

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERIA EMPRESARIAL

**CREACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
RESTAURANTE “BLUE HEALTHY FOOD” UBICADO AL SUR DE
LA CIUDAD DE QUITO**

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

FERNANDA GABRIELA FREIRE BUSTOS
fernanda_fre@hotmail.com

DIRECTOR: EC. FREDDY MONGE
freddy.monge@hotmail.com

2008

DECLARACIÓN

Yo Fernanda Gabriela Freire Bustos, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he aplicado para su desarrollo los conocimientos adquiridos en la carrera y consultado la bibliografía detallada en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos de este trabajo según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual y Derechos de Autor.

Fernanda Gabriela Freire Bustos

CERTIFICACIÓN

Yo, Freddy Monge certifico que el presente trabajo fue desarrollado íntegramente bajo mi supervisión por Fernanda Gabriela Freire Bustos.

DIRECTOR DEL PROYECTO

EC. Freddy Monge M.

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado a mi Familia especialmente a mi Madre quien con esfuerzo, sacrificio, trabajo e incondicional apoyo logró darme los instrumentos necesarios para poder superarme y alcanzar la tan anhelada meta el ser Ingeniera, todo se lo debo a ella.

Fher

AGRADECIMIENTO

Agradezco de corazón a Dios quien siempre guía mi camino, a todas las personas que hayan contribuido para que haga realidad este sueño y que estuvieron presentes especialmente en los momentos más difíciles.

A mis profesores quienes con sus conocimientos supieron encaminarme hasta esta tan anhelada meta.

A mis amigos con quienes hemos compartido momentos inolvidables que quedarán gravados por siempre en mi memoria.

A mi familia por su incondicional apoyo, especialmente mi madre quien me acompañó siempre hasta en las largas noches de desvelo.

A mi novio quien estuvo junto a mi apoyándome en el desarrollo de este proyecto.

A mi Director, Ec. Freddy Monge, quien con sus conocimientos supo guiarme en el desarrollo del presente proyecto, a todos...

Mil gracias

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Declaración.....	II
Certificación.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen Ejecutivo.....	VI
Presentación.....	VIII
Capitulo 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Generalidades.....	1
1.1.1 Definiciones.....	2
1.1.2 Variedades de productos Light.....	3
1.1.2.1 Productos con menos grasa.....	3
1.1.2.2 Productos con menos azúcar o sin azúcar.....	3
1.1.3 Imprescindible leer las Etiquetas.....	3
1.1.4 Comer Light sin productos Light.....	4
1.1.5 Su empleo indiscriminado puede alterar la salud.....	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	5
1.2.1 Objetivos de la investigación.....	7
1.2.1.1 Objetivo general.....	7
1.2.1.2 Objetivos específicos.....	7
1.2.2 Preguntas de Investigación.....	8
1.2.3 Justificación de la Investigación.....	8
Capitulo 2.....	11
2. Plan de Mercadeo.....	11
2.1 Introducción.....	11
2.2 Estudio de Mercado.....	11
2.2.1 Objetivo del Estudio de Mercado.....	12
2.2.1.1 Objetivo General del Estudio de Mercado.....	12
2.2.1.2 Objetivos específicos del Estudio de Mercado.....	12
2.2.2 Estructura del Mercado.....	12
2.2.3 Identificación del Servicio.....	13
2.3 Investigación de mercado.....	14
2.3.1 Proceso de investigación de mercado.....	14
2.3.1.1 Introducción.....	14
2.3.1.2 Necesidades de Información.....	14
2.3.1.3 Objetivos de la investigación de Mercados.....	14
2.3.2 Diseño de la Investigación de Mercados.....	14
2.3.2.1 Fuentes de Información.....	14

2.3.2.2	Recolección de Datos.....	15
2.3.2.3	Diseño de la Muestra.....	15
2.3.2.3.1	Distribución de la Muestra.....	16
2.3.2.3.2	Marco Muestral y Tamaño de la Muestra.....	17
2.3.2.3.3	Cálculo de la Muestra.....	17
2.3.2.3.4	Recopilación de Datos.....	19
2.4	Análisis de la Demanda, Oferta, y Precios.....	20
2.4.1	Análisis de la Demanda.....	20
2.4.2	Análisis de la Oferta.....	23
2.4.3	Análisis de Precios.....	28
2.4.4	Conclusiones del Análisis.....	29
2.5	Tratamiento de la Información.....	30
2.5.1	Procesamiento de Datos.....	30
2.5.1.1	Análisis de los Resultados.....	30
2.5.1.1.1	Encuestas.....	31
2.6	Análisis del Mercado, estrategias de Marketing y Ventaja Competitiva.....	40
2.6.1	Análisis del Mercado.....	40
2.6.1.1	Análisis Externo y de la Competencia.....	40
2.6.1.1.1	Análisis de los Factores Externos.....	40
2.6.1.1.2	Análisis de la Competencia.....	41
2.6.2	Objetivo de Mercado.....	45
2.6.3	Segmentación del Mercado.....	45
2.6.4	Mix del Marketing.....	47
2.6.4.1	Marketing de la Industria.....	47
2.6.4.1.1	Industria de servicio de alimentos: pasado, presente y futuro.....	47
2.6.4.1.2	Marketing y merchandising en una empresa de servicio de alimento.....	48
2.6.4.1.2.1	Definición.....	48
2.6.4.1.2.2	Los siete pecados capitales en la industria alimenticia.....	49
2.6.4.1.2.3	Marketing de un restaurante establecido.....	49
2.6.4.1.2.4	Merchandising por medio del menú.....	50
2.6.4.1.2.4.1	Definición de menú.....	50
2.6.4.1.2.5	Introducción de nuevos elementos al menú.....	51
2.6.4.2	Mix del Marketing del restaurante.....	51
2.6.4.2.1	Producto.....	51
2.6.4.2.1.1	Descripción del Servicio.....	52
2.6.4.2.2	Precio.....	53
2.6.4.2.2.1	Objetivos de la Fijación de precios.....	52
2.6.4.2.2.1.1	Objetivos orientados a las utilidades.....	52
2.6.4.2.2.1.2	Objetivos orientados a las ventas.....	53
2.6.4.2.2.1.3	Objetivos orientados a la situación actual.....	53
2.6.4.2.3	Plaza.....	54
2.6.4.2.4	Promoción o Comunicación y Publicidad.....	54

2.6.4.2.4.1	Publicidad.....	55
2.6.4.2.4.2	Promoción de ventas.....	58
2.6.5	Estrategias de Mercadeo.....	59
2.6.6	Planes de Acción.....	59
2.6.7	Costeo del plan de mercadeo y sistemas de control de la ejecución.....	61
2.6.7.1	Objetivo.....	61
2.6.8	Ventaja Competitiva.....	61
	Capitulo 3.....	63
3.	Diseño técnico y plan de operaciones.....	63
3.1	Objetivo del Diseño Técnico.....	63
3.2	El Mercado.....	63
3.3	Disposición de Recursos Financieros.....	63
3.4	Disposición de Mano de Obra.....	63
3.5	Disponibilidad de Insumos y Suministros.....	64
3.6	Localización del Restaurante.....	67
3.6.1	Macro Localización.....	67
3.6.2	Micro Localización.....	69
3.6.2.1	Medios y Costos de Transporte.....	69
3.6.2.2	Cercanía a las fuentes de abastecimiento.....	69
3.6.2.3	Factores Ambientales.....	69
3.6.2.4	Regulaciones Legales.....	69
3.6.2.5	Disponibilidad de servicios Básicos.....	70
3.6.2.6	Posibilidad de eliminación de desechos.....	70
3.7	Estructura Impositiva Legal.....	70
3.8	Ingeniería del Proyecto.....	72
3.8.1	Modelo del Negocio.....	72
3.8.1.1	Proceso del Servicio.....	72
3.8.1.1.1	Cadena de Valor del Servicio.....	73
3.8.1.1.1.1	Flujo grama del servicio.....	73
3.8.1.2	Proceso del departamento de producción.....	73
3.8.1.1.1	Flujo grama del proceso del departamento de producción.....	74
3.9	Equipo de Trabajo.....	74
3.10	Distribución de la Planta.....	76
3.11	Requerimientos de implementos y equipos de cocina.....	77
3.12	Requerimientos de Insumos.....	78
3.13	Requerimiento de mano de obra.....	78
	Capitulo 4.....	80
4.	Gestión Empresarial.....	80
4.1	Visión Empresarial.....	80
4.2	Valores.....	81
4.3	Plan de Organización.....	81
4.3.1	La Organización.....	81
4.3.1.1	Tipo de Empresa.....	81

4.3.2	Estructura Organizacional.....	83
4.4	Puesta en Marcha.....	85
4.5	Contingencia y Salida.....	86
	Capitulo 5.....	87
5.	Plan financiero.....	87
5.1	Flujos de Proyección.....	87
5.1.1	Inversiones.....	87
5.1.2	Activos Fijos.....	88
5.1.2.1	Muebles.....	88
5.1.2.1.1	Depreciación de Muebles.....	89
5.1.2.2	Equipos.....	89
5.1.2.2.1	Depreciación de Equipos.....	90
5.1.2.3	Implementos y Equipos de Cocina.....	90
5.1.2.3.1	Depreciación de Implementos y Equipos de Cocina.....	90
5.1.2.4	Vehículo.....	91
5.1.2.4.1	Depreciación de Vehículo.....	91
5.1.2.5	Resumen de la depreciación de los Activos Fijos.....	92
5.1.2.6	Mantenimiento y Seguro de los Activos Fijos.....	93
5.1.2.7	Financiamiento.....	94
5.1.2.8	Políticas de cobros, pagos y existencias.....	95
5.1.2.8.1	Políticas de cobros.....	95
5.1.2.8.2	Políticas de pagos.....	95
5.1.2.8.3	Políticas de existencias.....	95
5.1.2.9	Ventas.....	95
5.1.2.10	Costos y Gastos de Administración, Producción y Ventas.....	96
5.1.2.10.1	Costos de Producción.....	96
5.1.2.10.1.1	Materia Prima Directa.....	97
5.1.2.10.1.2	Mano de Obra Directa.....	97
5.1.2.10.1.3	Costos Indirectos.....	97
5.1.2.10.1.3.1	Servicios Básicos.....	97
5.1.2.10.1.3.2	Materiales Indirectos.....	97
5.1.2.10.1.3.3	Depreciaciones y Amortizaciones.....	98
5.1.2.10.1.3.4	Mantenimiento.....	98
5.1.2.10.2	Gastos de Administración y Ventas.....	99
5.1.2.10.2.1	Gastos de Administración.....	99
5.1.2.10.2.2	Gastos de Ventas.....	99
5.1.2.11	Ingresos.....	100
5.1.2.11.1	Proyección de Ventas Anuales.....	100
5.1.2.12	Estados Financieros.....	101
5.1.2.12.1	Estados de Resultados.....	101
5.1.2.12.1.1	Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	103
5.1.2.12.2	Balance de Situación.....	104
5.1.2.12.2.1	Balance de Situación proyectado.....	105

5.1.2.13	Análisis del Capital de Trabajo.....	105
5.1.2.14	Punto de Equilibrio.....	107
5.1.2.15	Flujos de Caja.....	108
5.2	Indicadores Financieros para la toma de decisiones.....	108
5.2.1	Valor actual neto (VAN).....	109
5.2.1.1	Justificativo de la Tasa de Descuento.....	109
5.2.2	Tasa Interna de Retorno.....	110
5.2.3	Periodo de recuperación de la inversión (PRC).....	110
5.2.4	Análisis de Sensibilidad.....	111
5.2.4.1	Escenario Pesimista.....	111
5.2.4.2	Escenario Optimista.....	112
	Capitulo 6.....	113
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	113
6.1	Conclusiones.....	113
6.2	Recomendaciones.....	115
	Referencias Bibliográficas.....	116
	Anexos.....	122

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.1	Productos y menús Light y no Light.....	10
Tabla 2.1	Principales Menús Light.....	13
Tabla 2.2	Preguntas para Encuestas.....	16
Tabla 2.3	Distribución de las Encuestas según género (Masculino & Femenino).....	19
Tabla 2.4	Variación Anual de Restaurantes y Hoteles.....	20
Tabla 2.5	Variación Mensual de Restaurantes y Hoteles.....	20
Tabla 2.6	Producción por Provincias de mayor participación según principales Actividades económicas.....	21
Tabla 2.7	Restaurantes Ubicados en La Parroquia La Magdalena.....	24
Tabla 2.8	Patio de Comidas del Centro Comercial El Recreo.....	25
Tabla 2.9	Restaurantes Light en la ciudad de Quito.....	26
Tabla 2.10	Restaurantes de la zona, servicio, tipo de comida y precios.....	28
Tabla 2.11	Factores Externos (Oportunidades y Amenazas del Mercado).....	41
Tabla 2.12	Principales restaurantes, servicio e importancia.....	42
Tabla 2.13	Aspectos de la Segmentación del Mercado.....	46
Tabla 2.14	Precios de los menús.....	54
Tabla 3.1	Localización del Restaurante.....	68
Tabla 3.2	Distribución del local.....	76
Tabla 3.4	Clasificación y características de los insumos.....	78
Tabla 3.5	Equipo de Trabajo, sueldo mensual y anual.....	79
Tabla 4.1	Estructura Legal del Restaurante.....	82
Tabla 5.1	Costos y Gastos preoperacionales del Restaurante.....	87
Tabla 5.2	Depreciación de los Activos Fijos del Restaurantes.....	88
Tabla 5.3	Muebles de oficina, cocina y restaurante.....	89
Tabla 5.4	Depreciación de Muebles.....	89
Tabla 5.5	Equipos.....	90
Tabla 5.6	Depreciación de Equipos.....	90
Tabla 5.7	Implementos y Equipos de Cocina.....	91
Tabla 5.8	Depreciación de Implementos y Equipos de Cocina.....	91
Tabla 5.9	Vehículo.....	92
Tabla 5.10	Depreciación de Vehículo.....	92
Tabla 5.11	Valor de la depreciación anual de los Activos Fijos.....	94
Tabla 5.12	Cálculo de depreciación de los Activos Fijos del restaurante en un periodo de cinco años.....	95
Tabla 5.13	Mantenimiento y Seguro de los Activos Fijos.....	96
Tabla 5.14	Aportaciones de los Socios en efectivo y bienes muebles.....	96

Tabla 5.15	Ventas anuales de platos principales.....	97
Tabla 5.16	Costos Totales de Producción.....	100
Tabla 5.17	Ingreso por Ventas de los principales menús del restaurante.....	101
Tabla 5.18	Proyección de Ventas Anuales.....	102
Tabla 5.19	Estado de Resultados proyectado al primer año.....	103
Tabla 5.20	Balance de Resultados por un periodo de 5 años.....	104
Tabla 5.21	Balance de Situación Inicial.....	106
Tabla 5.22	Balance General Proyectado.....	107
Tabla 5.23	Capital de Trabajo Inicial.....	108
Tabla 5.24	Capital de Trabajo al Primer año.....	108
Tabla 5.25	Nivel de Producción del primer año.....	110
Tabla 5.26	Costos, Ingresos y Beneficio del Restaurante.....	110
Tabla 5.27	Flujo de Caja Anual.....	111
Tabla 5.28	Flujo Neto de Efectivo y Valor Residual.....	112
Tabla 5.29	Periodo de Recuperación de la Inversión.....	113
Tabla 5.30	Variación de la cantidad de ventas en un 5% (-).....	114
Tabla 5.31	Variación de la cantidad de ventas en un 5% (+).....	115

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 2.1	Producción por provincias de mayor participación según principales actividades económicas.....	21
Gráfico 2.2	Demanda de Almuerzos Light.....	22
Gráfico 2.3	Oferta de restaurantes.....	27
Gráfico 2.4	Frecuencia con que los clientes comen fuera de casa.....	31
Gráfico 2.5	Preferencia al Comer (Desayuno).....	32
Gráfico 2.6	Preferencia al Comer (Almuerzo).....	33
Gráfico 2.7	Preferencia al Comer (Cena).....	33
Gráfico 2.8	Conocimiento de las personas sobre lugares que brinden un servicio de comida Light.....	34
Gráfico 2.9	Gustos y preferencias de las personas.....	35
Gráfico 2.10	Disposición y capacidad de pago (Desayuno).....	36
Gráfico 2.11	Disposición y capacidad de pago (Almuerzo).....	36
Gráfico 2.12	Disposición y capacidad de pago (Cena).....	37
Gráfico 2.13	Asociación que dan las personas a la palabra Light.....	38
Gráfico 2.14	Conocimiento de los beneficios de la comida Light.....	38
Gráfico 2.15	Lugar de preferencia para la ubicación del restaurantes.....	39
Gráfico 2.16	Logotipo del restaurante.....	58
Gráfico 3.1	Cadena de Valor del Servicio.....	73
Gráfico 3.5	Plano del Local.....	77
Gráfico 4.1	Organigrama Estructural del Restaurante.....	84

FORMULAS

		Pág.
Fórmula 2.1	Fórmula para población infinita.....	18
Fórmula 5.1	Fórmula de depreciación por el método de línea recta.....	89
Fórmula 5.2	Fórmula para calcular la TMAR.....	105
Fórmula 5.3	Fórmula para determinar el punto de equilibrio.....	109
Fórmula 5.4	Fórmula para calcular el VPN.....	111

RESUMEN EJECUTIVO

El tema central del presente trabajo se encuentra enmarcado en la creación de un plan de negocios para el restaurante "Blue Healthy Food" ubicado en el sector sur de la Ciudad de Quito.

Las decisiones de negocios deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio, pero es mucho más fácil tomar una decisión si la idea se trasmite de manera clara y concisa mediante un plan de negocios bien redactado.

El presente trabajo de investigación está orientado a la creación de un restaurante que brinde un servicio de comida Light, situado en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito, cuyo principal propósito será el brindar un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada, para satisfacer las necesidades alimenticias de un segmento del mercado que cuida de su salud y gusta de este tipo de comida.

La idea de un restaurante de comida Light nace de la necesidad de cambio en los hábitos alimenticios de las personas, principalmente de los estudiantes quienes son los principales consumidores de comida chatarra, cuya continua ingesta es la causante de graves problemas en la salud como enfermedades cardiovasculares, obesidad y sobrepeso. Estas dos últimas alcanzan el 17% de la población (entre niños y adolescentes) en nuestro país.

En primera instancia se desarrollo la investigación de mercados por medio de encuestas aplicadas a personas de distintas edades (9 años en adelante denominado mercado meta) ubicadas en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito, cuyos resultados no solo demostraron que la idea de ubicar un restaurante de comida Light en dicho sector es buena sino también fueron de vital importancia a la hora de tomar decisiones, principalmente en la fijación de precios y estrategias de marketing.

Mediante el diseño técnico y el plan de operaciones, se determinó la mejor ubicación para el restaurante, la misma que contribuirá en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, los insumos, equipos, implementos, y talento humano necesarios para poner en marcha el servicio de restaurante de comida Light.

El proyecto inicialmente necesita una inversión de \$23.411,33, la evaluación financiera señaló un VAN de 8.164,93, con una tasa de descuento del 12% anual, una Tasa Interna de Retorno del 25% con lo cual se puede decir que el proyecto es de bajo riesgo, el periodo de recuperación de la inversión (PRC) se da al tercer año de vida del proyecto, la relación beneficio-costos es de 1.14 lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene una utilidad de 1.14 dólares.

A través de las herramientas administrativas y financieras antes mencionadas se ha demostrado la factibilidad del proyecto y por lo tanto su inmediata implementación.

PRESENTACION

El plan de Negocios para el restaurante de comida Light “Blue Healthy Food” se desarrolla en seis capítulos:

El primer capítulo contiene la introducción, planteamiento del problema, objetivos generales, objetivos y específicos, y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el estudio, análisis e Investigación de Mercados, con lo que se puede recolectar información necesaria de la oferta, demanda, precios y de la competencia, para poder determinar estrategias y planes de acción del marketing.

En el tercer capítulo, se realizó el estudio técnico y plan de operaciones donde se identificó la macro y micro localización del restaurante, los insumos, implementos, muebles, equipo y el talento humano necesarios en la Ingeniería del proyecto.

En el cuarto capítulo, se define la gestión empresarial, Visión, Valores, y la estructura organizacional del Restaurante.

En el capítulo cinco, se ha establecido los Flujos de Proyección (Inversiones, Ingresos, Estados Financieros, Análisis de Capital de Trabajo, Flujos de Caja) y los Indicadores para la toma de decisiones (TIR, Valor Presente Neto, Punto de Equilibrio, Periodo de Recuperación de la Inversión y análisis de sensibilidad) para evaluar la viabilidad del proyecto.

Por último en el capítulo 6 encontramos las conclusiones y recomendaciones del proyecto realizado.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCION

1.1 GENERALIDADES

“LIGHT, la opción para estar saludable”¹.

