
 Limones  
 Salsa de tomate  
 Jugo de naranja  
 Sal y azúcar al gusto  
 Cilantro picado  
 Canguil, tostado, rajas de pan blanco.



### **Morón**

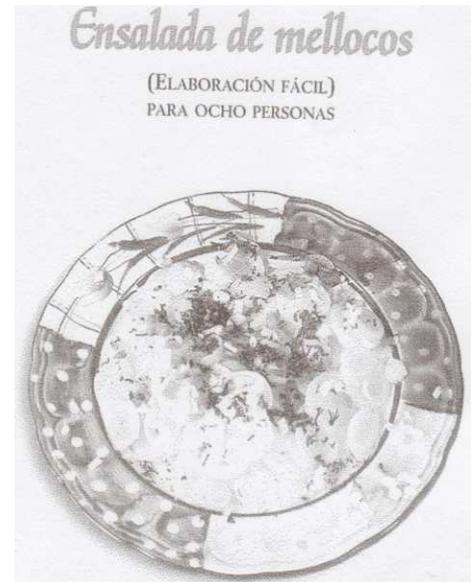
#### **Ingredientes**

Camarón  
 Mote  
 Cebolla perla  
 Pimiento rojo y verde  
 Ajo, perejil  
 Limón, vino  
 Pimienta, sal, orégano  
 Queso mozzarella

### **Mellocudo**

#### **Ingredientes**

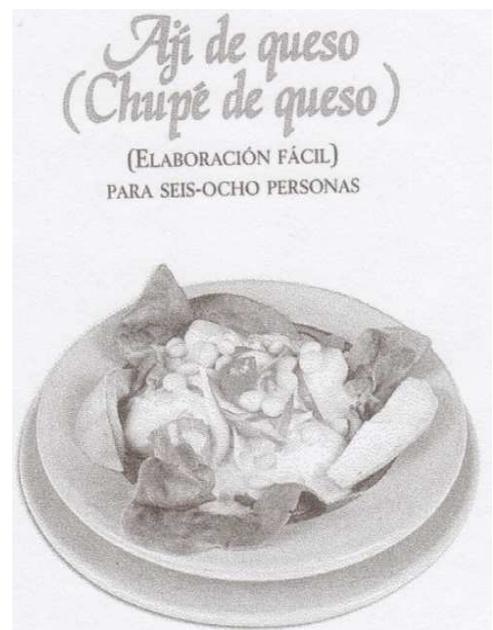
Picudo  
 Mostaza  
 Limón  
 Sal, pimienta y azúcar al gusto  
 Mellocos  
 Cebolla blanca  
 Cilantro, perejil  
 Ají  
 Vinagre  
 Aceite de Oliva.



### **Chupé de Queso**

#### **Ingredientes**

Cebolla blanca  
 Manteca  
 Sal, pimienta, harina, orégano  
 Queso fresco rallado  
 Leche  
 Huevos  
 Hojas de lechuga  
 Papas  
 Aguacates, cebolla paiteña  
 Chochos pelados  
 Limón.



### **Pernil en las Rocas**

#### **Ingredientes**

Pierna de Cerdo, camarón  
 Arroz, Espinaca, Curry, cilantro, Pasas, Papas

Pimientos y cebolla paiteña

Sal, pimienta al gusto

Crema de leche

Vino blanco.

### **Achochas rellenas de Atún**

#### **Ingredientes**

Achochas grandes

Atún

Huevos

Aceitunas

Pasas

Cebolla paiteña

Pasta de tomate

Ajo molido

Perejil picado

Harina

Aceite

Sal y pimienta.