Se ven muy parecidos, pero alimentan diferente. Y su precio no es el mismo. La comida Light o liviana no es nueva, pero su nombre sí lo es: de un momento a otro todo aquello que llevara la palabra “dietético” (surgieron en la década del ‘80, cuando se empleó la sacarina en reemplazo del azúcar, entrando en los mercados dirigidos a quienes querían bajar de peso e incorporándose exitosamente porque son denominaciones empleadas a nivel internacional) comenzó a sonarle mal a los consumidores, mientras que la palabra “Light” no solo suena sofisticada, sino que identifica un estilo de vida.

“Todo lo Light es saludable, representa menos azúcar y menos grasa, o menos calorías. En el mundo de la comida Light la idea es eliminar aquello que tiende a perjudicar la salud si se consume en exceso, como la grasa o el azúcar: eso sí, sin sacrificar el sabor. Así es como encontramos de todo, desde mermeladas, chocolates y aderezos, gaseosas, bebidas energizantes Light.

Los alimentos Diet y Light Actualmente, debido al gran desarrollo que ha tenido la industria de alimentos y la gran variedad de productos existentes, un alimento Diet o Light puede tener diversos significados. Por ello se recomienda al consumidor leer la etiqueta de los productos al comprar. Se debe tomar en cuenta que el hecho de que aparezca en los envases la palabra Light, "sin

¹ <http://www.light.com>

<http://www.productoslightsinformulasmagicas/revistaCONSUMERes,enero2006>.

azúcar añadido", "bajo en grasas" o similares, no significa que sean adelgazantes.

Es verdad que su aporte calórico es inferior respecto a los alimentos a los que imitan, pero algunos de ellos contienen grasas y azúcares en cantidades significativas. Tal es el caso de la mayonesa, los quesitos o el paté, alimentos ricos en grasa por naturaleza, aun tratándose de sus versiones ligeras.

Esto se traduce en que el consumidor que hace uso de estos productos debe moderar de igual modo la cantidad o ración. De no ser así, sus efectos resultan contrarios a lo que se busca, produciendo incluso aumentos de peso.

Para tener una idea más clara, una cucharada sopera (15 gramos) de mayonesa original contiene unas 100 calorías y unos 10 gramos de grasa, mientras que la versión Light aporta en torno a 50 calorías y 5 gramos de grasa. Por tanto, si la persona cae en el error de que por ser un producto Light puede tomar el doble o mayor cantidad, al final estará consumiendo las mismas calorías y gramos de grasa como si se tratara de la mayonesa original.

1.1.1 DEFINICIONES:

- Light o liviano se refiere a los alimentos que contengan 50% menos grasa o menos calorías que el producto original.
- La leyenda Low Fat o bajo en grasa se pone en las etiquetas de aquellos productos que contengan al menos 3 gramos de grasa por debajo del total de grasa del producto original.
- Low Calorie o bajo en calorías se aplica en los alimentos que estén hasta 40 calorías por debajo de lo normal.
- Libre de calorías, se califica a la comida que contenga menos de 0.5 gramos del total de grasa del producto original.

1.1.2 VARIEDADES DE PRODUCTOS LIGHT

1.1.2.1 Productos con menos grasa.

Son útiles para diversificar la alimentación de quienes tienen que controlar la cantidad de grasas de su dieta, como en caso de hipercolesterolemia, hipertrigliceridemia, ciertos trastornos hepáticos o de la vesícula biliar, problemas pancreáticos y de exceso de peso.

Los de mayor empleo son: salsa fina tipo mayonesa ligera, margarina y mantequilla Light, quesos y jamón cocido bajos en grasa, leche y yogures desnatados, etc.

1.1.2.2 Productos con menos azúcar o sin azúcar.

Son útiles para quienes han de controlar el consumo de azúcares, como es el caso de la diabetes, de la hipertrigliceridemia, del sobrepeso y de la obesidad. Hay que destacar que no todos los productos en los que se incluye el mensaje "sin azúcar", "sin azúcar añadido", "con fructosa", "apto para diabéticos" son Light o bajos en calorías.

Son bajos en calorías si emplean edulcorantes no calóricos, mientras que si incorporan fructosa (azúcar presente en frutas, hortalizas y miel) en lugar de sacarosa o azúcar común, pueden aportar la misma energía o incluso algo más que los alimentos convencionales, en función del resto de sus componentes, por lo que no sería adecuado para quienes tienen exceso de peso.

1.1.3 IMPRESCINDIBLE LEER LAS ETIQUETAS.

Antes de introducir un producto Light en la dieta hay que leer los datos que indica su etiqueta, en especial en lo referente al etiquetado nutricional y la lista de ingredientes, que por ley se presentan en orden decreciente a su peso; es decir, el de más peso es el que primero aparece, incluidos los aditivos.

Conviene comparar la lista de ingredientes del producto Light con la del alimento tradicional de referencia, así como la composición energética y nutricional de ambos, no sólo por cada 100 gramos, sino también teniendo en cuenta la porción o ración de consumo, puesto que puede haber más de una sorpresa.

Por ejemplo: si se compara la composición de dos tipos de galletas, ligeras y normales, por 100 gramos, la diferencia en calorías puede ser notable, pero ya no lo es tanto si se toma como referencia la ración de cuatro unidades.

La comparación de las características de los productos Light y sus equivalentes tradicionales permite establecer si en verdad son adecuados o no a las necesidades de la persona, conocer la composición de lo que se está comiendo, así como la relación entre calidad y precio.

1.1.4 COMER LIGHT SIN PRODUCTOS LIGHT.

En general, las personas buscan comer alimentos de similares características a los tradicionales, con menor aporte energético. Desde el punto de vista dietético y nutricional resulta adecuado que el consumidor desee alimentos menos grasientos y con menos azúcares, si bien cabe tener en cuenta que para ello no es indispensable recurrir a los productos Light.

Comiendo menos de 'ciertas cosas' y cocinando los alimentos de la manera adecuada, se consigue reducir las grasas y los azúcares sin necesidad de optar por los productos Light, que por lo general son más caros y no resultan tan apetecibles como los alimentos a los que pretenden imitar.

1.1.5 SU EMPLEO INDISCRIMINADO PUEDE ALTERAR LA SALUD

Si se abusa de ellos aumenta el riesgo de desequilibrios nutricionales. Las grasas y los azúcares son nutrientes necesarios para el buen funcionamiento del organismo, consumidos sin exceso ni defecto. Si se sustituye muchos de los alimentos convencionales por sus versiones Light, puede haber riesgo de

carencia de nutrientes esenciales; es decir, aquellos que el organismo no puede producir por sí solo, más aún si el conjunto de la dieta no está correctamente diseñada. La grasa es vehículo de ácidos grasos esenciales (linoleico y linolénico) y de vitaminas liposolubles o solubles en grasa (A, D, E, K), que cumplen funciones de gran importancia.

Por otro lado, si se consume poca cantidad de hidratos de carbono, el normal funcionamiento del organismo también puede verse alterado. Esto último sucede si se suprimen o limitan al máximo alimentos ricos en hidratos de carbono como cereales y sus derivados (pasta, pan, bizcotes, etc.), patatas, legumbres, verduras y frutas, dulces. Y la situación se agrava si a ello se suma el empleo de productos "sin azúcar".

Si no se consume la cantidad adecuada de hidratos de carbono, nuestro principal combustible energético se produce un "autoconsumo" de las propias reservas corporales de efectos perjudiciales para la salud.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el siglo XXI la obesidad se convertirá en la enfermedad más grave del planeta. De hecho 1.200 millones de personas en el mundo sufren sobrepeso, según los datos de la Organización Mundial de la Salud. En España la estadística refleja que un 13% de la población es obesa. Y a más de un 60% le sobran unos cuantos kilos. ¿A que se deben tan escalofriantes cifras?

La respuesta, según los expertos, parece hallarse en el hecho de que en la mayoría de los casos no nos alimentamos correctamente y, en cambio, acudimos a prácticas que, por lo general, perjudican la salud.

Más que de dietas los endocrinos prefieren hablar de alimentación. Este concepto se refiere a la ingesta de alimentos. La dieta, en cambio, supone una modificación en el régimen alimenticio habitual para conseguir un propósito².

² <http://www.Nutriguía/Guía de Nutrición y Salud.com>

En base a la tendencia mundial por el consumo de productos Light, como es el caso de Buenos Aires, donde se dio a conocer una nueva ley, que regula la salud por decreto: “Los restaurantes deberán ofrecer al público, conjunta o separadamente con la carta principal, una cartilla que contenga un listado de diferentes comidas elaboradas con alimentos sin sal y azúcar agregadas, de bajo contenido graso y otras indicaciones que la autoridad sanitaria considere necesarias”. Esta ley intenta darles a las personas que tienen algún tipo de enfermedades como obesidad, hipertensión o diabetes, algunas alternativas cuando comen fuera de su casa³.

Algo parecido está ocurriendo en nuestro país, y aunque no hay un decreto que regule los menús que ofrecen los restaurantes, el Gobierno Nacional emprendió una campaña contra la obesidad y la anorexia para promover la alimentación sana en todo el país.

Se prevé que el plan dure cinco años en los que se informará a la comunidad sobre la importancia de una alimentación balanceada combinada con actividad física⁴.

El presente proyecto se basa en la tendencia por el consumo de alimentos Light no por moda ni por dieta, sino por defender nuestra salud, debido al incremento desmedido de obesidad (mal del siglo XXI), problema que afecta a la mitad de la población norteamericana, enfermedades cardiovasculares, causadas por la constante ingesta de comida basura o fast food, que en Estados Unidos promueve más de 129.000 millones de dólares al año, anorexia y bulimia.

Se ha observado una oportunidad de negocio, ya que en la actualidad los restaurantes no ofrecen en sus cartas un menú Light ni mucho menos un lugar dedicado específicamente a este tipo de servicio.

³ www.toleranciaalagrasas.com

⁴ www.elcomercio.com

Teniendo como prioridad satisfacer las necesidades alimenticias de las personas especialmente de las que padecen de enfermedades como las antes mencionadas (cardiovasculares, obesidad que en Ecuador la padece el 17% de niños y adolescentes) y que deben cuidar lo que ingieren principalmente fuera de casa, el objetivo principal para el futuro restaurante será brindar un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada, a través de la elaboración de una variedad de ricos menús preparados con productos frescos y bajos en grasa.

Dicho restaurante proporcionará una carta variada con las especificaciones nutritivas y aportes calóricos de cada plato, para que el consumidor final sepa lo que va a ingerir, lo haga de manera placentera y sin cargos de conciencia ni excesos.

1.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad que tiene la idea de crear un restaurante de comida Light en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.1.2 Objetivos Específicos

- i. Identificar a través de una investigación de mercados la oportunidad de negocio en la prestación del servicio de restaurante de comida Light.
- ii. Definir la estructura organizacional del Restaurante en base a sus necesidades jerárquicas.
- iii. Establecer por medio de un plan de Operaciones la localización del restaurante así como los insumos, equipos y mano de obra que serán necesarios para su funcionamiento.
- iv. Realizar un plan de inversiones para determinar los gastos y costos necesarios para poner en marcha el negocio.

- v. Elaborar proyecciones financieras para evidenciar la viabilidad del negocio por medio del cálculo de Índices Financieros, Flujos de Caja, VAN, TIR.

1.2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cómo evidenciar la oportunidad de negocios en el sector de restaurantes de comida Light ubicados en el sur de la ciudad?
- 2) ¿Cómo enfrentar las necesidades planteadas por los clientes en nuestra investigación de mercados?
- 3) ¿Cómo se estructurará el direccionamiento estratégico para el nuevo restaurante?
- 4) ¿Cómo se evidenciará la factibilidad financiera de la nueva empresa?
- 5) ¿Cómo se evidenciará la competencia, dónde está ubicada geográficamente y qué características tienen los servicios que ofrecen?
- 6) ¿Cuáles serán las ventajas que tendrán nuestros productos frente a la competencia?

1.2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La necesidad de alimentarse y disfrutar un momento agradable es indispensable para todo ser humano. En la actualidad reducir al máximo los Hidratos de Carbono, contar las calorías de las comidas que ingerimos o limitar las porciones al mínimo es el lema de personas de toda edad quienes tratan de cuidar su salud, imagen personal y mantenerse en forma, lamentablemente por el cotidiano ritmo de vida, es difícil o casi imposible alimentarse sanamente sobre todo por la escasez de lugares que ofrezcan comida liviana o Light.

En la revista *Saludable Light* del mes de Julio del 2007, se encuentra un artículo titulado *del Fast Food al Slow Food*, donde identifica a la comida rápida como comida basura importada de la sociedad norteamericana. Cita además que el negocio del fast food es uno de los más suculentos en Estados Unidos y mueve más de 129.000 millones de dólares al año. Pero los días de vino y rosas parece que comienza a vislumbrar su final. Alarmados por la epidemia de la obesidad que afecta a casi la mitad de la población, los americanos han decidido plantarle cara con una estrategia similar a la que puso contra las cuerdas a las tabacaleras, debido a los problemas coronarios causados por la comida basura.

La *slow food* comenzó su pausada revolución en Italia hace 15 años, en la convicción de que comer mejor es también vivir mejor. Esta se ha convertido en un fenómeno extendido por todo el mundo, a la que cada vez se suman más americanos hartos de la comida basura, japoneses estresados o europeos afectados por el terror alimentario.

También se encuentran los casos de Buenos Aires, donde ya existe un decreto para que los restaurantes incluyan en sus cartas menús *Light*, debido a constantes problemas no solo de sobrepeso sino también de imagen provocados por la anorexia y bulimia, llamados trastornos del comportamiento alimentario. Y de nuestro país, donde un estudio realizado a estudiantes de nivel medio, a través de una encuesta, revela que el 17% de niños y adolescentes padecen de sobrepeso, quienes son los principales consumidores de comida rápida. Por tal motivo el Gobierno Nacional emprendió la campaña contra la obesidad y la anorexia, donde se invertirá \$25 millones para combatir dichos desórdenes.

Defender nuestra salud significa luchar constantemente con las múltiples ofertas de un mercado dominado por la comida rápida o el fast food importado de la sociedad norteamericana, por lo que, el presente proyecto se fundamenta en los cambios alimenticios, de la fast food a la slow food, o *Light food*, fomentados a nivel mundial.

Los productos Light son aquellos que cuyo aporte energético es menos un 30% de su alimento de referencia, es decir, el mismo alimento pero en su versión natural.

A continuación en la tabla 1.1 se muestra pequeños ejemplos de diferenciación entre un producto y menú original y Light.

Tabla 1.1 Productos y menús Light y no Light.

Producto/menú	Calorías (Original)	Calorías (Light)
Yogurt	110	44
Gaseosas	100	0
Leche	140	90
Guiso de Carne	151-350	254
Pescado en espárragos	151-350	160
Crema de pepinos	151-350	116
Ensalada de pollo	-	217
Pechugas enrolladas	-	275
Ensalada de pollo y peras	-	180
Ensalada de salchicha y fideos	151-350	159.04

**Fuente: Investigación de Campo, Recetas Light, comida casera.
Elaborado por: Fernanda Freire**

La creciente tendencia por consumir alimentos bajos en grasa (Light) a través de una adecuada y correcta alimentación y la escasez de lugares que brinden este tipo de servicio es una verdadera oportunidad para emprender el negocio de un restaurante de comida Light.

CAPITULO II

2 PLAN DE MERCADEO

2.1 INTRODUCCION

La palabra Vegetariano paso de moda, en la actualidad se escucha a las personas hablar de alimentos Light (Light o liviano se refiere a los alimentos que contengan 50% menos grasa o menos calorías que el producto original), quienes se identifican con estos productos que se encuentran en gran variedad en los principales supermercados de la ciudad.

Existen tres tipos de consumidores de los productos Light: “Primero, aquellos que por orden médica tienen que reducir grasas o azúcar y deben seguir una estricta dieta, segundo, los que quieren bajar de peso, tercero, los que estando sanos, quieren mantenerse saludables el resto de su vida”⁵.

Por este motivo y tomando en cuenta que el mercado para ofrecer un servicio de comida Light, con una debida publicidad e información acerca de sus beneficios, es muy amplio, además de las tendencias por el consumo de productos bajos en grasa y la slow food tratado en el capítulo anterior, nació la necesidad de poner en marcha el servicio de restaurante Light en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2 ESTUDIO DE MERCADO

Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.⁶

⁵ <http://www.monografías.com>

⁶ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta edición, pág. 7

2.2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.2.1.1 Objetivo general del Estudio de Mercado

Obtener la información necesaria, del mercado y la competencia, con la que se pueda tomar decisiones para poner en marcha el servicio de restaurante de comida Light en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos del Estudio de Mercado

- Identificar las oportunidades del mercado.
- Estudiar el comportamiento de los principales competidores, sus fortalezas y debilidades.
- Analizar las tendencias de los consumidores (posibles clientes)
- Definir el precio de los productos a ofrecer.
- Determinar objetivos y estrategias de marketing.

2.2.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO

El mercado de demanda del restaurante Light, está formado por potenciales clientes de 9 años en adelante según nivel de instrucción, de la Zona Sur urbana del Distrito Metropolitano de Quito, que gustan de la comida Light, siguen algún régimen de dieta, cuidan su salud y figura con una alimentación sana, nutritiva y equilibrada.

El mercado de oferta de éste tipo de comida, es escaso y casi desconocido para la mayoría de consumidores, los pocos sitios que brindan este tipo de servicio (únicamente a domicilio) se encuentran en el norte del Distrito Metropolitano.

2.2.2

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

El Restaurante Light, ofrecerá un servicio comida ligera o liviana, baja en calorías, el mismo que está enfocado a elaborar variedad de menús nutritivos y equilibrados (que incluyan frutas, vegetales, carnes magras, pescado, cerdo, pollo, huevos, embutidos Light, legumbres, carbohidratos ricos en fibra, integrales, aceite de oliva o Light, nueces, almendras y semillas)⁷, saludables, deliciosos, con la calidad y el buen sabor que el cliente exige. (Ver anexo 1)

La tabla 2.1 muestra los menús principales, cantidad de calorías y su tiempo de preparación.

Tabla 2.1 Principales Menús Light.

PRODUCTOS	CALORÍAS	TIEMPO DE PREPARACIÓN
Platos a la Carta.	254-373	50 min.
Almuerzos	116-410	35 min.
Ensaladas	147-217	10 min.
Desayunos	80-120	15 min.

Fuente: Recetas Light

Elaborado por: Fernanda Freire

⁷ RECETAS LIGHT “Dale un giro saludable a tu vida”, PRONACA, edición especial.

2.3 INVESTIGACION DE MERCADO

2.3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

2.3.1.1 Introducción.

La Investigación de Mercados es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Esta es una información valiosa que toda empresa necesita tener para tomar las mejores decisiones.⁸

2.3.1.2 Necesidades de Información:

La Investigación de Mercado proporciona información acerca de:

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.
- La opinión de los consumidores, sus gustos y preferencias.

2.3.1.3 Objetivo de la Investigación de Mercados.

El objetivo de la presente Investigación de Mercados es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

2.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3.2.1 Fuentes de información.

Para el desarrollo de la Investigación de Mercado, es necesario realizar:

⁸ www.investigaciondemercados.com

- Encuestas a posibles clientes de 9 años de edad en adelante.
- Análisis de la competencia

Se ha tomado como método de recolección de información para el desarrollo de la Investigación a la encuesta ya que con este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra (grupo considerable de personas que reúne ciertas características de nuestro grupo objeto) con el fin de inferir conclusiones sobre una población.

2.3.2.2 Recolección de Datos.

Para el proceso de recolección de datos se tomará en cuenta la población por sexo de 9 años en adelante según nivel de instrucción (primaria, secundaria, post bachillerato, superior, postgrado y otros) correspondientes a las zonas Metropolitanas Urinsaya y Turubamba compuestas por las parroquias urbanas Villa Flora, La Magdalena, Chimbacalle Eloy Alfaro, Chillogallo, Las Cuadras, Guamaní y el Beaterio, cuyos datos fueron obtenidos en el Municipio Metropolitano de Quito y el INEC. (Ver Anexo 2).

2.3.2.3 Diseño de la muestra.

Para el estudio del restaurante Light “Blue Healthy Food” la técnica de recolección de datos a utilizarse será la de muestreo probabilístico con el método estratificado.

La tabla 2.2 muestra el contenido de las preguntas podemos encontrar la opinión de los clientes acerca de la comida Light, sus preferencias a la hora de comer, el precio con el que se sentirían cómodos al momento de alimentarse, el conocimiento del producto que se ofrece, etc. (ver modelo de encuesta en el anexo 3)

TABLA 2.2 Cuestionario para Encuestas

No. Pregunta	Función de la pregunta
1	Frecuencia que los clientes comen fuera de casa
2	Tipo de comida que la hacen fuera de casa
3	Conocimiento del servicio a ofrecer
4	Gustos y preferencias de las personas
5	Disposición y capacidad de Pago
6	Asociación de la palabra Light para el consumidor
7	Conocimiento de los beneficios de la comida Light
8	Preferencia de la ubicación del restaurante

Elaborado por: Fernanda Freire

Para realizar el análisis de las encuestas y obtener resultados claros y precisos es necesario:

➤ Tabular las encuestas tomando en cuenta:

1. Edad

2. Sexo

➤ Clasificación de la pregunta Ej. (desayuno, almuerzo, cena, precios, etc.).