### **Corvina con Puré de Naranja**

#### **Ingredientes**

Corvina al grill

Puré de papa

Jugo de naranja

## ANEXO 5

| <b>Bar Restaurante de Comida Fusión L' MISHQUÉ</b> |               |               |                |
|--|---------------|---------------|----------------|
| <b>Presupuesto de Materia Prima e insumos</b>      |               |               |                |
|  | <b>precio</b> | <b>unid</b>   | <b>mensual</b> |
| <b>Legumbres y Hortalizas</b>                      |               |               |                |
| Cebolla Blanca                                     | 0,50          | 85,00         | 42,5           |
| Cebolla Paiteña                                    | 9,00          | 2,00          | 18             |
| Pepinillos (caja)                                  | 5,00          | 2,00          | 10             |
| Pimiento (caja)                                    | 8,00          | 5,00          | 40             |
| Tomate   | 8,00          | 3,00          | 24             |
| Papas  | 12,00         | 5,50          | 66             |
| Yuca (arroba)                                      | 4,00          | 7,00          | 28             |
| Verde (racimo)                                     | 12,00         | 10,00         | 120            |
| Zanahoria (saco)                                   | 7,00          | 1,50          | 10,5           |
| Lechuga (44 unid)                                  | 5,00          | 3,00          | 15             |
| Col  | 0,50          | 55,00         | 27,5           |
| Coliflor (25 unid)                                 | 4,00          | 3,00          | 12             |
| Camote   | 6,00          | 3,00          | 18             |
| Achochas   | 0,20          | 30,00         | 6              |
| Culantro   | 1,00          | 25,00         | 25             |
| Perejil  | 1,00          | 25,00         | 25             |
| Mellico (saquillo)                                 | 4,00          | 2,00          | 8              |
| Aguacate (50 unid)                                 | 7,50          | 6,00          | 45             |
| <b>Subtotal legumbres y Hortalizas</b>             | <b>94,70</b>  | <b>273,00</b> | <b>540,50</b>  |
| <b>Aderezos y Aliños</b>                           |               |               |                |
| Aceite   | 1,66          | 58            | 96,28          |
| Salsa de Tomate (gl)                               | 2,28          | 25            | 57             |
| Mostaza (gl)                                       | 5,36          | 10            | 53,6           |
| Mantequilla  | 0,9           | 15            | 13,5           |
| manteca  | 0,5           | 29            | 14,5           |
| Pasas  | 0,8           | 10            | 8              |
| Aceite de oliva                                    | 3             | 29            | 87             |
| Aliños   | 1,2           | 50            | 60             |
| Salsa China  | 1             | 7             | 7              |
| Salsa Inglesa                                      | 1,5           | 3             | 4,5            |
| Pasta de Tomate                                    | 1,2           | 45            | 54             |
| Café   | 0,8           | 15            | 12             |
| Ají  | 0,05          | 350           | 17,5           |
| Cubos de Pollo / caja 6                            | 0,45          | 50            | 22,5           |
| esencia de vainilla (bt)                           | 1             | 25            | 25             |
| leche  | 0,56          | 100           | 56             |
| Crema de Leche                                     | 0,9           | 55            | 49,5           |

|                                   |     |      |               |
|-----------------------------------|-----|------|---------------|
| Ajo                               | 1,5 | 25   | 37,5          |
| Apio                              | 1   | 50   | 50            |
| <b>Subtotal aderezos y aliños</b> |     |      | <b>725,38</b> |
| <b>Granos</b>                     |     |      |               |
| Lenteja                           | 36  | 0,5  | 18            |
| Arveja                            | 23  | 0,5  | 11,5          |
| Vainita                           | 4   | 0,75 | 3             |
| Chochos                           | 7   | 2    | 14            |
| Choclos /180                      | 23  | 3    | 69            |
| <b>Subtotal Granos</b>            |     |      | <b>115,5</b>  |
| <b>Frutas</b>                     |     |      |               |
| Limón                             | 22  | 1    | 22            |
| Plátano                           | 5   | 7    | 35            |
| Mora                              | 0,8 | 20   | 16            |
| Frutillas                         | 5,5 | 5    | 27,5          |
| Uvas                              | 5,5 | 5    | 27,5          |
| Cerezas                           | 22  | 1,5  | 33            |
| Manzanas                          | 23  | 0,5  | 11,5          |
| Papaya                            | 0,9 | 60   | 54            |
| Piña                              | 0,5 | 60   | 30            |
| Maracuyá                          | 12  | 1    | 12            |
| Mandarinas                        | 8   | 1    | 8             |
| Naranjas                          | 12  | 1    | 12            |
| <b>Subtotal Frutas</b>            |     |      | <b>288,5</b>  |
| <b>Mariscos</b>                   |     |      |               |
| Camarón (lb.)                     | 3,2 | 200  | 640           |
| Concha                            | 4   | 71   | 284           |
| Calamar (Lb.)                     | 2,5 | 28   | 70            |
| Cangrejo                          | 5   | 55   | 275           |
| <b>Subtotal mariscos</b>          |     |      | <b>1269</b>   |
| <b>Carnes</b>                     |     |      |               |
| Cerdo (lb.)                       | 1,6 | 250  | 400           |
| Res (Lb.)                         | 1,8 | 185  | 333           |
| Pollo (Lb.)                       | 0,8 | 220  | 176           |
| Gallina                           | 5   | 29   | 145           |
| Borrego (lb.)                     | 1,5 | 55   | 82,5          |
| Pescado (lb.)                     | 2,5 | 300  | 750           |
| <b>Subtotal Carnes</b>            |     |      | <b>1886,5</b> |
| <b>Cereales</b>                   |     |      |               |
| Arroz Blanco                      | 39  | 3    | 117           |
| Azúcar                            | 28  | 1    | 28            |
| Harina                            | 28  | 1    | 28            |
| cocoa (fd)                        | 0,7 | 3    | 2,1           |
| Sal (fd)                          | 0,6 | 50   | 30            |

|                          |      |    |         |
|--------------------------|------|----|---------|
| Huevos                   | 2,05 | 25 | 51,25   |
| <b>Subtotal Cereales</b> |      |    | 256,35  |
| <b>Licor</b>             |      |    |         |
| Ron                      | 5    | 15 | 75      |
| Whisky                   | 9    | 7  | 63      |
| Vodka                    | 5    | 8  | 40      |
| licor seco               | 3,5  | 12 | 42      |
| vino                     | 6    | 10 | 60      |
| cerveza                  | 6,52 | 10 | 65,2    |
| jugo de caña             | 1    | 1  | 1       |
| leche de coco            | 1    | 1  | 1       |
| puntas                   | 4    | 2  | 8       |
| <b>Subtotal Licor</b>    |      |    | 355,2   |
| <b>Otros</b>             |      |    |         |
| Hielo                    | 1,5  | 25 | 37,5    |
| Cola                     | 1,2  | 20 | 24      |
| crema batida             | 1,5  | 2  | 3       |
| jarabe de guindas        | 2    | 2  | 4       |
| ataco                    | 1    | 1  | 1       |
| canela                   | 1,5  | 3  | 4,5     |
| miel de abeja            | 1,5  | 1  | 1,5     |
| menta                    | 1    | 3  | 3       |
| guindas                  | 1    | 50 | 50      |
| <b>Subtotal Otros</b>    |      |    | 128,5   |
| <b>Total</b>             |      |    | 5565,43 |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S.

## ANEXO 6

**Bar Restaurante de Comida Fusión " L' MISHQUÉ"**  
**Proyección de Sueldos**  
**empleados**  
**Proyecto 2008**

| Empleado Área Producción            | Cantidad        | Sueldo         | Aporte a l<br>IESS<br>patronal<br>(12.15%) | Décimo<br>tercer<br>sueldo | Décimo<br>cuarto<br>sueldo | Fondo<br>de<br>reserva | Vacaciones    | Total<br>Individual | Total<br>Mensual | Total Anual     |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|--|----------------------------|----------------------------|------------------------|---------------|---------------------|------------------|-----------------|
| Chef de Cocina                      | 1               | 350            | 42,53                                      | 29,17                      | 26,67                      | 29,17                  | 14,58         | 492,11              | 492,11           | 5905,3          |
| Cocinero Polivalente                | 1               | 350            | 42,53                                      | 29,17                      | 26,67                      | 29,17                  | 14,58         | 492,11              | 492,11           | 5905,3          |
| Ayudante de Cocina                  | 1               | 200            | 24,30                                      | 16,67                      | 26,67                      | 16,67                  | 8,33          | 292,63              | 292,63           | 3511,6          |
| Posillero                           | 2               | 170            | 20,66                                      | 14,17                      | 26,67                      | 14,17                  | 7,08          | 252,74              | 505,48           | 6065,72         |
| Barman                              | 1               | 160            | 19,44                                      | 13,33                      | 26,67                      | 13,33                  | 6,67          | 239,44              | 239,44           | 2873,28         |
| Meseros                             | 3               | 180            | 21,87                                      | 15,00                      | 26,67                      | 15,00                  | 7,50          | 266,04              | 798,11           | 9577,32         |
| <b>Total</b>                        | <b>9</b>        |                |  |                            |                            |                        |               |                     |                  |                 |
| <b>Empleado Área Administrativa</b> | <b>Cantidad</b> |                |  |                            |                            |                        |               |                     |                  |                 |
| Administrador                       | 1               | 400            | 48,60                                      | 33,33                      | 26,67                      | 33,33                  | 16,67         | 558,60              | 558,60           | 6703,2          |
| Ayudante de Contabilidad            | 1               | 250            | 30,38                                      | 20,83                      | 26,67                      | 20,83                  | 10,42         | 359,13              | 359,13           | 4309,5          |
| Cajeros                             | 1               | 200            | 24,30                                      | 16,67                      | 26,67                      | 16,67                  | 8,33          | 292,63              | 292,63           | 3511,6          |
| Seguridad                           | 2               | 180            | 21,87                                      | 15,00                      | 26,67                      | 15,00                  | 7,50          | 266,04              | 532,07           | 6384,88         |
| <b>Total</b>                        | <b>5</b>        | <b>2440,00</b> | <b>296,46</b>                              | <b>203,33</b>              | <b>266,67</b>              | <b>203,33</b>          | <b>101,67</b> | <b>3511,46</b>      | <b>4562,31</b>   | <b>54747,70</b> |

Elaborado por: Susana del P. Carchi S.