➤ Elaborar cuadros estadísticos de los resultados:

1. Detallados.

2. Globales

2.3.2.2.1 Distribución de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra es necesario contar con datos precisos

de la población de la zona Metropolitana Urinsaya compuesta por las parroquias urbanas Villa Flora, La Magdalena, Chimbacalle y Eloy Alfaro desde los 9 años en adelante (población 546.502 habitantes). Y de la zona Metropolitana Turubamba compuesta por las parroquias urbanas de Guamaní, Chillogallo, Las Cuadras y el Beaterio (población 92.822 habitantes). Según datos obtenidos en el Municipio Metropolitano de Quito y el INEC.

La clasificación que se ajusta a este requerimiento son datos acerca de la población de la ciudad de Quito de 5 años en adelante según el nivel de instrucción. El mismo que aclara que para la población urbana este dato es tomado desde los 9 años de edad en adelante del INEC. Ver anexo 4

2.3.2.2.2 Marco muestral y tamaño de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se tomó en cuenta la población de las zonas Metropolitanas Urinsaya y Turubamba compuestas por las parroquias urbanas Villa Flora, La Magdalena, Chimbacalle Eloy Alfaro, Guamaní, Chillogallo, Las Cuadras y el Beaterio, de hombres y mujeres desde los 9 años de edad en adelante según nivel de instrucción.

2.3.2.2.3 Calculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario conocer el universo muestral que en este caso es la población urbana de la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito de 5 años en adelante según nivel de instrucción 591.402 entre hombres y mujeres (48% y 52% respectivamente).

Para el cálculo de la muestra se tomará el dato del universo (591.402) como es mayor a 100.000 se estableció la fórmula de población infinita, con un nivel de confianza del 95% (cuyo valor de Z normalizado es de 1.964) con un margen de error del 5%.y un grado de aceptación del 0,5. Por lo tanto el margen de no aceptación es de 0.5.

La fórmula para población infinita a aplicarse es la siguiente:

Fórmula para población infinita.

$$N = \frac{Z^2 pq}{E^2} \quad (2.1)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño del mercado.

p = grado de aceptación (si no se conoce se asume 0,5)

En el anexo 4 se encuentra una prueba piloto para encontrar p (Grado de aceptación).

q = grado de rechazo = (1-p)

Z = valor de la curva de gauss (normalizada) para un cierto nivel de confianza

(Para un nivel de confianza del 95%, Z = 1,964)

E = porcentaje de error tolerado (recomendado sea menor al 7%)

Aplicando la fórmula anterior se obtuvo un tamaño de la muestra de 386 encuestas a aplicarse en la ciudad de Quito.

n =?

N = 591.402

p = 0,5

q = 0.5

Z = 1,964

e = 5%

$$n = \frac{1.964^2 * (0.5)(0.5)}{0.05^2}$$

n = 386

2.3.2.2.4 Recopilación de datos

Para el proceso de recolección de datos, se ha determinado realizar las encuestas en puntos estratégicos del sur de la ciudad tales como el Centro Comercial El Recreo, Centro Comercial Atahualpa, Gimnasios cercanos y encuestas realizadas en las afueras de establecimientos educativos, en la calle, en supermercados, etc. a la que se denominará como otros.

Para estimar la cantidad de encuestas que se realice en cada lugar antes mencionado se tomará como referencia la distribución poblacional según sectores que son: 41,02%, 25,51% y el 33,47%.

La tabla 2.3 muestra la distribución de las encuestas en puntos estratégicos del sector sur de la ciudad de Quito.

Tabla 2.3 Distribución de las Encuestas según género (masculino & Femenino)

Lugares Género	Centros Comerciales	Gimnasios	Otros	TOTAL
	41.02%	25.51%	33.47%	100%
Hombres	76	47	62	185
Mujeres	82	51	67	201
TOTAL	158	98	129	386

Fuente: INEC

Elaborado por: Fernanda Freire.

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA, OFERTA Y PRECIOS.

2.4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Se puede observar un crecimiento anual de la demanda de restaurantes de un 3.31% en el Distrito Metropolitano de Quito (ver tabla 2.4) no existe variación en lo que va del año con referencia a la variación mensual del año anterior (ver tabla 2.5).

Para realizar este análisis fue necesario recolectar información acerca del crecimiento de los restaurantes y hoteles. La tabla 2.4 muestra la variación anual del crecimiento de los Hoteles y Restaurantes en el Distrito Metropolitano de Quito, Región Sierra y a nivel nacional.

Tabla 2.4 Variación Anual de Restaurantes Y Hoteles.

	Quito	Región Sierra	Nacional
Restaurantes &	3.31	3.64	3.37
Hoteles			

Fuente: INEC

Elaborado por: Fernanda Freire.

La tabla 2.5 muestra la variación mensual del año 2007 y enero del 2008 del crecimiento de los Hoteles y Restaurantes en el Distrito Metropolitano de Quito, Región Sierra y a nivel nacional.

Tabla 2.5 Variación mensual de Restaurantes y Hoteles.

	Variación Mensual 2007			Variación Mensual 2008		
	Quito	Región Sierra	Nacional	Quito	Región Sierra	Nacional
Restaurantes &	2.10	2.09	1.73	2.10	2.09	1.73
Hoteles						

Fuente: INEC

Elaborado por: Fernanda Freire.

La tabla 2.6 muestra la información acerca de las cuatro actividades económicas de mayor incidencia en la producción nacional entre las cuales se encuentran los Hoteles y Restaurantes.

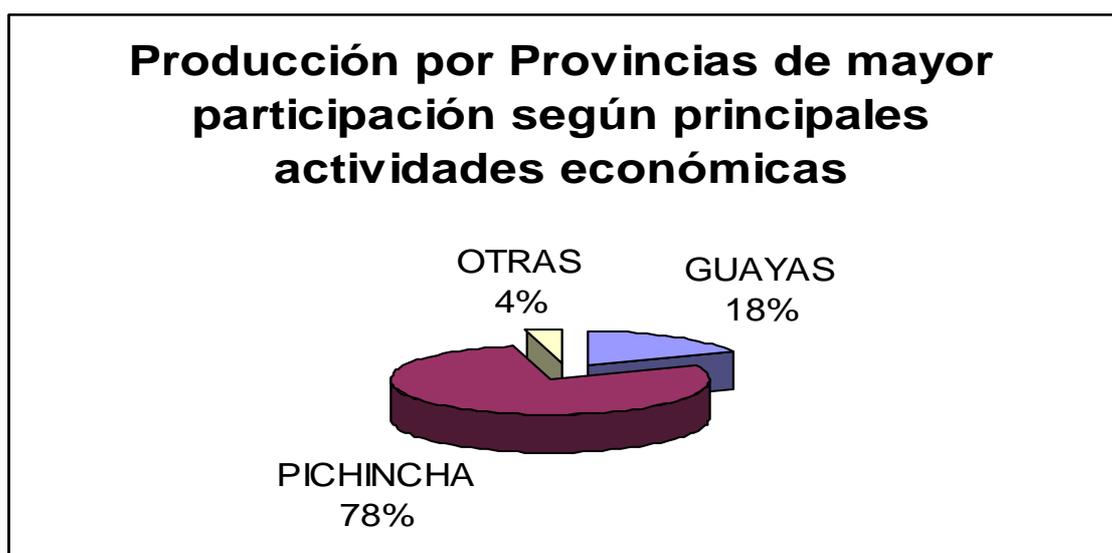
Tabla 2.6 Producción por Provincias de mayor participación según principales actividades económicas.

PROVINCIA	Restaurantes, Bares y Cantinas.
Guayas	35.228
Pichincha	148.478
Otras	7.104
TOTAL	190.810

Fuente: INEC
Elaborado por: Fernanda Freire.

El gráfico 2.1 muestra la producción por provincias de mayor participación según principales actividades económicas, donde se puede observar que Pichincha es la provincia que posee el mayor porcentaje de participación.

Grafico 2.1 Producción por provincias de mayor participación según principales actividades económicas.



Fuente: INEC
Elaborado por: Fernanda Freire

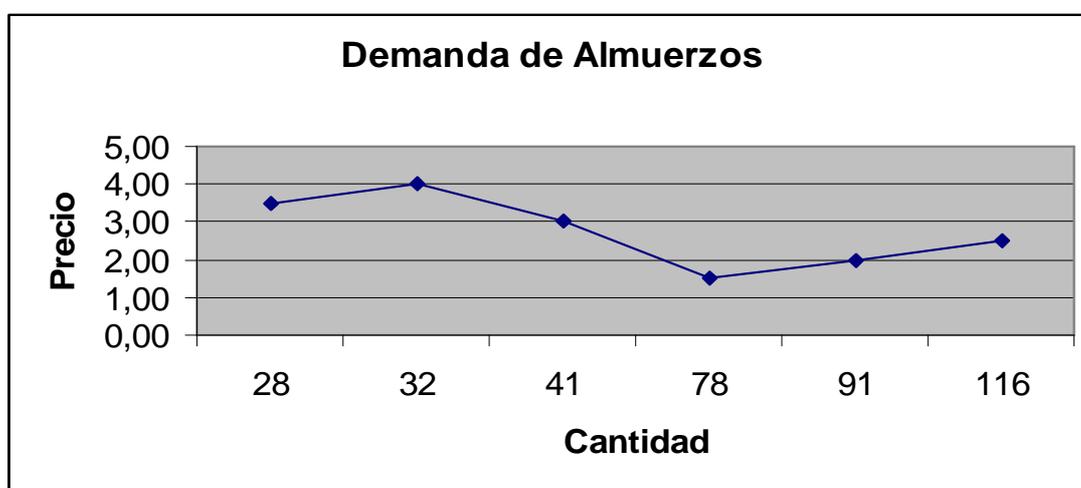
Los datos presentados en las Tabla 2.4 y 2.5 son muy alentadores, no solo por el crecimiento de la demanda en el sector restaurantes y hoteles, sino también porque una de las principales actividades económicas de mayor incidencia en la producción nacional está en la provincia de Pichincha (restaurantes y hoteles) (ver tabla 2.6).

De este crecimiento no se ha determinado una demanda específica de restaurantes que brinden un servicio de comida Light, ya que no existen datos históricos, por falta de sitios con estas características, que pueda proporcionar el INEC.

En la Investigación de Mercados se logró recolectar información a través de encuestas acerca de la demanda de clientes para el restaurante los mismos que tuvieron diferentes puntos de vista a la hora de decidir el valor que pagarían por un servicio de comida Light. Se ha tomado como referencia al servicio de almuerzos para realizar el análisis de dicha demanda. El análisis de la demanda de todo el servicio (desayunos, platos a la carta y ensaladas) se encuentra detallado en el anexo N° 5

La demanda de almuerzos para el servicio de comida Light se encuentra representado en el gráfico 2.2

Gráfico 2.2 Demanda de Almuerzos Light.



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Fernanda Freire

Se puede observar el diferente comportamiento de las personas al momento de elegir un precio adecuado para el servicio de almuerzos, variando un poco la relación inversa existente entre el precio de un bien y la cantidad demanda, ya que como se puede observar en el gráfico 2.2 hay puntos altos y bajos y no es precisamente el de menor precio, el que posee mayor cantidad demandada.

De la cantidad tomada (386) para determinar la demanda de almuerzos el 63% respondió no conocer algún lugar en el Distrito Metropolitano de Quito que brinde un servicio de comida Light y apenas el 37% respondió de manera afirmativa. Ver gráfico 2.7. (Tratamiento de la información).

Este porcentaje (37%) corresponde al servicio de dietas a domicilio. Por lo que se puede determinar que existe una demanda insatisfecha para el servicio de comida Light, lo que representa una oportunidad para el futuro restaurante ya que uno de los principales objetivos será satisfacer a este grupo de personas.

ANÁLISIS DE LA OFERTA.

El estudio está enfocado a un sector específico de la ciudad (Zona sur del Distrito Metropolitano de Quito) para el análisis de la oferta se tomará la existente en dicho sector.

Es importante mencionar que para determinar la oferta actual de restaurantes en el sector sur del Distrito Metropolitano Quito se ha tomado en cuenta lugares que ofrecen diferentes tipos de comida tales como: la comida típica, comida rápida, cafeterías, comida oriental, pollos asados, etc. (No se tomará como referencia a lugares que ofrezcan comida Light ya que el sector no cuenta con este tipo de servicio) que se encuentran distribuidos en diferentes sectores estratégicos del sur como son avenidas principales, centros comerciales, etc.

Existen otros restaurantes en la zona que no son citados en la siguiente tabla ya que ofrecen el mismo servicio especialmente el de comida rápida, pero han sido tomados en cuenta para el análisis de la oferta.

La tabla 2.7 muestra los principales restaurantes que brindan un servicio de restaurante no Light.

Tabla 2.7 Principales restaurantes ubicados en la Parroquia La Magdalena

RESTAURANTES	SERVICIO	TIPO DE ALMUERZO
Ciudad ACME	Comida Rápida	Combos Estudiantiles: <ul style="list-style-type: none"> • salchipapa+vaso de cola • Hamburguesa+ vaso de cola. • Hog Dog + vaso de cola. • Slice de pizza + vaso de cola.
“Los encebollados”	Comida Costeña	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo Completo (Sopa, arroz y jugo). • Platos a la Carta.
Las Tejas	Variedad de Comida	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo Completo (Sopa, arroz y jugo).
Los Motes de la Magdalena	Motes y variedad de Comida tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Plato de Mote + cola. • Platos a la Carta.
Rico Pollo	Pollo Asado, comida rápida	<ul style="list-style-type: none"> • Combos (Consomé, 1/8 pollo, arroz, papas fritas y ensalada). • Combos salchipapa, hamburguesas, etc. • Platos a la Carta.
El Gallito	Pollo Asado	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo Completo (Sopa, arroz y jugo). • Platos a la Carta.
“El Oasis”	Shawarmas	<ul style="list-style-type: none"> • Shawarma+vaso de cola. • Slice de pizza+cola. • Sándwiches.

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Fernanda Freire

Existe un grupo de restaurantes que funcionan en diferentes puntos de la ciudad, se los puede encontrar en la mayoría de Centros Comerciales cuya única diferencia es el precio que depende de su ubicación geográfica.

La tabla 2.8 muestra los principales restaurantes entre nuevos y antiguos que funcionan actualmente en el Centro comercial El Recreo.

Tabla 2.8 Patio de Comidas del Centro Comercial El Recreo:

Nº	Nombre	Tipo de Comida
1	MC DONALD'S	Comida Rápida
2	KFC	Comida Rápida
3	El Español	Sanduches y Bebidas
4	Los Motes de La Magdalena	Comida Típica
5	Las Tablitas del Tártaro	Parrilladas
6	Tropi Burguer	Comida Rápida
7	Sweat & Coffe	Cafetería y Pastelería
8	El Hornero	Pizzería
9	Ch Farina	Pizzería
10	Dominu's Pizza	Pizzería
11	Los motes de la Biloxi	Comida Típica
12	Monserrate	Frutería
13	Los cebiches de Rumiñahui	Cebiches
14	Planet Fruit	Comida Light

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

De los lugares que funcionan en los Centros Comerciales algunos tienen sucursales en el Distrito Metropolitano de Quito como son: MC DONALD's, KFC; Ch Farina, Dominu's Pizza, El Hornero, American Deli, Tropi Burguer, entre otros, son cadenas de restaurantes que buscan abrir mercado en puntos estratégico de la ciudad y poseen una gran demanda de clientes, en especial los que ofrecen un servicio de comida rápida.

Según esta información se puede observar que estos restaurantes ofrecen un servicio de comida típica, china, comida rápida, pero solo uno tiene en su menú comida Light, y no es un restaurante, funciona únicamente en el Centro Comercial El Recreo lo cual es una gran ventaja para ubicar un restaurante de este tipo en otro punto estratégico en el sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Pero como hablar de cualquier punto en la ciudad es generalizado, se ha tomado como referencia al sector de La Magdalena una de las principales parroquias del sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Existe un reducido grupo de restaurantes de comida Light, donde preparan dietas para adelgazar, dietas médicas, para deportistas, almuerzos Light para ejecutivos, apetitosos y variados menús, que garantizan excelentes resultados, con servicio únicamente a domicilio.

La tabla 2.9 muestra los lugares que ofrecen comida Light con servicio único a domicilio.

Tabla 2.9 Restaurantes Light en la Ciudad de Quito

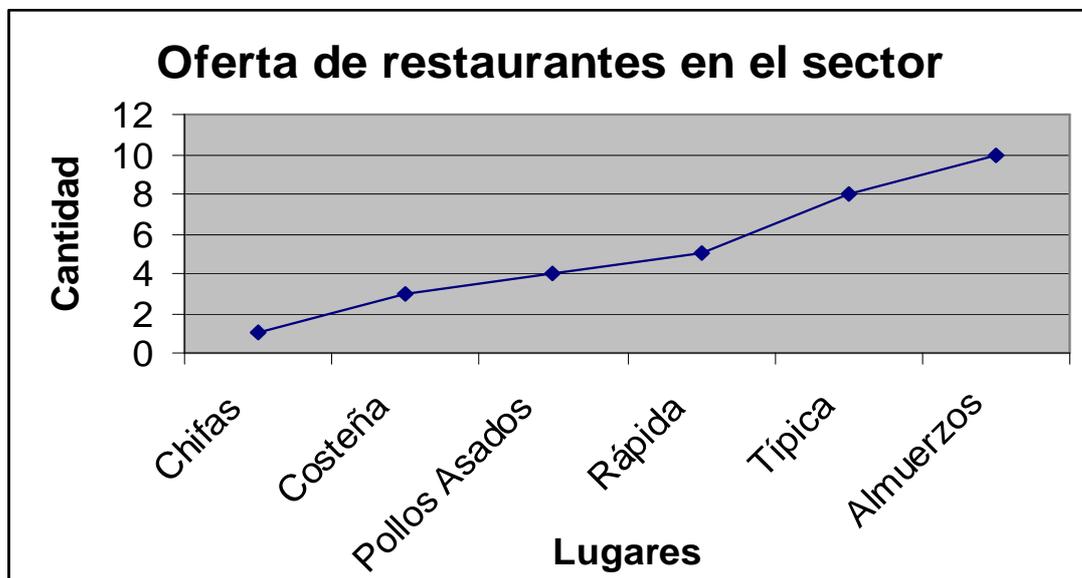
Nº	Nombre	Tipo de Servicio	Horario de Atención	Dirección
1	Deli Diet	Servicio a domicilio	Domingo de 9:00 a 16:00	Av. De los Guayabos # 28 y de los Álamos. 2407866/ 3264876/ 2361091
2	Nutri Food	Servicio a domicilio	-	Telfs. 2882288/ 2389860/ 099899989
3	Scarsdale	Servicio a Domicilio	-	Telf. 2273754/ 2249117/ 099-612295 email: scarsdale@telconet.net
4	Rico Menú	Servicio a domicilio	-	Pasaje Godoy E1-31 y Albeniz
5	Plante Fruit	CC Recreo & Condado Shopping	10H00-19H00	Av. Maldonado Av. Manuel Córdova Galarza

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Es la falta de lugares que ofrezcan un servicio diferente, como es la comida Light o liviana, la que en muchas ocasiones provoca que las personas acudan a los diferentes restaurantes existentes, para satisfacer una de las principales necesidades del ser humano como es la de alimentarse.

A continuación en el gráfico 2.3 se muestra un pequeño análisis del número de restaurantes no Light antes mencionados necesario para tomar decisiones en cuanto a precios.

Gráfico 2.3 Oferta de restaurantes no Light.



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Fernanda Freire

Como se puede observar en el gráfico 2.3 existe un crecimiento del servicio de restaurantes en el sector, de los cuales los que ofrecen almuerzos se encuentran en mejor ubicación, debido al comportamiento que tienen los clientes (80%) por comer fuera.

La falta de un lugar que brinde un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada, es una gran oportunidad para emprender el negocio de comida Light.

2.4.2 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para este análisis se ha tomado en cuenta los precios por almuerzo (servicio de mayor acogida en las encuestas realizadas en la Investigación de Mercados) de los principales competidores en el sector sur de la ciudad (restaurantes que se encuentran cercanos al lugar donde funcionará el restaurante de comida Light), y de los resultados de las encuestas realizadas en el estudio de mercado. La tabla 2.10 muestra los precios por almuerzo de los restaurantes aledaños.

Tabla 2.10 Principales restaurantes de la zona, servicio, tipo de comida y precios.

RESTAURANTES	SERVICIO	TIPO DE ALMUERZO	PRECIO
Ciudad ACME	Comida Rápida	Combos: Estudiantil (salchipapa+vaso de cola)	1.00
Los encebollados"	Comida Costeña	Almuerzo Completo (Sopa, arroz y jugo).	1.25
Las Tejas	Variedad de Comida	Almuerzo Completo (Sopa, arroz y jugo).	1.25
Los Motes de la Magdalena	Motes y variedad de Comida tradicional	Plato de Mote + cola.	2.00
Rico Pollo	Pollo Asado, comida rápida	Combos (Consomé, 1/8 pollo, arroz, papas fritas y ensalada)	1.75
El Gallito	Pollo Asado	Almuerzo Completo (Sopa, arroz y jugo).	1.50
"El Oasis"	Shawarmas	Shawarma+vaso de cola	1.50

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Fernanda Freire

En base a la investigación de Mercados se pudo recopilar los siguientes resultados:

- Las personas encuestadas, Hombres y Mujeres, estarían dispuestos a pagar por un almuerzo Light de \$1.50 a \$2.50.
- Se puede concluir diciendo que para establecer el precio de un almuerzo Light se tomará en cuenta el precio de los competidores indirectos del sector, los precios de los insumos y lo más importante la opinión de los clientes reflejada en los resultados de las encuestas.
- Adicionalmente, se observó que la decisión de pago depende inicialmente del ambiente y atención al momento de ingresar al restaurante, así como de la calidad del servicio y el sabor de comida que se ofrece.

2.4.3 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS.

- La realización de la investigación de Mercados ha servido como referencia para determinar que:
- Existe un crecimiento significativo en el área de restaurantes y hoteles del 2.10% mensual, según datos proporcionados por el INEC.
- Hasta el momento no existe un lugar específico de comida Light en el sur del Distrito Metropolitano de Quito.
- Debido a la tendencia mundial por el consumo de alimentos sanos, con el tiempo todas las cadenas de restaurantes deberán incluir en la carta un menú Light.
- La idea de crear un restaurante de comida Light, tiene acogida en los consumidores, quienes conocen los beneficios de este tipo de alimentación, y que en su mayoría 78% mujeres y el 70% de hombres

encuestados (ver Anexo 6) relacionan la comida Light con la palabra salud.

- Los clientes (80%) que a menudo almuerzan fuera de casa, pagarían entre \$1.50 y 2.50 por un servicio de comida Light.
- El lugar para comer lo eligen según la calidad del producto que se ofrece en este caso la comida Light, muy seguido de la variedad Precios, atención y Servicio. (ver Anexo 7)

2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

2.5.1 PROCESAMIENTO DE DATOS.

Para el procesamiento de datos se seguirá un proceso de codificación y transcripción de datos que servirá como referencia para realizar el análisis de los resultados.

Los datos serán clasificados en dos grupos según el género al que pertenezcan las personas encuestadas, posteriormente se unificarán estos resultados para poder realizar los gráficos respectivos.

2.5.1.1 Análisis de Resultados:

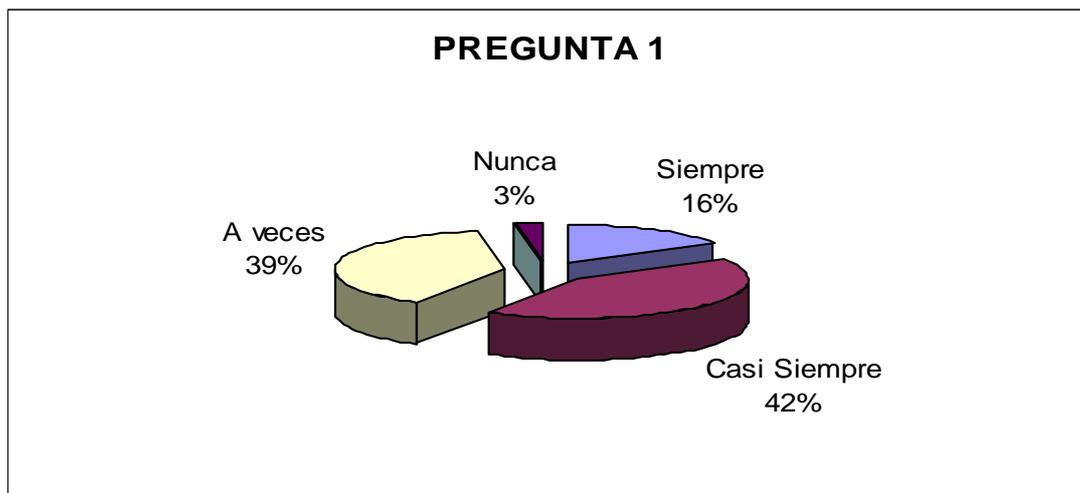
A continuación se analizaron los resultados de las preguntas planteadas para la investigación, (Ver anexo 8).

Para obtener resultados globales y poder analizarlos fácilmente como ya se menciona anteriormente, fue necesario realizar una tabulación detallada en dos grupos (por edades y sexo), una vez concluido este proceso se obtuvo los siguientes resultados:

2.5.1.1.1 Encuestas:

a) Pregunta 1

Gráfico 2.4 Frecuencia con que los clientes comen fuera de casa.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Se puede destacar que las personas tienden a comer “casi siempre con un 42%” fuera de casa “, otro grupo de encuestados lo hacen “a veces con un 39%”, “siempre con un 16%”, por lo general son personas que trabajan en diferentes lugares, realizan diferentes actividades cotidianas y que satisfacen sus necesidades alimenticias en los restaurantes cercanos al lugar donde se encuentren en los diferentes puntos de la ciudad y a la hora que sea necesario.

El porcentaje restante no utilizan un restaurante porque no trabajan, son estudiantes de escuelas y colegios, trabajan o estudian y tienen un horario que les permite regresar a casa, no tienen la costumbre de comer fuera, o porque simplemente no les agrada ya que no cuentan con un lugar adecuado donde puedan consumir comida sana y nutritiva que satisfaga sus necesidades.

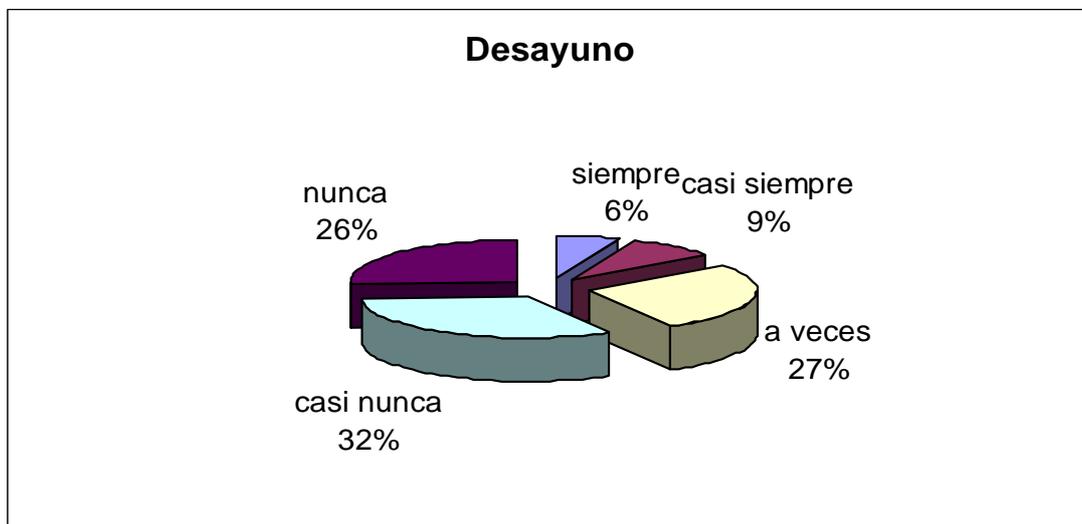
El escenario es bueno ya que las personas tienden en su mayoría a comer fuera de casa por lo tanto representa una ventaja y gran oportunidad para tratar

de atraer a estos clientes ofreciendo un servicio diferente, buen ambiente, calidad, buenos precios y un menú agradable a la vista y rico en su sabor, cubriendo sus expectativas.

b) Pregunta 2

Preferencia al comer fuera (comida que con mayor frecuencia la realizan fuera de casa).

Gráfico 2.5 Preferencia al comer fuera (Desayuno).

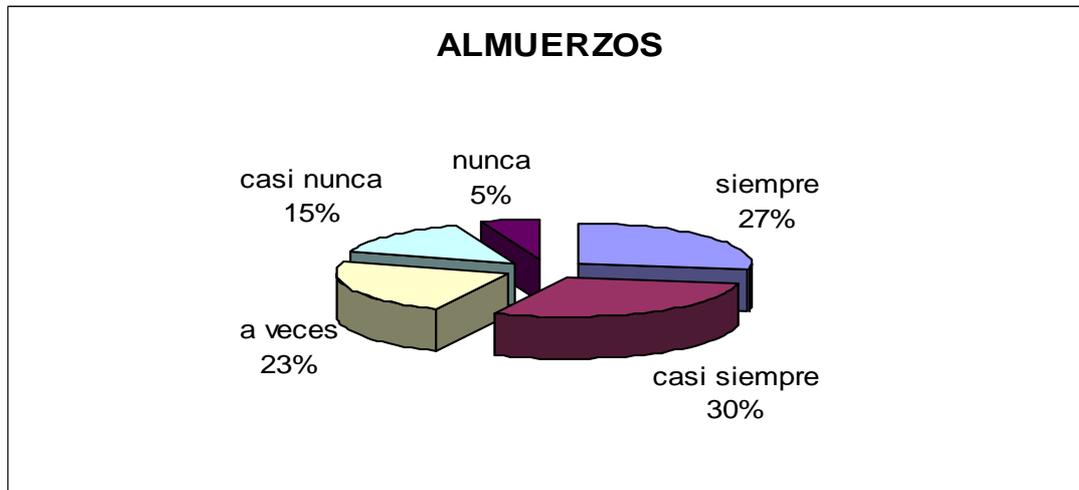


Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Se puede observar que la mayoría de personas encuestadas (58%) no desayunan fuera de casa, “nunca y casi nunca” representan el 26 y 32% respectivamente, el grupo que representa la minoría lo hace con poca frecuencia.

Por lo que se puede concluir que el servicio de desayunos estará a disposición en cantidades restringidas para satisfacer este pequeño grupo de clientes. Se brindará un menú atractivo y se establecerá un precio cómodo para atraer a la mayor cantidad de clientes que sean posibles para que este servicio sea rentable y contribuya de manera significativa a la obtención de utilidades en el menor tiempo posible.

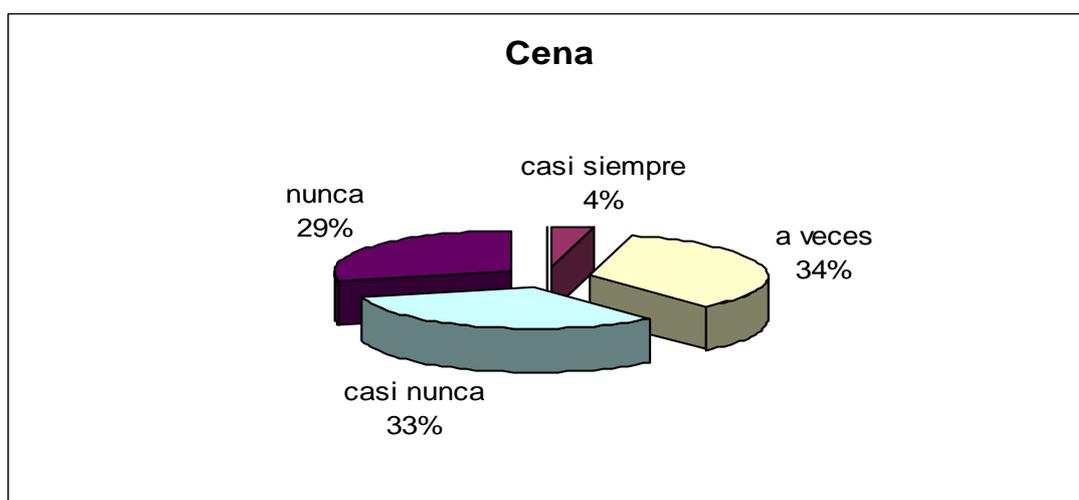
Gráfico 2.6 Preferencia al comer fuera (Almuerzo).



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Para los almuerzos existe un grupo considerable el 80% distribuido de la siguiente manera: “siempre el 27%, casi siempre el 30% y a veces el 23%”, por lo que se puede concluir que existirá una considerable cantidad de personas a la hora del almuerzo que acudan al restaurante, motivo por el cual será necesario contar con el menú del día, variedad de platos a la carta y ensaladas para cubrir la demanda de clientes.

Gráfico 2.7 Preferencia al comer fuera (Cena).



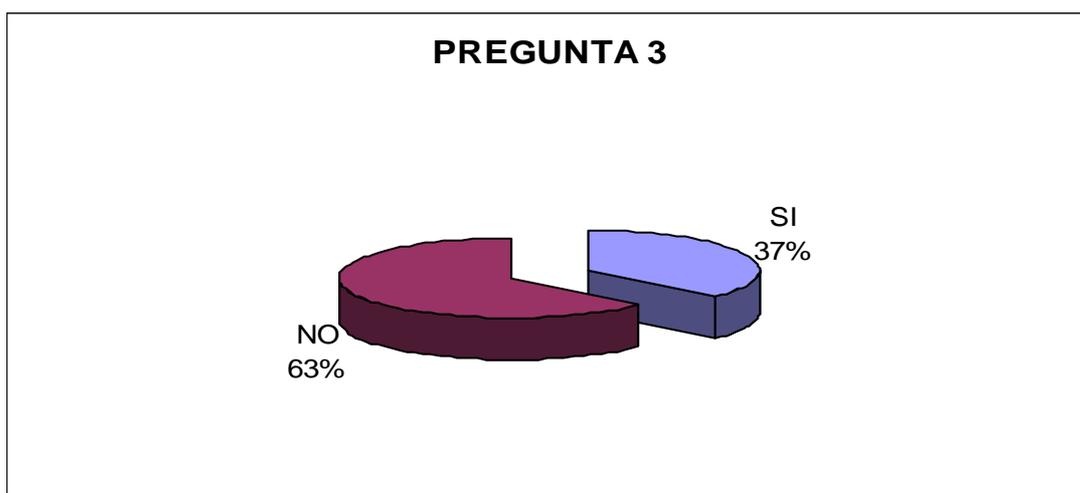
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Existe un escenario negativo en cuanto a esta opción ya que la mayoría el 62% (nunca 33% y casi nunca 29%) no utilizan este servicio, tan solo un 38% (a veces 34% y casi siempre el 4%) utilizan el servicio en determinadas épocas del año o por reuniones de negocios.

Por lo que se puede determinar que este tipo de servicio es viable en ocasiones especiales y fechas importantes que deben ser aprovechadas al máximo para obtener ingresos por el servicio.

c) **Pregunta 3**

Gráfico 2.8 Conocimiento de las personas sobre lugares que brinden un servicio de comida Light.



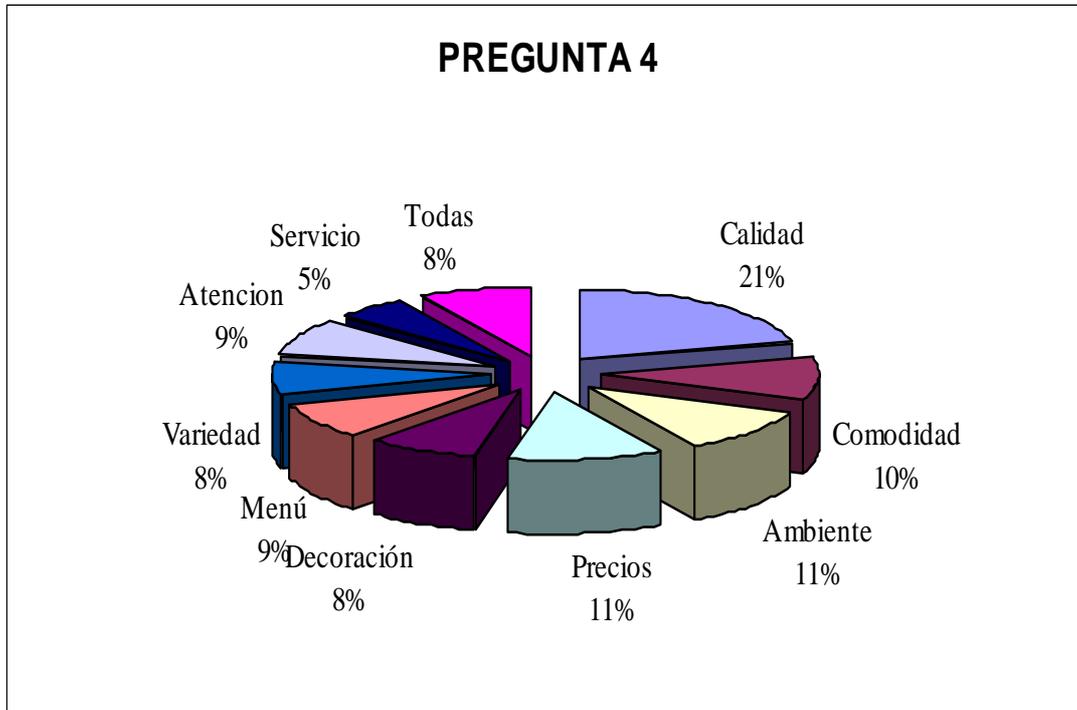
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

El 63% de las personas encuestadas no conocen un restaurante que brinde un servicio de comida Light o liviana, y apenas el 37% tiene el debido conocimiento.

Lo que significa una oportunidad ya que todo lo nuevo causa curiosidad en los consumidores, de tal manera que con una excelente estrategia publicitaria se lograría captar el mayor número de clientes posibles.

d) Pregunta 4

Gráfico 2.9 Gustos y Preferencias de las personas.



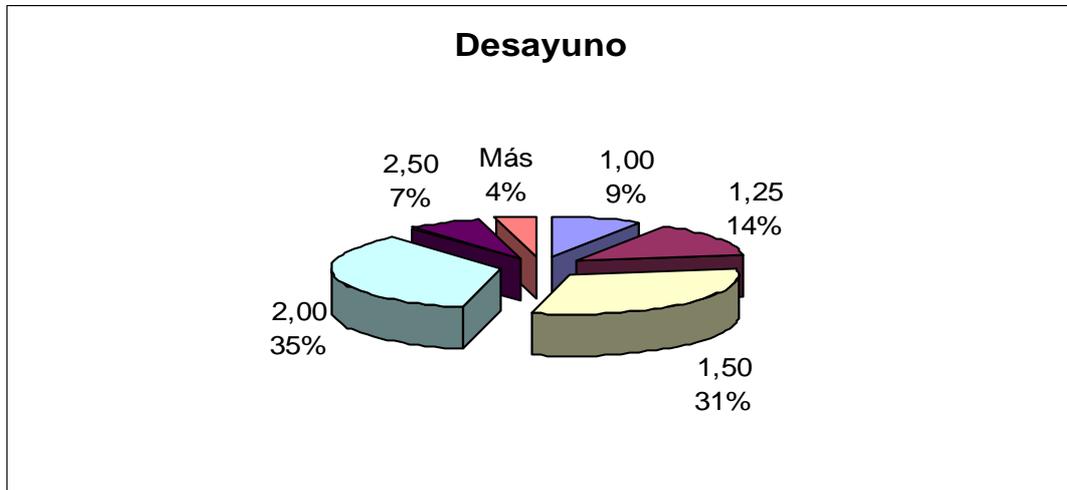
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

A la hora de elegir un lugar para comer las personas prefieren la calidad 21%, el ambiente y precios ocupan el segundo lugar con el 11%, por comodidad eligen el 10%, el menú y la atención el 9%, con el 8% se encuentran la variedad, decoración y todas las opciones anteriores. Se puede concluir que las personas exigen calidad en el servicio ya que de eso depende en su mayoría la fidelidad de un cliente.

Por lo que se puede destacar que el restaurante funcionará en base a la calidad y variedad de menús, buenos precios, excelente ambiente y decoración, con un servicio cordial y personalizado, tratando de satisfacer y cubrir las expectativas de los clientes.

d) Pregunta 5

Gráfico 2.10 Disposición y Capacidad de Pago (Desayuno).