## ANEXO 7

| Equipos de Cocina |   |          |              |                 |
|-------------------|---|----------|--------------|-----------------|
| Área              | Detalle                                   | Unidades | Precio (USD) | Total (USD)     |
| <b>Cocina</b>     | Cocina Industrial<br>Croydon 4 quemadores | 2,00     | 700,00       | 1.400,00        |
|                   | Congelador Frigidaire 25<br>pies          | 1,00     | 930,39       | 930,39          |
|                   | Microonda Panasonic<br>NN-S335WFR         | 2,00     | 102,59       | 205,18          |
|                   | Plancha Freidora<br>Croydon a Gas         | 1,00     | 663,57       | 663,57          |
|                   | Licuada Black&Decker<br>10 velocidades    | 3,00     | 42,00        | 126,00          |
|                   | Batidora Home Essential                   | 2,00     | 7,74         | 15,48           |
|                   | Balanza                                   | 1,00     | 60,00        | 60,00           |
|                   | Campana Extractora de<br>Olores           | 1,00     | 80,00        | 80,00           |
|                   | Refrigeradora Frigidaire<br>18.2 pies     | 1,00     | 879,00       | 879,00          |
|                   | Freidora de Papas<br>Croydon 2 canastas   | 1,00     | 366,15       | 366,15          |
|                   | Calentador de Comida<br>Chef Americano    | 1,00     | 168,40       | 168,40          |
|                   | Cilindros de Gas                          | 4,00     | 70,00        | 280,00          |
|                   | Extintores                                | 2,00     | 19,00        | 38,00           |
| <b>Bar</b>        | Equipo de Coctelería                      | 1,00     | 170,00       | 170,00          |
|                   | Vasos Cerveza                             | 50,00    | 0,60         | 30,00           |
|                   | Vasos Coctéles                            | 50,00    | 0,55         | 27,50           |
|                   | Vasos Agua                                | 100,00   | 0,45         | 45,00           |
|                   | Dispensador de Agua                       | 1,00     | 89,00        | 89,00           |
|                   | Maquina NESCAFE                           | 1,00     | -            | -               |
|                   | Dispensador de<br>Gaseosas                | 1,00     | -            | -               |
|                   | <b>TOTAL</b>                              |          |              | <b>5.573,67</b> |

| <b>Útiles y Enseres de Cocina</b> |                 |                     |                    |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                    | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Ollas UMCO                        | 5,00            | 15,00               | 75,00              |
| Sartenes UMCO                     | 7,00            | 12,00               | 84,00              |
| Platos Soperos                    | 180,00          | 0,45                | 81,00              |
| Platos P. Fuerte                  | 180,00          | 0,45                | 81,00              |
| Platos Postre                     | 180,00          | 0,30                | 54,00              |
| Utensilios Servicio               | 720,00          | 0,30                | 216,00             |
| Utensilios Cocina                 | 20,00           | 7,00                | 140,00             |
| Ensaladares                       | 10,00           | 11,00               | 110,00             |
| <b>TOTAL</b>                      |                 |                     | <b>841,00</b>      |

| <b>Comedor</b> |                 |                     |                    |
|----------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b> | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Silla          | 160,00          | 15,00               | 2.400,00           |
| Mesas          | 40,00           | 100,00              | 4.000,00           |
| Sillas Bar     | 8,00            | 20,00               | 160,00             |
| Sillas Niños   | 5,00            | 20,00               | 100,00             |
| <b>TOTAL</b>   |                 |                     | <b>6.660,00</b>    |

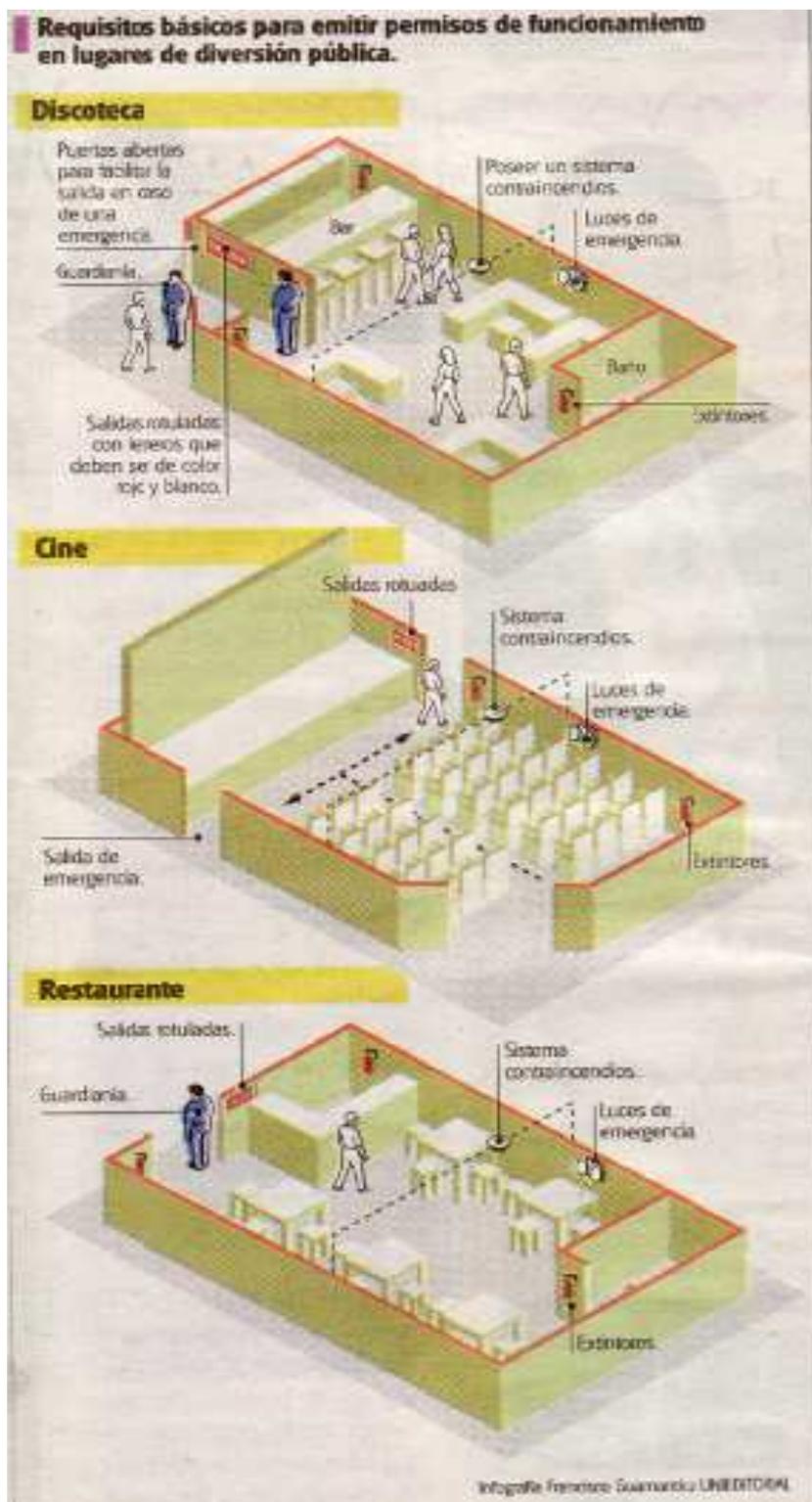
| <b>Decoración</b> |                 |                     |                    |
|-------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>    | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Cuadros           | 8,00            | 70,00               | 560,00             |
| Rótulo            | 1,00            | 430,00              | 430,00             |
| <b>TOTAL</b>      |                 |                     | <b>990,00</b>      |