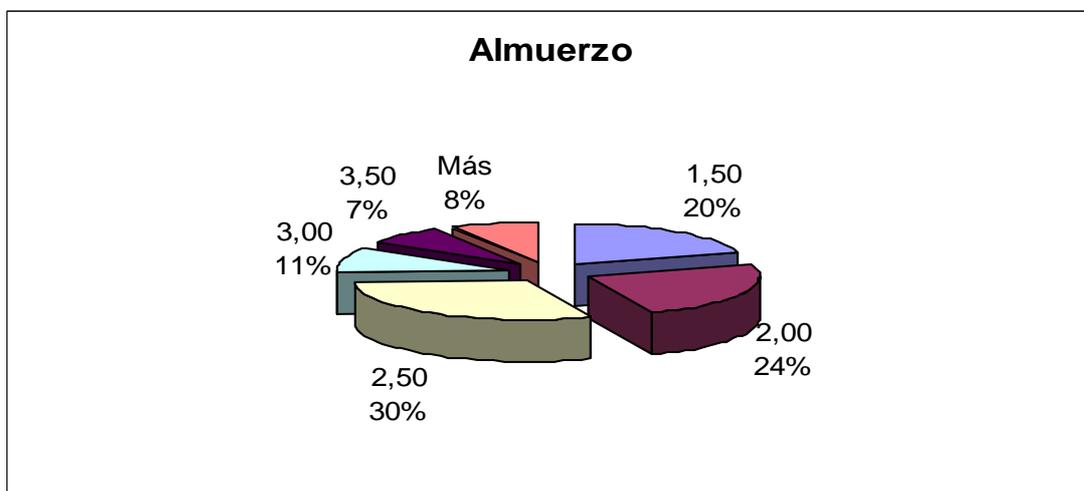


Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Se puede determinar que las personas estarían dispuestas a pagar por un desayuno Light \$2.00 (35%), y un 31% \$1.50, mientras que otro grupo pequeño de personas pagarían por el servicio: 14% \$1.25, 9% \$1.00, 7% 2.50 y un 4% más de \$2.50.

Esta información es muy valiosa para determinar el precio del servicio, ya que se tomará en cuenta los dos mayores porcentajes (35% y 31%).

Gráfico 2.11 Disposición y Capacidad de Pago (Almuerzo).

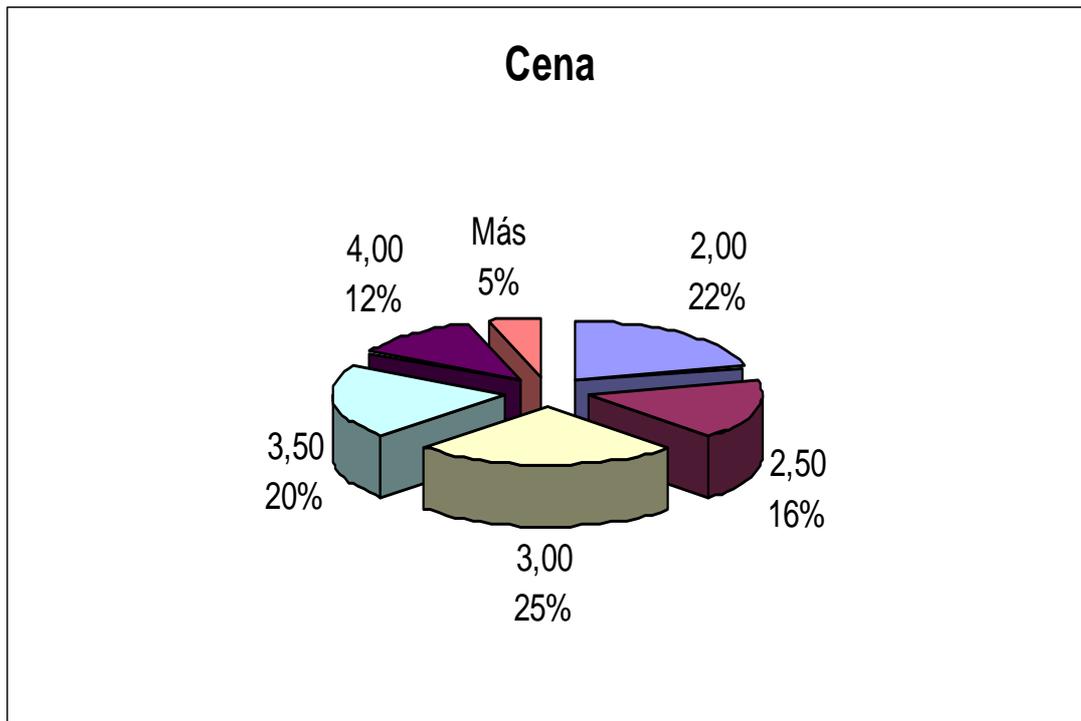


Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Para el servicio de almuerzos la mayoría de personas (74%), hombres y mujeres de diferentes edades, pagarían por un almuerzo entre \$1.50 y \$2.50.

Por lo tanto al igual que los desayunos Light será un dato muy importante a la hora de fijar el precio por un almuerzo Light.

Gráfico 2.12 Disposición y Capacidad de Pago (Cena).



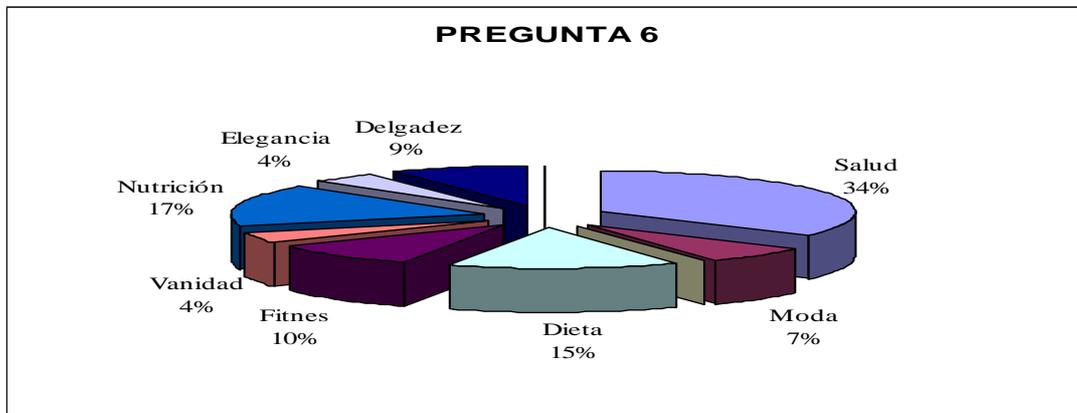
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Las personas estarían dispuestas a pagar por una cena Light entre \$2.00 y \$3.50 que representan el 83%, la diferencia es decir el 17% pagaría de \$ 4.00 en adelante.

Por la escasa acogida a este servicio se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos para determinar si se pondrá a disposición este servicio o no, y si se determina contar con el mismo se tomará en cuenta estos datos para fijar los precios de este servicio.

f) Pregunta 6

Gráfico 2.13 Asociación que dan las personas a la palabra Light.



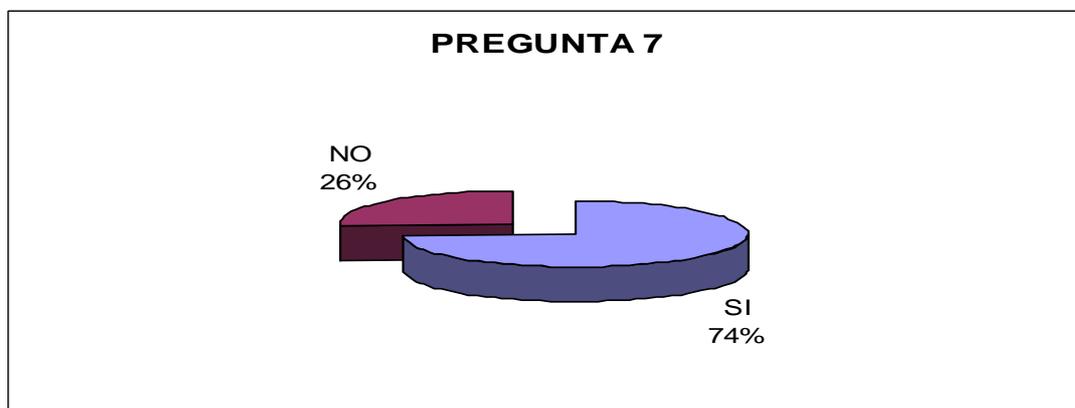
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

El 34% de las personas asocian a la palabra Light con salud, el 17% con nutrición y el 15% con dieta, que son las palabras con que más se identifica este tipo de servicio, ya que las personas eligen el estilo Light por cuidar su salud, alimentarse de manera sana y seguir alguna dieta recomendada por médicos y nutricionistas.

Por lo que se puede decir que existe una adecuada información del estilo Light y sus beneficios.

g) Pregunta 7

Gráfico 2.14 Conocimiento de los beneficios de la Comida Light.

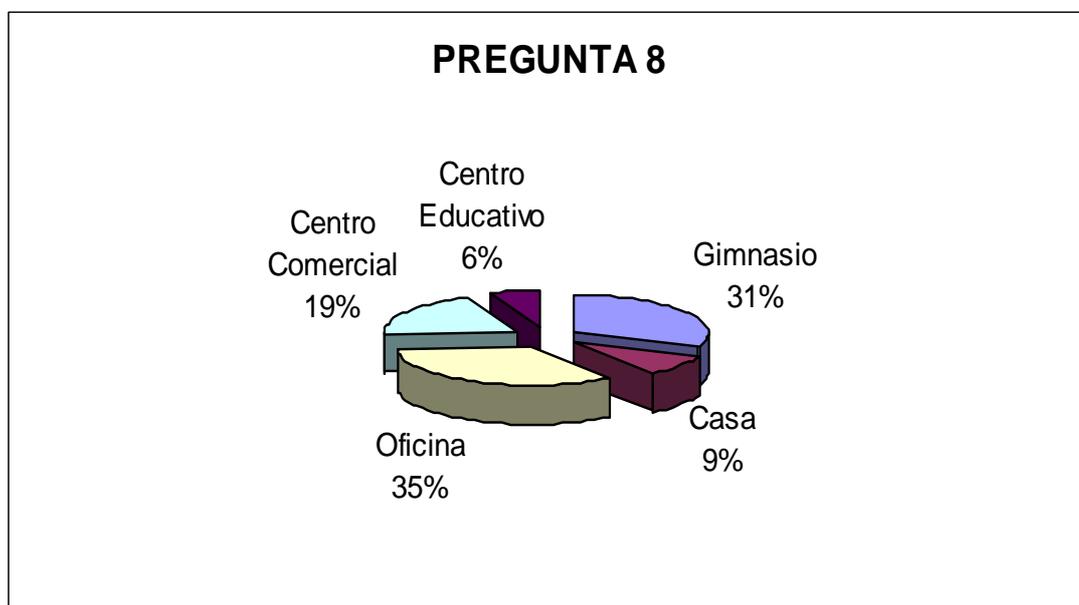


Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

A la pregunta acerca de los beneficios de la comida Light el 74% de las personas respondieron positivamente, tienen una idea de la comida Light y sus respectivos beneficios a la salud. Sin duda esta es una gran ventaja para el servicio de restaurante de comida Light que se piensa brindar ya estas personas no dudarían en consumir este tipo de alimentos.

h) Pregunta 8

Gráfico 2.15 Lugar de preferencia para la ubicación del restaurante.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

El 35% de las personas preferirían que el restaurante esté situado cerca a las oficinas, 31% cercano a un gimnasio, el 19% en un Centro Comercial, el 9% cercano a la zona residencial y tan solo un 6% cercano a un centro educativo.

Es una información de vital importancia al momento de elegir donde ubicar el restaurante. Ya que lo ideal es encontrar un lugar en el sur del Distrito Metropolitano que cumpla con estas características, es decir que se encuentre cercano a la mayoría de lugares de preferencia de las personas.

2.6 ANALISIS EXTERNO, ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAJA COMPETITIVA

2.6.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.

El Mercado en el que se desenvolverá es el de servicios de alimentación, en el caso del negocio específicamente es un Servicio de restaurante de comida Light.

2.6.1.1 Análisis externo y de la competencia.

El objetivo principal del análisis FODA es determinar los factores internos del negocio (Fortalezas y Debilidades) a fin de apuntalar las primeras y eliminar las segundas y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) para explotar las primeras y minimizar las segundas y medir la competitividad del negocio frente a sus competidores.⁹

Para el restaurante no es preciso realizar un análisis de los factores internos ya que el negocio no existe.

En este caso se deberá tomar en cuenta únicamente los factores externos (Amenazas y Oportunidades).

2.6.1.1.1 Análisis de Factores Externos.

Al no existir una competencia directa como se menciona más adelante en el literal 2.6.3.2 por tratarse de un restaurante que brindará un servicio exclusivo de comida Light en el sur de la ciudad, las amenazas están enfocadas básicamente a los restaurantes de la zona que brindan el mismo servicio (comida) pero de diferente tipo, que se la ha denominado como competencia indirecta.

⁹ Gtaham Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios, Pág. 99.

La tabla 2.11 muestra las principales Oportunidades y Amenazas del mercado.

Tabla 2.11 Factores Externos (Oportunidades y Amenazas del Mercado).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado con escasa competencia. ➤ Clientes insatisfechos con el servicio de restaurantes existente en el sector. ➤ Tendencia de los consumidores por adquirir productos Light. ➤ Buenas expectativas por parte de los clientes a la idea de un servicio de restaurante Light. ➤ La comida Light posee un menú variado, sano, nutritivo y equilibrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Restaurantes existentes en la zona de comida costeña, comida rápida, etc. ➤ Precios de los productos Light. ➤ Problemas de desastres naturales. ➤ Escasez de los productos básicos (legumbres, hortalizas, vegetales) ➤ Especulación y elevación de precios de los productos de primera necesidad.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Fernanda Freire.

2.6.1.1.2 Análisis de la competencia

En la investigación de mercados se determinó que existe una demanda insatisfecha, ya que no hay una fuerza competitiva de significado para el servicio que se pretende brindar en la zona, por lo tanto se puede concluir que al no contar con una competencia directa para el servicio de comida Light se tomará en cuenta a los principales restaurantes aledaños y se los considerará

como competencia indirecta al estar orientados a brindar el mismo servicio con otro tipo de comida.

La Tabla 2.12 Presenta los principales restaurantes de la zona y el servicio que brindan.

Tabla 2.12 Principales restaurantes y tipo de servicio que brindan.

RESTAURANTES	SERVICIO
Ciudad ACME	Comida Rápida
“Los Auténticos Encebollados costeños”	Comida Costeña
Las Tejas	Variedad de Comida
Los Motes de la Magdalena	Motes y variedad de Comida tradicional
Rico Pollo	Pollo Asado, comida rápida
El Gallito	Pollo Asado
“El Oasis”	Shawarmas

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

Aunque no brinden el servicio de restaurante que ofrecerá “Blue Healthy Food” se puede considerar como principal competencia a estos lugares, siendo los

restaurantes de pollos asados (Rico Pollo, Pollos Gus y El Gallito) los de mayor importancia debido al hábito de consumo de los clientes que tratan de comer lo más sano posible y optan por estos lugares donde casi pueden comer sano.

La comida costeña es de gran agrado sobre todo porque no se la consume a diario, este tipo de comida tiene un alto contenido calórico ya que sus platillos principales son elaborados a base de pescados y variedad de mariscos que generalmente se los sirve fritos, acompañados de patacones, papas fritas, arroz, gaseosas, aderezos como la mayonesa, salsa de tomate, mostaza, etc.

Cuando el consumo de calorías excede los requisitos del organismo, provoca un incremento del peso corporal¹⁰.

La Fast Food o comida chatarra atrae la atención especialmente de los niños y estudiantes secundarios, no solo porque es atractivo a la vista y al paladar sino porque está al alcance de sus bolsillos por las promociones que estos lugares ofrecen.

Este tipo de alimentación es excesivamente rica en grasas animales, considerada como la responsable del envejecimiento precoz de las arterias y de las consecuencias que esto conlleva. En cuanto al aporte calórico, se dispara por todos lados.

Por ejemplo:

- Una clásica porción de papas fritas contiene al menos alrededor de 330 calorías (con 20g. de grasa) y otras 100 calorías vendrán de un vaso de refresco con gas.

- Una hamburguesa con queso aporta alrededor de 370 calorías (con 1º g. de grasa).

¹⁰ Celedón Damele Vanessa, ¿Por qué engordo mucho si como poco?, revista Saludable Light, Pag. 55-56

- Y para rematar, un helado de crema de 330 calorías.

Esta típica conclusión americana del Fast Food, ingerir en una única comida más de 900 calorías.

Las carencias nutricionales que pueden provocar el comer diariamente o varias veces a la semana en estos establecimientos de comida rápida, pueden ser con el tiempo realmente perjudicial para la salud.¹¹

Los tradicionales y famosos motes de La Magdalena brindan un servicio de comida típica y su principal platillo que son los motes, al igual que la comida costeña, es un servicio que no se lo consume a diario y sus platos poseen un gran contenido calórico, con efectos en la salud similares a los de la comida costeña.

El otro grupo de restaurantes brindan un servicio de almuerzos y platos a la carta y poseen las mismas características que los anteriores, en especial brincar comida con alto contenido calórico, debido a la inadecuada mezcla de los alimentos.

La gran diferencia que existe entre “Blue Healthy Food” y los restaurantes antes mencionados y que al mismo tiempo se convierte en una gran ventaja y fortaleza es que se brindará un servicio de comida Light, la cual es claramente identificada como comida sana, nutritiva, equilibrada y que en la actualidad este tipo de comida tiene total apoyo del Gobierno Nacional y el Ministerio de Salud.

Los mismos que tratan de fomentar una adecuada alimentación mediante la ingesta de alimentos saludables, combinada con actividad física, tratando de controlar y prevenir enfermedades de obesidad, sobrepeso y cardiovasculares a futuro, a través de campañas principalmente en escuelas y colegios, supermercados, parques, medios de comunicación, etc.

¹¹Celedón Damele Vanessa, Del Fast Food al slow Food, revista saludable light, Pág. 40-41

En el anexo N° 9 se puede apreciar el análisis (debilidades, fortalezas, objetivos y estrategias) de la competencia denominada indirecta ya que no brinda un servicio de comida Light como la que ofrecerá el restaurante.

2.6.2 OBJETIVO DE MERCADO.

Llegar a ser pioneros en el mercado de comida Light generando ingresos a través de las ventas con un incremento de mínimo del 2% mensual.

2.6.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

Con la segmentación del mercado se podrá establecer con mayor detalle el mercado meta seleccionado hacia el cual se dirigirán los esfuerzos del servicio de comida Light del restaurante “Blue Healthy Food”

Los aspectos a considerarse para la segmentación del mercado son los siguientes:

- Aspectos geográficos,
- Aspectos demográficos,
- Aspectos Psicográficos,
- Aspectos conductuales de compra.¹²

La tabla 2.13 muestra el desarrollo de los aspectos para la segmentación del mercado antes mencionados.

¹² www.plandemarketing.com

Tabla 2.13 Aspectos de la Segmentación del Mercado

ASPECTOS	DESCRIPCION
GEOGRAFICOS	
Región	Región Interandina o Sierra.
Ciudad	Quito
Tamaño de la Ciudad	4.204 km ²
Altitud	2850 msnm
Población	1'873.458 hab. (2007)
Población Urbana	1'441.740
Sector	Sur de la Ciudad de Quito
DEMOGRÁFICOS	
Edad	9-60 años de edad
Género	Masculino y Femenino
Nivel Ocupacional	Estudiantes, amas de casa, empleados públicos o privados.
Nivel de Educación	Básica, Media y Superior
Nivel Socioeconómico	Medio, medio alto.
PSICOGRÁFICOS	
Nivel de Ingresos Mensuales	A partir de los \$400.00 mensuales
Estilo de Vida	Indistinto
CONDUCTUALES DE COMPRA	
Frecuencia de Compra.	Siempre y casi siempre.
Beneficios esperados.	Calidad, variedad, comodidad, precios cómodos, buen ambiente y decoración. Etc.
Hábitos de compra.	A diario

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: Fernanda Freire

2.6.4 MIX DEL MARKETING

2.6.4.1 Marketing De la Industria.¹³

2.6.4.1.1 *Industria de servicio de alimentos: pasado presente y futuro*

En años anteriores, el dueño de un restaurante era famoso o exitoso debido al servicio que ofrecían o también por su excelente ubicación. Las empresas individuales no tendrán un crecimiento o uno muy moderado, en comparación con firmas competitivas que ya se encuentran en el mercado, es decir el negocio es duro y lo será cada vez. Para equilibrar los cambios se debe de contar con normas de marketing elaboradas, adaptabilidad por parte del administrador y desarrollo tecnológico.

En los años 50 se ocasionaron las principales causas para el surtimiento de comida rápida, tales como: Menús simples, uniformes, la confianza del autoservicio, equipo limitado al producto y la preparación con el máximo aprovechamiento.

El éxito de la comida rápida se desarrolla a través de:

1. La Franquicia,
2. La Renovación de instalaciones,
3. La experimentación de nuevos productos, y
4. La ampliación del horario.

La mejor y nueva tecnología será, muy importante ya que gracias a esto la eficacia del establecimiento aumentará considerablemente.