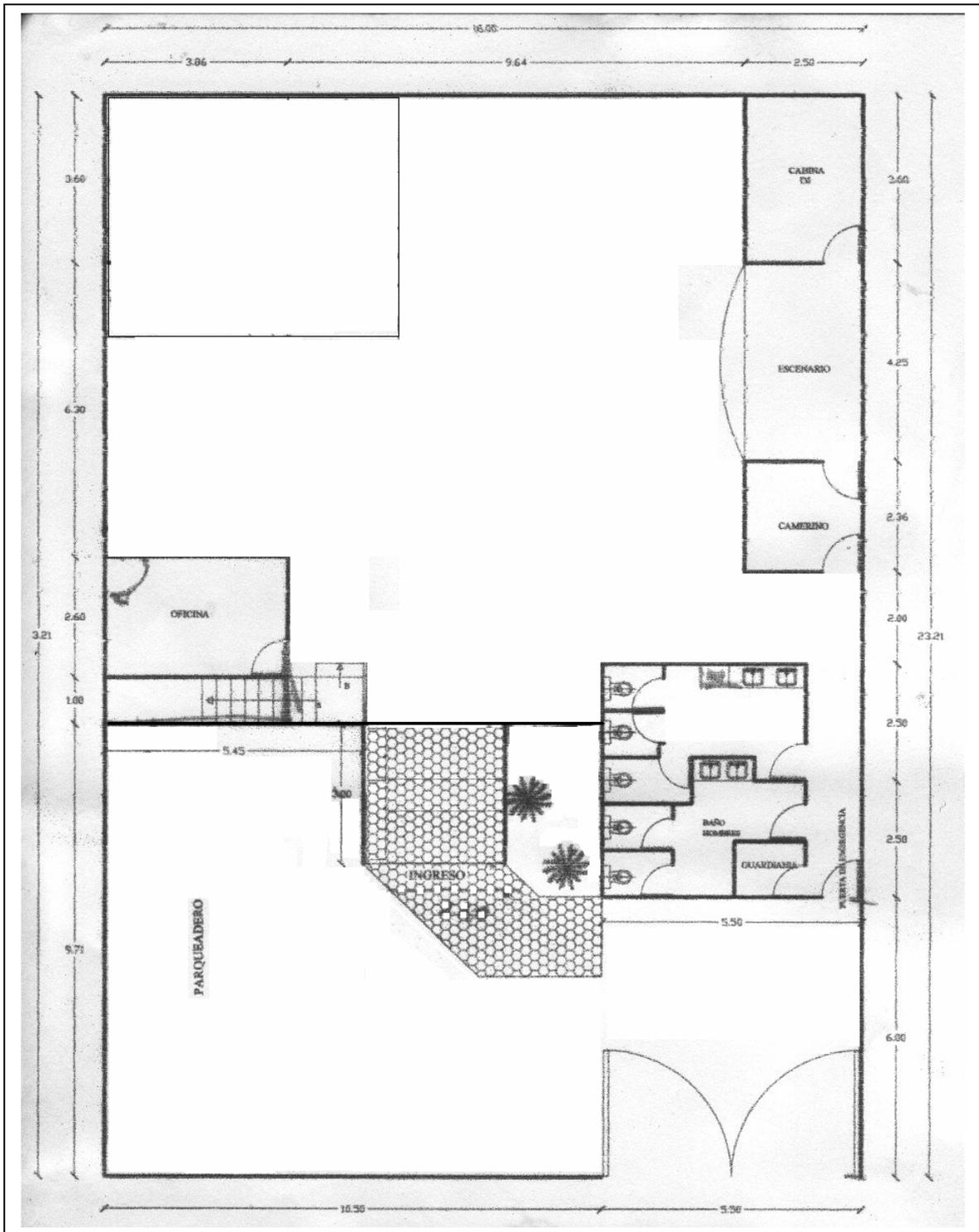
| <b>Equipo Sonido</b>                                  |                 |                     |                    |
|---|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>  | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Consola Prof. Peavey<br>6 canales                     | 1,00            | 340,00              | 340,00             |
| Micrófonos<br>Profesionales<br>AAEALSEN 3<br>amperios | 3,00            | 20,00               | 60,00              |
| Caja Trunfler 18*15                                   | 1,00            | 698,00              | 698,00             |
| Potencia  | 1,00            | 480,00              | 480,00             |
| <b>TOTAL</b>  |                 |                     | 1.578,00           |

| <b>Muebles y Enseres</b>                        |                 |                     |                    |
|---|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                                  | <b>Unidades</b> | <b>Precio (USD)</b> | <b>Total (USD)</b> |
| Mueble de Bar madera<br>de bálsamo              | 1,00            | 1.760,00            | 1.760,00           |
| Tocador con Espejo                              | 1,00            | 75,00               | 75,00              |
| Secador de Manos                                | 2,00            | 75,00               | 150,00             |
| Dispensador de Jabón                            | 2,00            |                     | -                  |
| Dispensador P.H.                                | 2,00            | 15,00               | 30,00              |
| Juegos Infantiles<br>(Columpio, Sube y<br>Baja) | 2,00            | 238,00              | 476,00             |
| Basureros                                       | 7,00            | 30,00               | 210,00             |
| <b>TOTAL</b>                                    |                 |                     | 2.701,00           |