¹³ www.Alimentaciónmarketingymerchandising.com

2.6.4.1.2 Marketing y merchandising en una empresa de servicio de alimento.

2.6.4.1.2.1 Definición.

La acumulación de integración de recursos comerciales dedicados a la producción y entrega de bienes y servicios al consumidor, de la forma más eficaz diseñada para elevar al máximo tanto la satisfacción del cliente como los objetivos del negocio.

Marketing es un proceso, no un producto; este incluye recursos financieros (bancos, ahorro personal), recursos físicos (activos tangibles como paisaje, decorado) y recursos humanos (personal de los que depende la empresa). La presentación del menú es algo muy importante ya que gracias a esto llamaría la atención del cliente y éste se animaría a pedir algo.

El merchandising es un arte y una ciencia a la vez. El término "merchandising", es el resultado de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing.", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por ello se puede definir el "merchandising" diciendo que:

"Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento".¹⁴

Quiere decir que, siempre que haya venta al detalle, con el objeto de obtener ciertos beneficios, existe "merchandising".

Las oportunidades de merchandising abundan cada vez más, un ejemplo, el colorido de las bebidas o de los platillos, etc. El medio ambiente del lugar puede desempeñar un importante papel en la atracción de clientes, que viene con relación con calidad, sabor y valor.

¹⁴[http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El nombre es muy importante, pues con éste se dará a conocer y caerá la fama de dicho establecimiento.

2.6.4.1.2.2 Los siete pecados capitales en la Industria Alimenticia.

- 1) **Soberbia:** Resistencia al cambio. “nosotros somos los mejores”.
- 2) **Gula:** Ganar dinero a corto plazo sin importar la calidad.
- 3) **Ira:** Se debe realizar mediciones y evaluaciones objetivas para evitar la ira.
- 4) **Codicia:** Los recursos se distribuyen de manera dispareja para mejorar utilidades en la inversión.
- 5) **Lujuria:** Resultados inmediatos en detrimento de la ganancia.
- 6) **Envidia:** Los nuevos productos de restaurantes en cadena.
- 7) **Pereza:** Es raro este punto pero se da como por ejemplo cuando el jefe se va temprano y no avisa.

2.6.4.1.2.3 Marketing de un restaurante establecido.

Aunque es diferente la actividad de marketing en un restaurante establecido a la de un restaurante en desarrollo o construcción, al primero siempre se le exigirá más, es decir, la tarea de un restaurante establecido en cuanto a su marketing es refinar y retomar las decisiones como son estilo de servicio, menú, estructura de precios, etc. para así poder obtener una mayor productividad al mismo tiempo se incrementarán ideas novedosas pero nunca se permitirá perder el concepto del restaurante. El negocio de un restaurante es muy reñido, no se tiene tiempo de descansar ni esperar. El compromiso de un restaurante establecido es mantener siempre un ambiente necesario para conservar a los clientes regulares y atraer un número creciente de los mismos,

al igual se debe mantener al personal estimulado mediante novedades del mismo.

2.6.4.1.2.4 Merchandising por medio del menú

Uno de los aspectos más importantes pero a la vez mas olvidados de la administración de un restaurante es la presentación del menú. El menú de un restaurante es la presentación que refleja y exhibe los productos del restaurante. Es la primera presentación que hace el administrador de lo que esta ofreciendo. Si el menú se coloca en la entrada del restaurante, debe de convertirse en una herramienta de venta que actuara para atraer al cliente potencial al establecimiento. Es necesario crear una buena impresión tanto en lo que se refiere a la calidad del producto como a la personalidad e imagen por las que se desea que el restaurante sea conocido.

Un menú tiene 4 funciones básicas:

- Aumentar el promedio general de la cuenta.
- Promover la venta de los productos presentados o que constituyen la especialidad de la casa.
- Integrarse al paquete total de diseño y decoración que caracteriza al restaurante, lo cual aumenta el deseo de la experiencia gastronómica del cliente.
- Lograr el deseo del cliente de regresar al establecimiento una y otra vez para compartir la deliciosa, higiénica y saludable comida que ahí se describe.

2.6.4.1.2.4.1 Definición de menú.

Menú: Es cualquier vehículo que presenta la selección de alimentos del restaurante al comensal.

El menú debe ayudar a crear la imagen del restaurante y al mismo tiempo a ser parte de ella.

2.6.4.1.2.5 Introducción de nuevos elementos en el menú

En este literal se habla de lo importante que es hacer un cambio innovador y necesario en el menú del restaurante, no se habla de todo el menú en general sino que se debe meter algunos platillos o en su caso bebidas nuevas que llamen más la atención del cliente real o de nueva clientela para que prefieran ir determinado restaurante y no a la competencia. Los objetivos deben estar bien identificados, así como lo hizo MC Donald's con sus desayunos lanzando con éxito el Egg Mc Muffin. Y bueno Burger King no se queda atrás, que gracias a esto ahora son conocidos como innovadores y no como imitadores, tratando de llamar la atención de la gente entre comidas lanzando unos emparedados especiales.

Tal vez al hacer esta prueba resulte muy caro pero si se lo hace con éxito después se recompensará con las ganancias y principalmente con los clientes nuevos que se pueda adquirir; o se puede optar por las estrategias del marketing radical que con el poco presupuesto que tienen pueden hacer grandes cosas en cuanto a sus productos. Siempre hay que crear productos viables, hacer encuestas entre la clientela, buena capacitación para empleados en el momento de sacar el producto, y principalmente el administrador debe planear, dirigir el cambio.

2.6.4.2 MIX DEL MARKETING DEL RESTAURANTE.

2.6.4.2.1 Producto

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer.

Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el

consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.¹⁵

En el caso del futuro restaurante el objetivo principal será brindar un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada, para satisfacer las necesidades de las personas, a través de la elaboración de una variedad de ricos menús preparados con productos frescos y bajos en grasa.

2.6.4.2.1.1 Descripción del Servicio.

Para brindar un servicio de calidad como lo exige el cliente es necesario contar con personal altamente calificado, variedad de menús sanos, nutritivos y equilibrados, buen ambiente y decoración, atención personalizada y precios cómodos.

El restaurante funcionará de lunes a viernes de 9H00 a 16H00, y los días sábados de 10H00 a 16H00.

2.6.1.2.2 Precio.

El concepto de precio está determinado por la cantidad monetaria (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. La elección de los precios se debe realizar en base a los objetivos que deben estar orientados a las utilidades, crecimiento en las ventas, situación actual.¹⁶

2.6.4.2.2.1 Objetivos de la fijación de precios:

2.6.4.2.2.1.1 Objetivos orientados a las utilidades.

Obtener una utilidad del 3.31% para el primer año, a través de la venta de los principales platos que pueda ofrecer el restaurante.

¹⁵ www.plandemarketing.com

¹⁶ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 53

2.6.4.2.1.2 Objetivos orientados a las ventas.

Aumentar el volumen de ventas a través de los clientes, es decir lograr que acudan al lugar el mayor número de personas a diario, ofreciendo variedad de menús nutritivos y deliciosos, precios cómodos, un servicio de calidad, buen ambiente y decoración, y orientando a las personas acerca de los beneficios de la comida Light a través de una adecuada promoción del servicio.

2.6.4.2.1.3 Objetivos orientados a la situación actual.

En base a la tendencia mundial por el consumo de comida sana y nutritiva, (comida Light). El objetivo principal del restaurante es brindar un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada, con precios cómodos.

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores.¹⁷

En base a los objetivos antes mencionados, en el comportamiento de los clientes al momento de elegir un precio por un servicio (comida Light) observada en la Investigación de Mercados y a los precios de los principales restaurantes del sector (ver anexo N° 10) se establecieron los siguientes precios:

La tabla 2.11 muestra los principales menús y sus respectivos precios.

Tabla 2.11 Precios de los menús.

Menús	Precios
Platos a la Carta.	2,50-3,50
Almuerzos	1,50
Ensaladas	1,00
Desayunos	1,25

**Fuente: Investigación de Mercados.
Elaborado por: Fernanda Freire.**

¹⁷ www.objetivosdeprecios.com

2.6.4.2.3 Plaza

Tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Los canales de distribución pueden ser:

- Directo

- Indirectos¹⁸

Para el caso de restaurante se aplicará el canal de distribución directo ya que vinculan directamente al servicio con el mercado sin necesidad de contar con un intermediario, cuya principal ventaja es que se tiene un trato personalizado, de tal manera que se conocerá el efecto que causa en el cliente el servicio prestado y las sugerencias que puedan tener para mejorar dicho servicio, creando así fidelidad.

2.6.4.2.4 Promoción o Comunicación y Publicidad.

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran el mercado objetivo de la empresa.

Permite:

- Captar la preferencia del consumidor.

- Que se conozca el producto o servicio.

- Instalar y consolidar una marca.

- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.

¹⁸ www.plandemarketing.com

- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- La venta personal

Para el restaurante se tomará en cuenta las dos primeras estrategias que se detallarán a continuación:

2.6.4.2.4.1 Publicidad

El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta.

A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto, llega a un determinado público y tiene condiciones técnicas acordes con los fines creativos de realización y los objetivos de audiencia que se han establecido para la campaña.

- Diarios
- Revistas
- Radio, televisión y cine,

- Vía pública y transportes ¹⁹

La publicidad que se aplicará para el restaurante “Blue Healthy Food” será la escrita: en los principales diarios de la ciudad (Diario El Comercio y Últimas Noticias) y en la vía pública de la siguiente manera:

- En el diario de la tarde “Últimas Noticias” de lunes a viernes.
- En el diario En Comercio los fines de semana.
- Afiches
- Hojas volantes.

Como dato adicional cabe mencionar que se cuenta con una publicidad extra sin costo adicional.

Se trata de la campaña que emprendió el Gobierno Nacional contra la obesidad y la anorexia para promover la alimentación sana en todo el país. La campaña se denomina "A comer sano, a vivir bien y a moverse Ecuador".

Se prevé que el plan dure cinco años en los que se informará a la comunidad sobre la importancia de una alimentación balanceada combinada con actividad física diaria.

La campaña se presentó oficialmente en el popular parque La Carolina, en el norte de Quito, y en esta participan el Ministerio de Salud y empresas privadas vinculadas al campo de la nutrición.

Durante la campaña también se prevé que el Ministerio de Salud Pública promueva actividades físicas y charlas en los planteles educativos del país.

¹⁹ www.plandemarketing.com

Cecilia León, delegada del Ministerio de Salud, indicó a EFE que la campaña también combate el extremo opuesto de la obesidad, que es la anorexia, para lo cual se exhiben carteles con la imagen de una modelo brasileña que murió por esa causa junto a la fotografía de un niño obeso de 10 años.

El Observatorio de Obesidad del Ministerio de Salud Pública señaló que hay un 17 por ciento de niños y jóvenes con sobrepeso y obesidad en once colegios de la capital ecuatoriana.²⁰

Esta campaña de manera indirecta está promocionando el estilo de comida saludable, que es toda una revolución a nivel mundial, y es precisamente el servicio que ofrece el restaurante de comida Light “Blue Healthy Food”.

El logotipo del futuro restaurante es el siguiente pudiendo presentarse modificaciones al momento de realizar los afiches y hojas volantes, manteniendo el lema del negocio que es brindar comida sana, nutritiva y equilibrada, manteniendo la calidad y el buen sabor.

Logotipo inicial del restaurante.



Se ha consultado con un experto en publicidad de la empresa “Greentek digital marketing”, y el logotipo para el restaurante de comida Light “Blue Healthy Food” fue modificado.

²⁰ Diario El Comercio, febrero 2008

El gráfico 2.16 muestra el nuevo logotipo para el restaurante de comida Light.

Grafico 2.16 Logotipo del restaurante.



2.6.1.2.4.2 Promoción de Ventas

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta. Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe. La promoción se debe originar a partir de la definición de una estrategia de comunicación.²¹

La promoción de ventas que se aplicará para dar a conocer la apertura del nuevo restaurante Light será la elaboración de afiches, hojas volantes (con sus respectivas promociones durante los primeros 15 días desde la fecha de

²¹ www.palndemarketing.com

inauguración) que identifique a “Blue Healthy Food” como un nuevo estilo de comida (Light) manteniendo la calidad y el buen sabor que será el lema del restaurante desde el primer día de funcionamiento.

En ciertos días del mes se realizarán diferentes promociones en los almuerzos, platos a la carta, dos por uno, etc. Según la fecha y la época del año para realizar dichas promociones.

2.6.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Estrategia 1: Conseguir los recursos necesarios para inaugurar el primer local del Restaurante “Blue Healthy Food”, en el sector sur de la Ciudad de Quito.

Estrategia 2: Contar con personal altamente calificado y conocedor de la comida Light y sus beneficios.

Estrategia 3: Establecer una propuesta de publicidad en los medios escritos de la ciudad.

Estrategia 4: Elaborar publicidad volante que de a conocer el restaurante, ubicación y tipo de servicio que brinda.

Estrategia 5: Conseguir otro tipo de promoción a través de alianzas.

2.6.6 PLAN DE ACCIÓN.

Estrategia 1: Conseguir los recursos necesarios para inaugurar el primer local del Restaurante “Blue Healthy Food”, en el sector sur de la Ciudad de Quito.

Planes de acción:

- Compra de equipos, maquinaria, herramientas, muebles e insumos necesarios.

Estrategia 2: Contar con personal altamente calificado y conocedor de la comida Light y sus beneficios.

Planes de acción:

- Seleccionar al personal que formará parte del equipo de trabajo del restaurante Light.
- Distribuir de manera adecuada en base a habilidades y destrezas de cada integrante del equipo de trabajo.

Estrategia 3: Establecer una propuesta de publicidad en los medios escritos de la ciudad.

Planes de acción:

- Poner anuncios publicitarios en el Diario Vespertino Ultimas Noticias de lunes a viernes por un periodo de 15 días.
- Realizar anuncios publicitarios en el diario En Comercio los fines de semana.

Estrategia 4: Elaborar publicidad escrita que de a conocer el restaurante, ubicación y tipo de servicio que brinda.

Planes de acción:

- Repartir hojas volantes y afiches de promoción del local a inaugurarse, en puntos estratégicos de la ciudad.
- Distribuir hojas volantes de las diferentes promociones que brinda el restaurante.

Estrategia 5: Conseguir otro tipo de promoción a través de alianzas.

Tomando en cuenta que no solo alimentarse equilibradamente es suficiente para mantenerse saludables sino también realizar actividades físicas diariamente, se ha considerado necesario realizar una alianza estratégica con el gimnasio Fuerza y Figura para conseguir hacer realidad dicha estrategia.

Planes de acción:

- Repartir tarjetas de membresía para el Gimnasio Fuerza y Figura, a los clientes del restaurante.

- Entregar pases de cortesía con órdenes de consumo en el restaurante Light a los clientes del Gimnasio.

2.6.7 COSTEO DEL PLAN DE MERCADEO Y SISTEMAS DE CONTROL DE LA EJECUCIÓN.

2.6.7.1 Objetivo:

Establecer un presupuesto global para el área de mercadeo en consideración de los diferentes Planes de Acción y el monitoreo del cumplimiento oportuno de dichos planes.

El anexo N° 11 muestra el resumen de las estrategias y planes de acción para el cumplimiento de los objetivos de mercado con sus respectivos costos.

2.6.8 VENTAJA COMPETITIVA

El cambio en el estilo de alimentación de la comida chatarra o Fast Food, que está causando graves daños a la salud de las personas, por una alimentación sana, nutritiva y balanceada y la escasez de lugares que brinden este tipo de comida, representan una gran oportunidad y ventaja para el servicio de comida Light que se planea brindar con la apertura del restaurante “Blue Healthy Food” en un sector que carece de este tipo de servicio.

La ventaja competitiva para el restaurante de comida Light “Blue Healthy Food” está basada en la diferenciación.

“En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, etc. La lógica de la diferenciación requiere que una empresa elija atributos o características en las que se diferencia a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales.”²²

Por su principal característica que es brindar un servicio de comida Light, con menús nutritivos y equilibrados, por lo tanto la ventaja competitiva es ser el único restaurante en el sur del Distrito Metropolitano de Quito que brinde un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada, que satisfaga las necesidades de las personas a través de la elaboración de una gran variedad de menús, debidamente combinados, preparados con productos frescos y bajos en grasa.

²²Graham Friend y Stefan Zehle, *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, pág. 104-105

CAPITULO 3

3 DISEÑO TÉCNICO Y PLAN DE OPERACIONES.

3.1 OBJETIVO DEL DISEÑO TECNICO

Facilitar la información necesaria sobre la ingeniería del restaurante “Blue Healthy Food” que brindará comida sana, de calidad y con el sabor de siempre. Además que con este proyecto se dará a conocer parámetros que se consideran importantes al momento de iniciar un negocio, tales como costos e inversiones que se deben realizar con la finalidad de implementar el proyecto.

3.2 EL MERCADO

Está enfocado a personas de nueve años de edad en adelante que cuidan su salud y gustan de un estilo de alimentación sana, nutritiva y equilibrada.

3.3 DISPOSICIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Para empezar el negocio se cuenta con el aporte personal de cada socio es decir un capital inicial propio de \$27.843.15 entre dinero en efectivo y activos fijos. (Ver anexo N° 12).

3.4 DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

La necesidad de llevar una vida sana y evitar padecer de enfermedades a futuro (diabetes, enfermedades cardiovasculares, sobrepeso, obesidad) depende mucho de la alimentación diaria por este motivo estamos en la obligación de tener en el equipo de trabajo personal altamente calificado meseros, cocineros, ayudantes de cocina, limpieza, una persona con licencia para la implementación según se requiera del servicio a domicilio. Por lo que se

puede concluir que con el plan de Negocios del Restaurante “Blue Healthy Food” y la implantación del mismo se dará apertura a nuevas plazas de trabajo.

3.5 DISPONIBILIDAD DE INSUMOS Y SUMINISTROS

Para la elaboración de los menús será necesario adquirir los siguientes productos:

- Vegetales,
- Hortalizas,
- Cereales,
- Legumbres,
- Granos,
- Especerías,
- Carnes (cerdo y res)
- Pollo,
- Pescados,
- Mariscos,
- Enlatados,
- Azúcar,
- Bebidas,

- Frutas,
- Carbohidratos ricos en fibra y no refinados (integrales),
- Carnes magras,
- Embutidos Light,
- Semillas,
- Nueces,
- Almendras,

Y lo que marca la diferencia en nuestro restaurante los productos Light,

- Mantequillas Light,
- Queso Light,
- Leches descremadas,
- Mermeladas Light,
- Gelatinas Light, etc.

Materiales de Oficina

- Papel bond,
- Tinta impresora,
- Papel continuo,

- Esferos, etc.
- Facturas,
- Formularios de Pago de Impuestos, etc.

Materiales de limpieza y útiles de aseo:

- Papel higiénico,
- Jabón líquido,
- Toallas de manos, sanitarias y de cocina
- Fundas de basura,
- Tachos para la basura (baño, cocina y local),
- Desinfectantes,
- Ajax cloro, floral y en polvo.
- Lava vajillas,
- Trapeadores,
- Guantes,
- Mandiles,
- Esponjas lava vajillas,
- Franelas,

- Limpiones,
- Servilletas,
- Platos, vasos y cucharas desechables,
- Palillos,
- Ambientales.

La descripción de los insumos (Materia Prima) y materiales necesarios se encuentran en el anexo N° 13.

3.6 LOCALIZACIÓN DEL RESTAURANTE

3.6.1 MACRO LOCALIZACIÓN.

La localización óptima del proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social).²³

Para elegir el lugar donde funcionará el restaurante de comida Light se realizó un estudio previo que determinó al sur del Distrito Metropolitano de Quito como el lugar ideal para poner en marcha este proyecto. Como hablar del sur del Distrito Metropolitano de Quito es muy generalizado se tomó como referencia tres sitios importantes.

Para poder determinar el lugar exacto de funcionamiento se realizará la localización por el Método cualitativo por puntos. Este método consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización.²⁴

²³ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 107

²⁴ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 107

Los factores a considerar para determinar el lugar óptimo del restaurante son los siguientes:

1. Cercanía a proveedores.
2. Cercanía a Oficinas y Centros Educativos.
3. Cercanía a Centros Deportivos y parques.
4. Zona Comercial.
5. Disposición de locales de arriendo

La tabla 3.1 muestra la localización del restaurante.

Tabla 3.1 Localización del Restaurante

FACTOR	PESO	CALIFICACION			CALIFICACION PONDERADA		
		Magdalena	Michelena	CC Atahualpa	Magdalena	Michelena	CC Atahualpa
1	0,20	8,5	7	7	1,7	1,4	1,4
2	0,15	10	7	8	1,5	1,05	1,2
3	0,15	8	8	5	1,2	1,2	0,75
4	0,20	10	10	10	2	2	2
5	0,30	9	5	5	2,7	1,5	1,5
TOTAL	1,00				9,1	7,15	6,85

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Fernanda Freire

De la tabla 3.1 resulta que, debido a que La Magdalena presenta mayor calificación ponderada, es el seleccionado para instalar el restaurante.

En este sector existen locales comerciales de arriendo y en construcción, que al momento de poner en marcha el negocio será una importante alternativa.

La zona donde puede operar el restaurante se muestra en el anexo 14.

3.6.2 Micro localización

La ubicación del restaurante es muy favorable tanto para los clientes, proveedores y para nuestra fácil adquisición de recursos necesarios para el desarrollo de nuestro servicio de restaurante, ya que se encuentra ubicado en una avenida principal.

Debido a esta accesibilidad los costos de transporte no son tan elevados ya que se cuenta con bodegas de Abastos cercanos al sector. Esta zona cuenta con todos los servicios básicos indispensables, así como, también con regulaciones municipales previas a la instalación de negocios.

3.6.2.1 Medios y Costos de Transporte:

Costos de transporte bajos ya que se encuentra cercano a ciertos proveedores, otros de los principales proveedores como Coca Cola, Toni, Pronaca, Nestlé, etc. Cuentan con un servicio pre-venta y entrega a domicilio.

3.6.2.2 Cercanía de Fuentes de Abastecimiento:

El lugar donde funcionará el restaurante Light “Blue Healthy Food” se encuentra cercano a fuentes de abastecimientos como son bodegas de abastos, gas, verduras, frutas, etc.

3.6.2.3 Factores Ambientales:

Cuidado de la naturaleza, con la adecuada eliminación de la basura en fundas adecuadas y en el horario de recolección asignado para el sector.

3.6.2.4 Regulaciones Legales:

- Constitución de la empresa

- Pago de impuestos

3.6.2.5 Disponibilidad de servicios básicos:

El sector donde funcionará el restaurante cuenta con los siguientes servicios básicos:

- Agua,
- Luz,
- Teléfono,
- Internet,
- Alcantarillado,
- Correo.

3.6.2.6 Posibilidad de Eliminación de Desechos:

El restaurante elimina desechos orgánicos que provienen de la cocina, vajillas rotas, botellas de cristal y plásticas, cartones, papeles, etc. Por lo que la eliminación de esta basura se lo realizará de manera común en el horario de recolección asignada al sector donde estará ubicado nuestro negocio y en las fundas respectivas a cada tipo de desecho.

3.7 ESTRUCTURA IMPOSITIVA LEGAL

Uno de los primeros pasos a decidir es la figura legal de la empresa, comercio, sociedad, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de capital u otra forma de sociedad disponible en las diferentes jurisdicciones.²⁵

²⁵ Graham Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios, Pág. 157

Una vez decidido que tipo de sociedad corresponde al restaurante “Blue Healthy Food” es necesario realizar los siguientes trámites:

1 Superintendencia De Compañías:

Reserva del Nombre.

Trámites de Constitución de la empresa como una Compañía de responsabilidad limitada.

Abogado

- Elaboración de estatuto y la elevación a escritura publica para la constitución de la compañía.

Una vez concluidos los trámites de constitución de la empresa como una Compañía de responsabilidad Limitada se incluirá a la razón social las siglas “CRL o SRL” o a su vez “CIA Ltda.”. Por lo tanto la razón social sería la siguiente: Restaurante de comida Light CIA Ltda.

2 Servicio De Rentas Internas.

En el Servicio de Rentas Internas se realiza la inscripción del RUC.

Para realizar este trámite se necesita los siguientes requisitos:

- Original y copia de cédula de identidad o ciudadanía y papeleta de votación.
- Original y copia de la planilla de luz, agua o teléfono, o pago del impuesto predial, o contrato de compra y venta del bien inmueble, pago del servicio de TV Cable, telefonía celular o estados de cuenta que esté a nombre del sujeto pasivo (contribuyente) de máximo tres meses atrás desde la fecha de emisión.

Municipio De Quito

- Obtención de la Patente Municipal con la presentación del RUC. y la cancelación del valor correspondiente asignado según el monto de la respectiva inversión.

Dirección Provincial De Salud O Centro De Salud Del Sector.

Obtener el permiso de funcionamiento previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Copia de la Cédula de Identidad.
- Copia de la Papeleta de Votación.
- Permiso de Bomberos (Veintimilla y Reina Victoria)
- Certificados Médicos ocupacionales actualizados (original y copia).
- Planillas de mejoras otorgadas por el inspector de salud.
- Solicitud gratuita.

3.8 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.8.1 MODELO DEL NEGOCIO.

3.8.1.1 Proceso del Servicio.

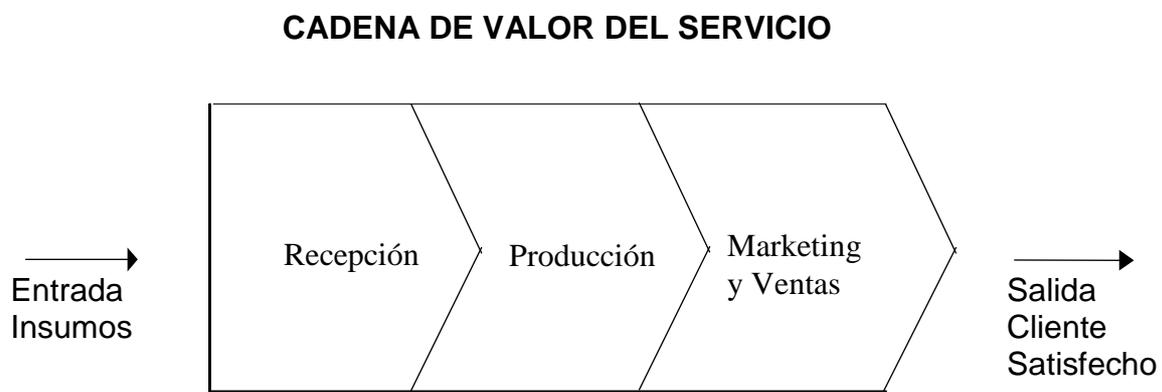
Para brindar un servicio de calidad como lo exige el cliente es necesario contar con personal altamente calificado, variedad de menús, buen ambiente y decoración, atención personalizada y precios cómodos.

3.8.1.1.1 Cadena de valor del servicio.

El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, se utiliza en la mayoría de empresas. La gestión de la cadena de valor puede producir ventajas competitivas sostenibles.

La cadena de valor para el proceso del servicio del restaurante de comida Light se muestra en el gráfico 3.1

Gráfico 3.1 Cadena de Valor del servicio.



3.8.1.1.1.1 Flujo grama del servicio.

El flujo grama para el servicio en base a la cadena de valor se muestra en el anexo nº 15.

3.8.1.2 Proceso del Departamento de Producción.

Para que el departamento de producción funcione de manera adecuada es preciso contar con los insumos necesarios para la elaboración de cada plato, de tal manera que se ofrezca a los clientes una gran variedad de menús agradables, sanos, y con un excelente sabor.

Los encargados de que este departamento marche bien son el Cocinero, y el Ayudante de Cocina.

3.8.1.2.2 Flujo De Procesos Del Departamento De Producción

En el Anexo nº 15 se muestra el flujo de proceso del departamento de producción.

3.9 EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo son las personas responsables del correcto funcionamiento del restaurante.

Para el desarrollo correcto de las actividades dentro del restaurante, se ha decidido adoptar una Cultura Organizacional Participativa y una Estructura Organizacional lineo funcional o simplemente funcional.

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

- Administrador/a.

- Cajero/ a

- Cocinera/a

- Ayudante de Cocina

- Mesero/a

- Persona para limpieza del local.

Administrador

El Administrador/a. Es quien toma las decisiones que sean necesarias, dentro del restaurante, se encargará de supervisar, planificar y controlar el correcto desempeño de las actividades realizadas por los subordinados dentro del restaurante. Además deberá encargarse de la parte financiera y de dar informes de los resultados obtenidos en el ejercicio contable a la junta de socios.

Cajero/ a

El Cajero/a, su función principal es atender al cliente pues al momento de que este ingresa al lugar se dirigirá al área de caja donde debe hacer su pedido y cancelar el mismo. Por lo que el cajero/a debe dar un trato amable y cordial, al cliente, ofreciendo el menú del día y dando asesoramiento de productos adicionales. También se encargará de su labor como cajero llevando un registro diario de caja y colaborando con la administración en cuanto a ingreso de dinero se trata. Además trabajará conjuntamente con el mesero, con las expectativas, sugerencias y peticiones de los clientes, al estar en contacto directo con ellos.

Cocinero / a

El Cocinero / a deberá planificar el menú del día y todos los platillos especiales, se encargará de la recepción de pedidos y la supervisión de los mismos al momento de ser colocados en las bandejas respectivas para ser servidos a la mesa o al servicio a domicilio y comunicará a la administración cuando haga falta los insumos necesarios para el funcionamiento eficaz del área de producción. Está a cargo del ayudante de cocina.

Ayudante de Cocina

El ayudante de cocina brindará apoyo al cocinero/a en la elaboración de los diferentes platos, limpieza de los utensilios, vajillas y demás implementos

utilizados al momento de preparar los alimentos, colocar en las bandejas los pedidos y ponerlos en la ventanilla para que el mesero los recoja.

Mesero

El mesero tendrá trato directo con el cliente, estará encargado de llevar los pedidos a las mesas por lo tanto deben dar un trato personalizado, cordialidad, amabilidad, y respeto a sus clientes, además llevarán en cada pedido una hojita de sugerencias para poder brindar un mejor servicio. Así como de la recolección de vajillas.

Persona para limpieza.

Es la persona encargada de mantener limpio tanto el restaurante como las mesas.

De tal manera que el restaurante se encuentre limpio a todo momento mostrando así aseo y limpieza agradable a los ojos del cliente.

3.10 DISTRIBUCION DE LA PLANTA

El restaurante cuenta con una extensión de 120m² como se muestra en la tabla 3.2 la distribución del local donde funcionará el restaurante y sus respectivas dimensiones.

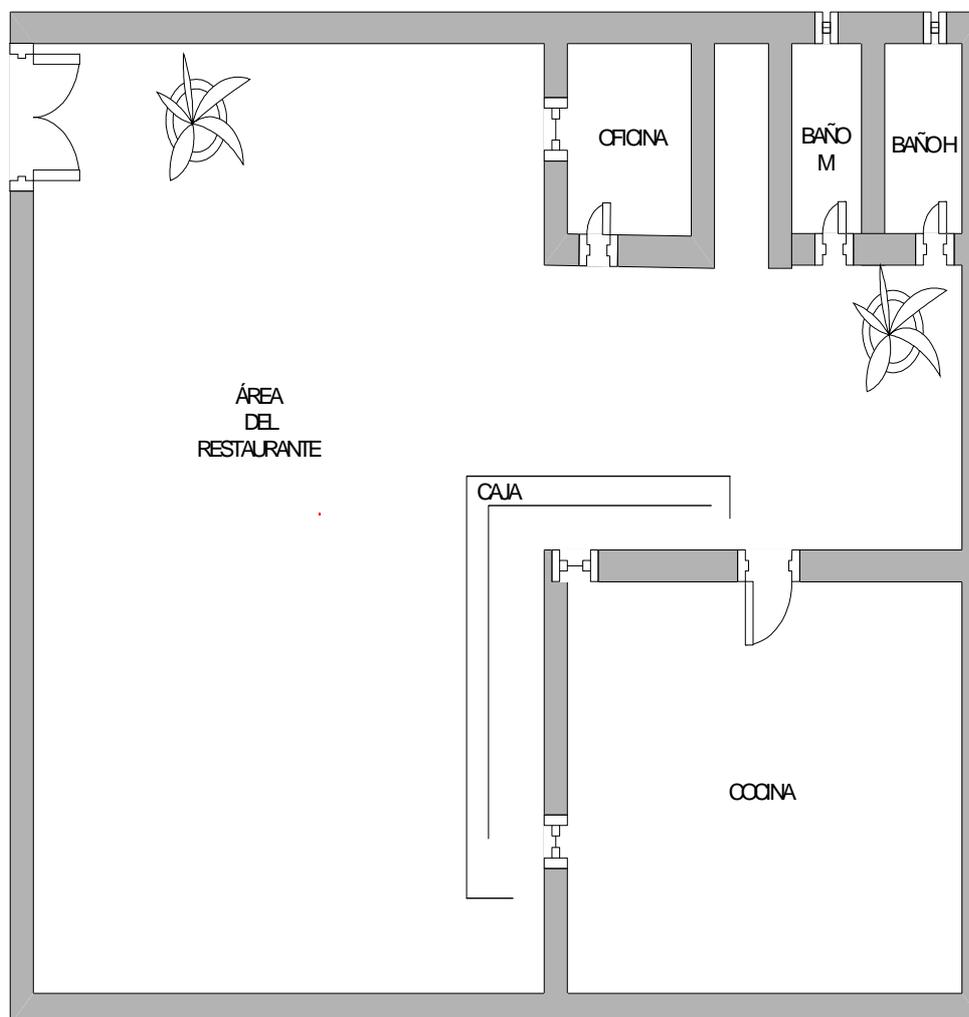
Tabla 3.2 Distribución del local.

AREAS	EXTENSION
Oficina	6 m ²
Baños	6 m ²
Restaurante	60 m ²
Producción	46 m ²
TOTAL	120 m²

Elaborado por: Fernanda Freire

El plano del local se muestra en el gráfico 3.1

Gráfico 3.1 Plano del local.



3.11 REQUERIMIENTO DE IMPLEMENTOS Y EQUIPOS DE COCINA.

Para adquirir los implementos y equipos de cocina, equipos de oficina, computación, es necesario realizar una comparación, entre los posibles proveedores (Ver anexo 16), en cuanto a precios y calidad del producto que se va a adquirir.

En el anexo 17 se puede encontrar el detalle de los implementos, muebles, equipos, etc. Necesarios para poner en marcha el negocio.

3.12 REQUERIMIENTO DE INSUMOS

La tabla 3.4 muestra los principales insumos necesarios para la elaboración del menú diario del restaurante.

Tabla 3.4 Clasificación y Características de los insumos.

INSUMOS	CARACTERÍSTICAS
Vegetales y alimentos de origen animal.	Vitaminas de grupo B, intervienen en el proceso de renovación celular. Se encuentra en verduras, frutos secos, cereales, legumbres, y en los alimentos de origen animal como: carne y vísceras, pescado, mariscos, huevos y lácteos.
Frutas	Alimentos con bajos aportes calóricos, ricos en vitaminas.
Agua	Elemento vital de todo ser humano.
Carbohidratos	Son alimentos que producen calor y energía, están formados por: carbono, hidrógeno y oxígeno.
Proteínas	Se encuentran en los alimentos de origen animal y en las plantas, son esenciales para el crecimiento.
Condimentos	Ingredientes necesarios a la hora de elaborar cualquier platillo ya que sirve para dar un toque exquisito y diferente a la comida.
Productos Light	Productos que contienen el 50% menos de calorías que un producto normal
Productos Diet	Productos con 0% calorías

Fuente: Revistas Energía Total, Vive Light y Saludable Light.

Elaborado por: Fernanda Freire

3.13 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

Para llevar a cabo la idea de crear el Restaurante Light “Blue Healthy Food” es necesario contar con el siguiente personal básico:

La tabla 3.5 muestra el equipo de trabajo sueldo mensual, y el desembolso anual por el pago de sueldos y salarios a los empleados.

Tabla 3.5 Equipo de Trabajo, sueldo mensual y anual.

DESCRIPCION	Nº	Costo Mensual	Costo Anual
Administrador	1	600.00	7.200,00
Cajero/a	1	250.00	3.000,00
Cocinero/a	1	500.00	6.000,00
Ayudante de Cocina	1	250.00	3.000,00
Mesero	1	300.00	3.600,00
Limpieza	1	250.00	3.000,00
TOTAL	7	2.150,00	25.800,00

Fuente: Tabla Salarial Actualizada (Cámara de Comercio-Quito)
Elaborado por: Fernanda Freire

CAPITULO IV

4. GESTION EMPRESARIAL

La palabra Light está de moda ya que es un nuevo estilo de alimentación. En el mundo de la comida Light la idea es eliminar aquello que tiende a perjudicar la salud si se consume en exceso, como la grasa, el azúcar o los carbohidratos: eso sí, sin sacrificar el sabor.

Por este motivo médicos y nutricionistas recomiendan este tipo de comida a sus pacientes que presentan enfermedades como la diabetes, enfermedades cardiovasculares sobrepeso y obesidad quienes por conservar su salud deben guardar una estricta dieta.

También está dirigido a personas que valoran su salud, evitando de esta manera la diabetes del futuro, las visitas al médico, los tratamientos de la obesidad, etc.

Con este panorama la Función empresarial de “Blue Healthy Food” será “Brindar un servicio de comida nutritiva y equilibrada, a través de la elaboración de menús Light, que garanticen un mejor estilo de alimentación y la satisfacción de las necesidades nutricionales.

4.1 VISIÓN EMPRESARIAL.

Llegar a ser el Restaurante de comida Light pionero en el sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito brindando siempre un servicio de calidad, con personal altamente calificado, variedad de menús nutritivos y equilibrados, buen ambiente y decoración, atención personalizada, y precios cómodos.

4.2 VALORES.

Los principales valores que llevarán presentes cada una de las personas que forman parte del equipo de “Blue Healthy Food” son:

- Responsabilidad.
- Honradez
- Cordialidad
- Compañerismo.
- Respeto.
- Cooperación.
- Colaboración

Tomando en cuenta que el cliente es siempre lo primero.

4.3 PLAN DE ORGANIZACIÓN

Analizando las características del restaurante se ha decidido que el tipo de Compañía a construirse será Compañía de responsabilidad limitada dado que las aportaciones no son solo en dinero sino también habrá un aporte de bienes muebles e Intelectual.

4.3.1 LA ORGANIZACIÓN

4.3.1.1 Tipo de Empresa

Es importante aclarar que “Blue Healthy Food” Restaurante de comida Light

funcionará legalmente como una Compañía de Responsabilidad Limitada.

La tabla 4.1 muestra la estructura legal del restaurante.

Tabla 4.1 Estructura Legal del Restaurante.

DESCRIPCION	
Razón Social	Restaurante de comida Light CIA Ltda.
Tipo de Compañía	Compañía de Responsabilidad Limitada.
Nombre Comercial	“Blue Healthy Food”
RUC	1718446048001
Capital Inicial	27.843,15 dólares
Socios	Socio 1 Socio 2 Socio 3 Socio 4 Socio 5
Actividad Principal	Servicio de alimentación (Restaurante de comida Light).
Dirección	Av. Mariscal Antonio José de Sucre y Caranqui (Esquina) Parroquia “La Magdalena”. Sector Sur.
Teléfonos	084957404
E mail	Bluehelathy_food@hotmail.com
Web Site	http://www.bluehealthyfood.com.ec

Elaborado por: Fernanda Freire

4.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El objetivo de presentar un organigrama es observar la cantidad total de personal que trabajará para la nueva empresa, ya sean internos como servicio externo, y la cantidad de personal, que será la que se va a considerar en el análisis económico para incluirse en la nómina de pagos.²⁶

Una estructura organizativa funcional divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena donde cada función reporta al personal directivo. Este tipo de estructura es simple y brinda líneas de reporte claras.

Resulta indicada para pequeñas empresas ya que los empleados pueden comunicarse fácilmente y, por lo general están al tanto de lo que ocurre en otros departamentos. En empresas muy pequeñas, un empleado puede desarrollar diferentes funciones, pero se deben identificar los puestos funcionales.²⁷

Por las características del nuevo restaurante “Blue Healthy Food” trabajará con una estructura organizacional funcional.

En el capítulo anterior se determinó el equipo de trabajo necesario para poner en marcha el negocio de comida light, el mismo que está conformado por siete personas, quienes deberán realizar sus actividades de manera eficiente, de tal manera que se logre el adecuado desempeño del restaurante.

La estructura organizacional funcional permite que el personal que labora en las áreas de recepción, producción, marketing y ventas se mantenga en contacto, no solo por el espacio del local, sino porque las actividades están divididas de manera que estén en permanente comunicación, sepan sus necesidades y brinden apoyo a sus compañeros cuando sea necesario.