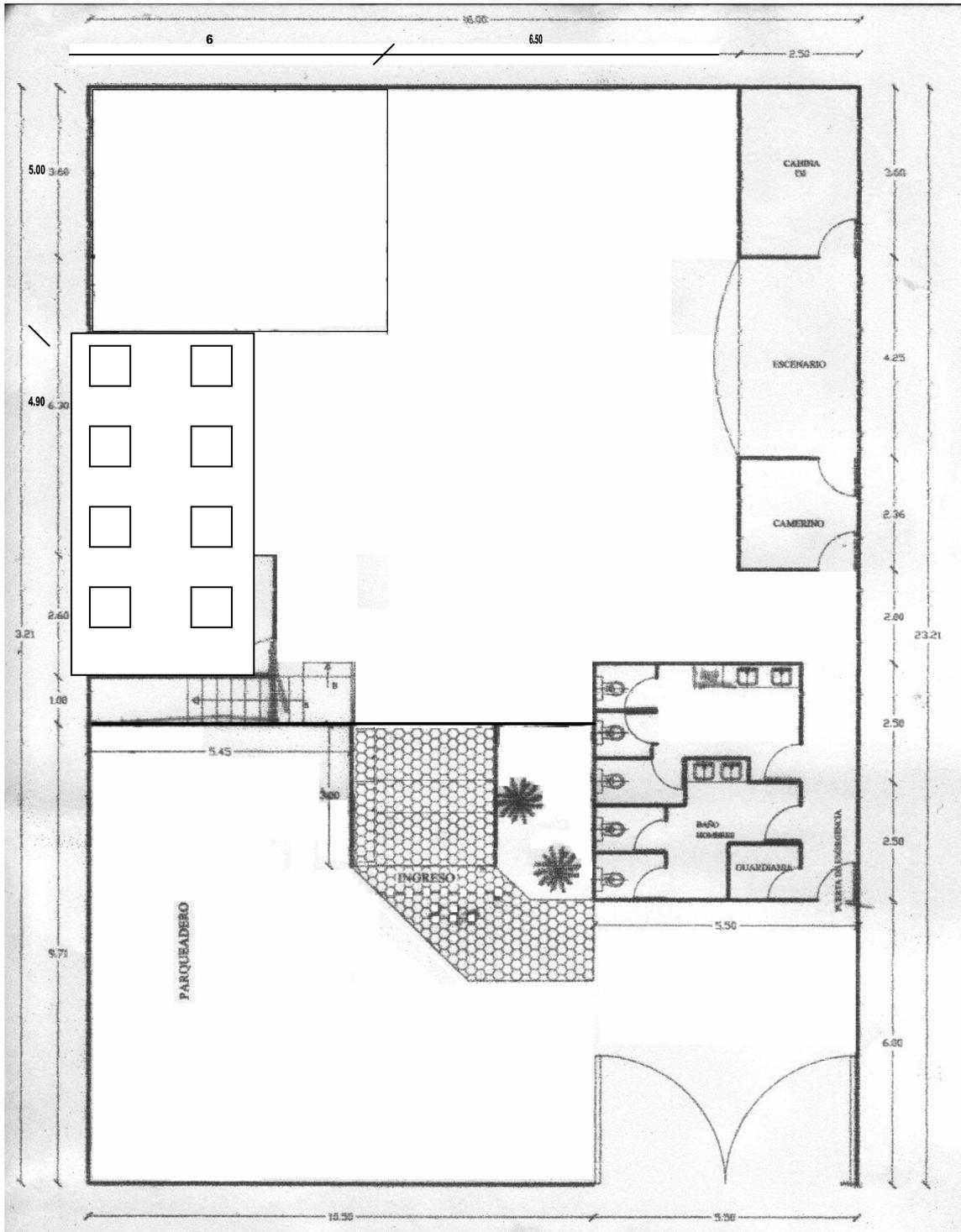
## ANEXO 8

## REQUISITOS LUGARES PÚBLICOS





|   |                   |
|---|-------------------|
| PROYECTO:                                 | ESCALA: 1:125     |
| <b>BAR RESTAURANTE<br/>"L' MISHQUÉ"</b>   | FECHA: MAYO-2007  |
|   | LAMINA: 1 ANEXO 9 |
| UBICACIÓN: CALLE "A"<br>S1992 Y AV. AJAVI | SUSANA CARCHI     |



**ANEXO 10**  
**RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS**  
***Margen de Utilidad Bruta (2008)***

$$\text{MUB} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100 = \frac{80.146,38}{175.071,84} * 100 = 45,78$$

***Margen de Utilidad Operativa (2008)***

$$\text{MUO} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} * 100 = \frac{40.894,50}{175.071,84} * 100 = 23,36$$

***Margen de Utilidad Neta (2008)***

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Ventas}} * 100 = \frac{22.436,41}{175.071,84} * 100 = 12,82$$

***Retorno sobre los activos (2008)***

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} * 100 = \frac{22.436,41}{89.240,37} * 100 = 25,14$$

**ANEXO 11**  
**RAZONES DE LIQUIDEZ**

***Razón Circulante (2008)***

|            |   |   |                                 |   |             |
|------------|---|---|---------------------------------|---|-------------|
| <b>RC=</b> | Activos Corrientes<br>-----<br>Pasivos Corrientes | = | 64.312,44<br>-----<br>14.803,96 | = | <b>4,34</b> |
|------------|---|---|---------------------------------|---|-------------|

***Prueba Ácida (2008)***

|            |   |   |  |   |             |
|------------|---|---|--|---|-------------|
| <b>PA=</b> | Bancos - Inventarios<br>-----<br>Pasivo Corriente | = | 56.450,34      -      7.862,10<br>-----<br>14.803,96 | = | <b>3,28</b> |
|------------|---|---|--|---|-------------|

***Capital de Trabajo (2008)***

|            |         |   |           |   |           |   |                  |
|------------|---------|---|-----------|---|-----------|---|------------------|
| <b>CT=</b> | Ac - PC | = | 64.312,44 | - | 14.803,96 | = | <b>49.508,48</b> |
|------------|---------|---|-----------|---|-----------|---|------------------|

**ANEXO 12**  
**RAZONES DE ENDEUDAMIENTO**

*Razón Deuda / Activos Totales (2008)*

$$RD/AT = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} * 100 = \frac{22000,00}{89.240,37} = 24,65$$

*Razón Veces de Interés Ganado*

$$VIG = \frac{\text{Ingresos Operativos}}{\text{Gastos de Intereses}} = \frac{40.894,50}{2.046,00} = 19,99$$

### ANEXO N. 13 VALOR DE SALVAMENTO

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>Valor inicial muebles y enseres</b>     | <b>18343,67</b> |
| Valor en libros                            | 9171,84         |
| Valor Comercial                            | 11500,00        |
| (-) Valor en Libros                        | 9171,84         |
| <b>UAPT</b>                                | <b>2328,17</b>  |
| (-15%) Participación de Trabajadores       | 349,22          |
| <b>UAIR</b>                                | <b>1978,94</b>  |
| (-25%) Impuesto a la Renta                 | 494,74          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                       | <b>1484,21</b>  |
| (+) Valor Contable                         | 9171,84         |
| <b>VALOR DE SALVAMENTO</b>                 | <b>10656,04</b> |
| <b>Valor inicial de equipos de oficina</b> | <b>726,00</b>   |
| Valor en libros                            | 363,00          |
| Valor Comercial                            | 450,00          |
| (-) Valor en Libros                        | 363,00          |
| <b>UAPT</b>                                | <b>87,00</b>    |
| (-15%) Participación de Trabajadores       | 13,05           |
| <b>UAIR</b>                                | <b>73,95</b>    |
| (-25%) Impuesto a la Renta                 | 18,49           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                       | <b>55,46</b>    |
| (+) Valor Contable                         | 363,00          |
| <b>VALOR DE SALVAMENTO</b>                 | <b>418,46</b>   |
| <b>Valor inicial de equipo de comp.</b>    | <b>3000,00</b>  |
| Valor en libros                            | 0,00            |
| Valor Comercial                            | 1500,00         |
| (-) Valor en Libros                        | 0,00            |
| <b>UAPT</b>                                | <b>1500,00</b>  |
| (-15%) Participación de Trabajadores       | 225,00          |
| <b>UAIR</b>                                | <b>1275,00</b>  |
| (-25%) Impuesto a la Renta                 | 318,75          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                       | <b>956,25</b>   |
| (+) Valor Contable                         | 0,00            |
| <b>VALOR DE SALVAMENTO</b>                 | <b>956,25</b>   |
| <b>Valor inicial de vehículos</b>          | <b>1500,00</b>  |
| Valor en libros                            | 0,00            |
| Valor Comercial                            | 550,00          |
| (-) Valor en Libros                        | 0,00            |
| <b>UAPT</b>                                | <b>550,00</b>   |
| (-15%) Participación de Trabajadores       | 82,50           |

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>UAIR</b>                                    | 467,50          |
| (-25%) Impuesto a la Renta                     | 116,88          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | 350,63          |
| (+) Valor Contable                             | 0,00            |
| <b>VALOR DE SALVAMENTO</b>                     | <b>350,63</b>   |
| <i>Valor inicial de edificios (Obra Civil)</i> | <b>3430,76</b>  |
| Valor en libros                                | 2573,07         |
| Valor Comercial                                | 3000,00         |
| (-) Valor en Libros                            | 2573,07         |
| <b>UAPT</b>                                    | 426,93          |
| (-15%) Participación de Trabajadores           | 64,04           |
| <b>UAIR</b>                                    | 362,89          |
| (-25%) Impuesto a la Renta                     | 90,72           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | 272,17          |
| (+) Valor Contable                             | 2573,07         |
| <b>VALOR DE SALVAMENTO</b>                     | <b>2845,24</b>  |
| <b>TOTAL VALOR DE SALVAMENTO</b>               | <b>15226,62</b> |