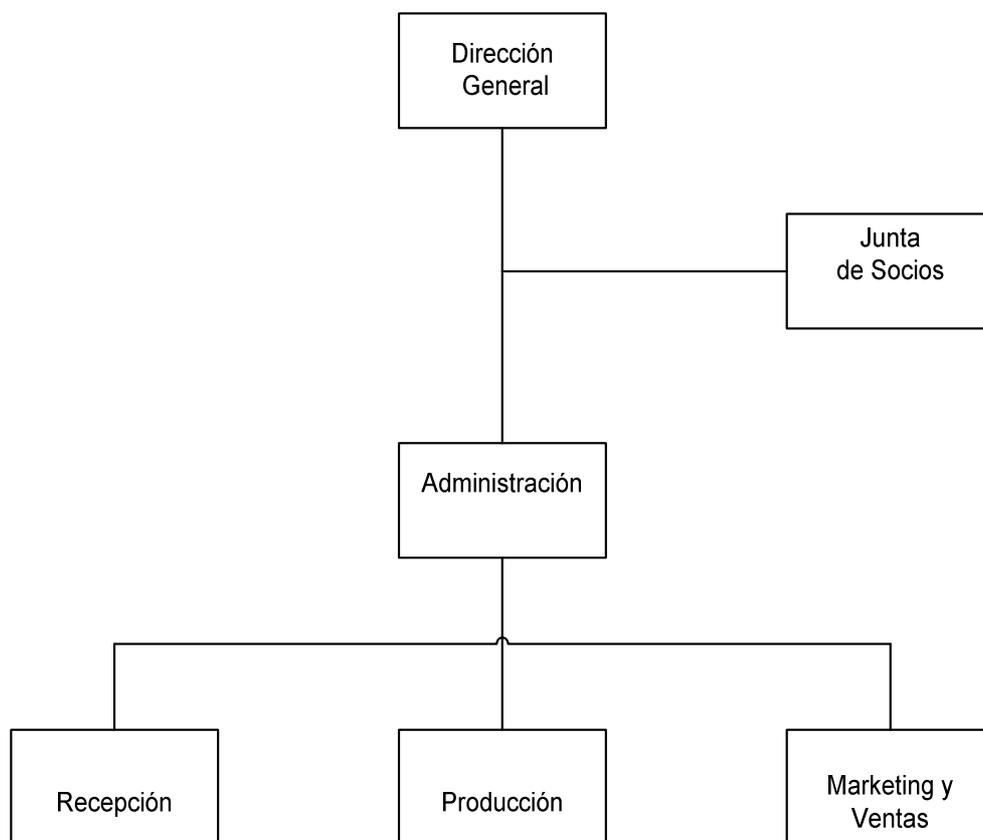
²⁶ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 126

²⁷ Graham Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios, Pág. 158.

Cabe aclarar que el presente organigrama es una propuesta, en un futuro se podría optar por una organización plana, ya que se debe analizar cómo va funcionando el negocio y si es necesario se recomienda realizar una retroalimentación.

El gráfico 4.1 muestra la propuesta inicial del organigrama funcional para el restaurante de comida Light.

Gráfico 4.1 ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE.



Elaborado por: Fernanda Freire

4.4 PUESTA EN MARCHA

4.4.1 OBJETIVO

Describir qué pasos se van a dar, en qué orden y en que fechas, para poner en marcha la nueva empresa.

Para poner en marcha el restaurante de comida light “Blue Healthy Food”, es necesario aplicar todos los pasos ya mencionados al inicio del capítulo como son:

- Conseguir las aportaciones del capital (bienes muebles y dinero) de los socios.
- La constitución legal de la empresa como Compañía de Responsabilidad Limitada.
- Realizar los trámites necesarios en el Servicio de Rentas Internas, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ministerio de Salud, para obtener los permisos de funcionamiento.
- Alquiler y adecuación del local.
- Compra de muebles, equipos e insumos.
- Preinstalación.

Una vez concluidos los trámites legales, adecuación, compra de insumos, muebles y equipos y realizada la preinstalación, se puede poner fecha para la inauguración del restaurante Light al sur del distrito Metropolitano de Quito.

En el anexo 18 se puede ver el diagrama de Gantt con los pasos antes mencionados, y el tiempo necesario para la determinación de la fecha de inauguración del negocio, que según el ejemplo planteado se necesita 17 semanas para poner en marcha el restaurante, si se empieza en el mes de agosto, el restaurante puede comenzar a realizar sus actividades comerciales

desde la segunda semana de diciembre, es decir a partir del 8 de Diciembre del presente año.

4.5 CONTINGENCIA Y SALIDA

4.5.1 OBJETIVO

Prever una estrategia razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto o una situación que conlleva a la apertura de la sociedad para que los inversionistas de capital de riesgo o el equipo de talento humano puedan vender una parte o totalidad de su participación.

En caso de que se presente algún inconveniente, enemistad o desacuerdo con las decisiones que se tomen en el restaurante, cada socio está en plena libertad de terminar su sociedad y poner en venta su porcentaje de participación, según lo establecido en la constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada.

Dada la naturaleza de la Compañía de Responsabilidad Limitada cuyo número mínimo de socios para ser constituida como tal es de 5, y tomando en cuenta que el futuro restaurante cumple con este requisito, se dará apertura al ingreso de uno o varios socios que estén interesados en invertir su dinero, de tal manera que no se ponga en riesgo la naturaleza de la compañía si surge inconvenientes con los socios y estos decidan romper la sociedad.

La apertura a nuevos socios servirá para tener un capital fresco, aumentar la capacidad instalada y ser más competitivos en el mercado.

CAPITULO V

5 PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero permite determinar si el proyecto que en este caso es el servicio de restaurante de comida Light es viable o no y ayuda a tomar decisiones adecuadas para corregir si fuera el caso o directamente poner en marcha los objetivos planteados en capítulos anteriores.

5.1 FLUJOS DE PROYECCIÓN

5.1.1 INVERSIONES

Los fondos necesarios para poder iniciar el negocio de restaurante de comida Light se encuentran determinados en el desarrollo del proyecto, como estudio de mercado, plan de marketing, equipos, suministros, insumos, maquinarias, publicidad, etc. (Ver anexo 19)

La tabla 5.1 muestra el valor total necesario para realizar la inversión.

Tabla 5.1 Costos y Gastos PRE operacionales del Restaurante.

COSTOS Y GASTOS PREOPERACIONALES	
Gastos de Constitución	449,00
Estudio de Mercado	88,50
Plan de Marketing	230,06
Gastos de Adecuación	500,00
Inversión Activos Fijos	22.143,77
TOTAL INVERSION INICIAL	23.411,33

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2 Activos Fijos

Los Activos Fijos (ver Anexo 20) se deprecian cada año, es decir pierden su valor inicial de compra, para este proceso se realizará la respectiva depreciación por el método de Línea Recta según los porcentajes de la tabla 5.2 así como el mantenimiento y seguro según sea el caso.

Tabla 5.2 Depreciación de los Activos Fijos del Restaurante.

Nº	ACTIVO FIJO	% DEPREC.	V. DESECHO	VIDA UTIL
1	Muebles de Oficina	10%	costo AF*10%	10 años
2	Equipo de Oficina	10%	costo AF*10%	10 años
3	Maquinaria y Herramienta	10%	costo AF*10%	10 años
4	Equipo de Computación	33%	costo AF*33%	3 años
5	Vehículo	20%	costo AF*20%	5 años

Fuente: Ley Tributaria

Realizado por: Fernanda Freire

Formula de depreciación por el Método de Línea Recta:

$$\frac{\text{COSTO ACTIVO FIJO} - \text{VALOR DE DESECHO}}{\text{VIDA UTIL}}$$

(5.1)

Para los activos fijos del Restaurante “Blue Healthy Food” el valor de depreciación anual es el siguiente:

5.1.2.1 Muebles.

La descripción de todos los muebles de oficina, cocina y restaurante se encuentran detallados en el anexo N° 17.

En la tabla 5.3 se puede observar el valor total de los muebles de oficina, cocina y restaurante y el valor total por la cuenta muebles.

Tabla 5.3 Muebles de Oficina, cocina y restaurante.

DETALLE	TOTAL
Muebles de Oficina	197,15
Muebles de Cocina	500,00
Muebles del Restaurante	567,80
Total Muebles	1.264,95

Fuente: Orve Hogar
Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.1.1 Depreciación de Muebles.

La tabla 5.4 muestra la depreciación de los muebles y el valor en libros al primer año de depreciación.

Tabla 5.4 Depreciación de Muebles.

Nº	ACTIVO FIJO	Valor	Valor Depreciación	Valor Libros
1	Muebles de Oficina	197,15	17,74	179,41
2	Muebles de Cocina	500,00	45,00	455,00
3	Muebles del Restaurante	784,43	70,60	713,83
Total				1.348,24

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.2 Equipos

La descripción de los equipos de oficina y computación se encuentran detallados en el anexo N° 17.

El valor de los equipos de computación y los equipos de oficina se encuentran detallados en la tabla 5.5

Tabla 5.5 Equipos.

DETALLE	TOTAL
Equipo de Computación	990
Equipo de Oficina	2.200,00
Total Equipos	3.190,00

Fuente:
Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.2.1 Depreciación de los Equipos.

La depreciación de los activos fijos (equipo de Computación y Oficina) se muestra en la tabla 5.6

Tabla 5.6 Depreciación de los Equipos.

Nº	ACTIVO FIJO	Valor	Valor Depreciación	Valor Libros
1	Equipo de Computación	990	221,10	768,90
2	Equipo de Oficina	2.200,00	198,00	2.002,00
TOTAL				2.770,90

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.3 Implementos y Equipos de Cocina.

La descripción de los implementos y equipos de cocina se encuentran detallados en el anexo N° 17.

La tabla 5.7 muestra el valor por los activos fijos de implementos y equipos de cocina.

Tabla 5.7 Implementos y Equipos de Cocina.

DETALLE	TOTAL
Implementos y Equipos de Cocina	4.328,95

Fuente: Megamaxi, Artefacta
Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.3.1 Depreciación de Implementos y Equipos de Cocina.

La tabla 5.8 muestra el valor de depreciación al primer año de los implementos y equipos de cocina y su valor en libros.

Tabla 5.8 Depreciación de Implementos y Equipos de Cocina.

Nº	ACTIVO FIJO	Valor	Valor Depreciación	Valor Libros
1	Implementos y Equipos de Cocina	4.328,95	389,61	3.896.05
TOTAL				3.896,50

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.4 Vehículo

Para iniciar las operaciones en el restaurante es necesario contar con un vehículo propio, el mismo que tiene las siguientes características:

- Chevrolet corsa.
- Cinco puertas.
- 1.8

- Año 2003
- 0 Km. de recorrido.
- Color azul

La tabla 5.9 contiene el valor del activo fijo vehículo.

Tabla 5.9 Vehículo.

DETALLE	VALOR	TOTAL
Vehículo	12.500,00	12.500,00
Total		12.500,00

Fuente: Concesionario Chevrolet
Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.1.2.4.1 Depreciación de Vehículo.

La tabla 5.10 muestra el valor de depreciación al primer año del activo fijo vehículo y su valor en libros.

Tabla 5.10 Depreciación de Vehículo.

Nº	ACTIVO FIJO	Valor	Valor Depreciación	Valor Libros
1	Vehículo	12.500,00	2.000,00	10.500,00
Total				10.500,00

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.5 Resumen de la depreciación Activos Fijos

Para mayor comodidad se presenta una tabla resumen de los activos fijos necesarios para poner en marcha el negocio del restaurante de comida Light.

La tabla 5.11 muestra el resumen de todos los Activos Fijos, su costo y el valor anual de depreciación.

Tabla 5.11 Valor de Depreciación Anual de los Activos Fijos.

Nº	ACTIVO FIJO	Costo Activo Fijo	Valor de Depreciación
1	Muebles	1.481,58	133,34
2	Equipo de Oficina	2.200,00	198,00
3	Implementos Y Equipos de C.	4.328,95	389,61
4	Equipo de Computación	990	221,10
5	Vehículo	12.500,00	2.000,00

Elaborado por: Fernanda Freire

Para el estudio se realizará proyecciones de 5 años.

Como el equipo de Computación tiene una vida útil de 3 años se verá necesario reemplazar este equipo por un nuevo por lo tanto el valor en libros del Equipo de computación en el año 4 será mayor. (Ver anexo 21)

La tabla 5.12 muestra el valor en libros de los activos fijos en un periodo de 5 años.

Tabla 5.12 Cálculo de depreciación de los Activos Fijos del Restaurante por un periodo de cinco años.

ACTIVO FIJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles de Oficina	179,41	161,67	143,93	126,19	108,45
Muebles de Cocina	455,00	410,00	365,00	320,00	275,00
Muebles del restaurante	713,83	643,23	572,63	502,03	431,43
Equipo de Oficina	2.002,00	1.804,00	1.606,00	1.408,00	1.210,00
Implementos y Equipos	3.939,34	3.549,74	3.160,13	2.770,53	2.380,92
Equipo de Computación	768,90	547,80	326,70	1.020,57	591,13
Vehículo	10.500,00	8.500,00	6.500,00	4.500,00	2.500,00

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.6 Mantenimiento y Seguro de los Activos Fijos.

El valor por mantenimiento de los Activos Fijos es del 5% sobre el valor de cada activo.

La tabla 5.13 muestra el valor de mantenimiento de los Activos.

Tabla 5.13 Mantenimiento y Seguro de los Activos Fijos.

ACTIVO FIJO	Costo Del Activo	Mantenimiento		Seguro (SOAT)
		%	\$	
Muebles de Oficina	179,41	5%	8,97	
Muebles de Cocina	455,00	5%	22,75	
Muebles del Restaurante	784,43	5%	39,22	
Equipo de Oficina	2.002,00	5%	100,10	
Maquinaria y Herramienta	4328,95	5%	216,45	
Equipo de Computación	768,90	5%	38,45	
Vehículo	12.500,00	5%	625,00	31,00

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.7 Financiamiento

Para poner en marcha el proyecto no es necesario adquirir ningún tipo de financiamiento ya que se cuenta con el capital suficiente para invertir en, equipos, materiales, implementos, e insumos.

El capital disponible son las aportaciones de los socios realizadas en efectivo y activos fijos que ya fueron descritos en el capítulo 3.

La tabla 5.14 muestra el total de los aportes personales de los socios (efectivo y Activos Fijos) como capital inicial para el restaurante “Blue Healthy Food”.

Tabla 5.14 Aportaciones de los socios en efectivo y bienes muebles.

	APORTACION EFECTIVO	APORTACION B. MUEBLES	TOTAL APORTACIONES
Aportaciones	13.150,00	14.693,15	27.843,15

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.8 Políticas de Cobros, Pagos y Existencias

5.1.2.8.1 Políticas de Cobros

La única política de cobro es el pago en efectivo, los clientes deberán cancelar el valor total de su orden al momento de pedirla.

5.1.2.8.2 Políticas de Pagos.

Los pagos a los proveedores se realizarán en efectivo al momento de adquirir los diferentes insumos necesarios para la elaboración de cada plato.

5.1.2.8.3 Políticas de Existencias

Una parte de la materia prima está constituida por productos perecibles que no se puede mantener en stock por la naturaleza de los mismos por lo que se realizará la adquisición de estos insumos un determinado día a la semana o cuando se requiera de cierto producto.

Cabe aclarar que no todos los insumos deben ser adquiridos semanalmente como es el caso de los útiles de limpieza y productos empacados que llevan fecha de caducidad, los cuales tendrán una rotación más lenta del inventario.

5.1.2.9 Ventas

Para realizar la proyección de ventas se tomo como referencia el crecimiento mensual de Restaurantes y Hoteles en la ciudad de Quito (2.11%) y para determinar la cantidad demandada se realizó una estimación (25%) sobre la cantidad de demanda de los restaurantes del sector. Ver anexo 22.

Los principales productos que se tomó en cuenta para este cálculo son los siguientes:

- Desayunos,
- Almuerzos,
- Platos a la carta,
- Ensaladas.

En la tabla 5.15 se encuentra resumida la proyección de ventas antes mencionada, con los precios unitarios, la cantidad anual de cada uno y el ingreso total producto de las ventas en todo el año. (Ver Anexo 23).

Tabla 5.15 Ventas anuales de platos principales.

	PRECIO	CANTIDAD ANUAL	INGRESO ANUAL
Desayunos	1,25	3.925	4.906,49
Almuerzos	1,50	10.044	15.065,35
Platos a la Carta	2.50	7.890	19.725,85
	3,00	7.204	21.611,64
	3.50	6.577	23.020,00
Ensaladas	1,00	4.653	4.652,87
INGRESO TOTAL			88.982,20

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.10 Costos y Gastos de Producción, Administración y Ventas.

5.1.2.10.1 Costos de Producción

Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio Técnico.²⁸

Ver anexo 24.

5.1.2.10.1.1 Materia Prima.

Para la elaboración de cada plato es necesario contar con los insumos necesarios tales como vegetales, hortalizas, legumbres, proteínas, cereales, agua, azúcares, carnes, etc.

Se realizó un cálculo estimado de la materia prima necesaria para la elaboración de cada uno de los productos que se tomaron en cuenta para la proyección de ventas y su respectivo costo unitario de elaboración cuyo costo anual es de 45.151,09 (detalle de los costos mensuales y cálculos están en el anexo 25)

5.1.2.10.1.2 Mano de Obra Directa.

Para la elaboración de los diferentes menús del restaurante es necesario contar con la Mano de Obra Directa calificada (Cocinero, mesero y Ayudante de Cocina), con un desembolso mensual de \$1.050,00. (Ver anexo 26).

(Los salarios fueron fijados en base a la tabla de remuneraciones 2008 con el respectivo incremento de 30,00 decretado por el gobierno nacional).

5.1.2.10.1.3 Costos Indirectos.

²⁸ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 169.

5.1.2.10.1.3.1 Servicios Básicos (agua, luz y gas).

El costo anual de estos servicios es de \$644,72 (ver anexo 27).

5.1.2.10.1.3.2 Materiales Indirectos.

Los materiales indirectos son los del servicio para llevar como vasos desechables, cucharas desechables, bandejas desechables, servilletas, etc.

El monto anual por estos materiales asciende a \$ 226,32. (Ver anexo 28).

5.1.2.10.1.3.3 Depreciaciones y Amortizaciones.

Los cargos de depreciaciones deberían hacerse un porcentaje para producción, otro para administración y uno más para ventas; sin embargo, para efectos de simplicidad y para evitar un prorrateo se atribuye todo el cargo de depreciación a la producción.

Por tanto, este cargo ya no aparecerá en la determinación del costo administrativo y de ventas.²⁹

La depreciación y amortización anual de los activos fijos e intangibles es \$ 3.130,53.

(Ver anexo 29).

5.1.2.10.1.3.4 Mantenimiento

Se ha estimado un costo del 5% sobre el valor del Activo Fijo de cocina como son maquinarias, equipos, herramientas, el mismo que asciende a los \$ 216,15.

(Ver cuadro de mantenimiento y seguro)

²⁹ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 197

La Tabla 5.16 muestra el resumen total de los costos de producción.

Tabla 5.16 Costos Totales de Producción.

CONCEPTO	VALOR
Materiales Directos	45.151,09
Mano de Obra Directa	12.600,00
Materiales Indirectos	226,32
Servicios Básicos	644,72
Mantenimiento AF	216,15
Depreciaciones	3.130,53
TOTAL	61.968,81

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.10.2 Gastos de Administración y Ventas.

5.1.2.10.2.1 Gastos de Administración.

En los gastos de administración anuales son de \$17.173,06. Se ha tomado en cuenta para el cálculo los siguientes gastos:

- Salarios administrativos.
- Pago mensual del arriendo del local,
- Materiales de Oficina,
- Materiales de Limpieza,
- Teléfono,

- Mantenimiento activos fijos de oficina.

(Ver detalle de los gastos administrativos mensuales en el anexo N° 30)

5.1.2.10.2.2 Gastos de Ventas.

Los gastos de ventas anuales son de \$ 1.058,65 ocasionados por:

- Pago de publicidad, y
- los imprevistos (5% sobre los gastos administrativos).

(Ver detalle de los gastos de ventas mensuales en el anexo N° 31)

5.1.2.11 Ingresos.

Son los valores que se obtendrán de la venta anual de los diferentes menús (desayunos, almuerzos, platos a la carta, Ensaladas), como se muestra en la tabla 5.17

Los cálculos de los ingresos se encuentran en el anexo N° 32

Tabla 5.17 Ingresos por ventas de los principales menús del Restaurante.

	Desayunos	Almuerzos	Platos a la Carta			Ensaladas
	1.25	1.50	2.50	3.00	3.50	1.00
Total	4.906,49	15.065,35	19.725,85	21.611,64	23.020,00	4.652,57
TOTAL						88.982,20

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.11.1 Proyección de Ventas anuales

Para proyectar las ventas por un periodo de cinco años se ha tomado un crecimiento anual del 3.31%³⁰ (cifra tomada del crecimiento anual de Restaurantes y Hoteles en Quito).

En la tabla 5.18 se muestra la proyección de Ingresos por Ventas (desayunos, almuerzos, platos a la carta, ensaladas) en los cinco años del proyecto.

Tabla 5.18 Proyección de Ventas Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	88.982,20	91.927,51	94.979,31	98.113,83	101.361,40

Elaborado por: **Fernanda Freire**

5.1.2.12 Estados Financieros.

Estados Financieros: son aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha dada pasada, presente o futura, o bien el resultado de operaciones obtenidas en un período pasado, presente o futuro en situaciones normales o especiales.

Los estados financieros principales sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa; permiten también evaluar la solvencia y la liquidez de la empresa así como su capacidad de pago; además mediante ellos podemos conocer el origen y las características de los recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.³¹

³⁰ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Febrero 2008.

³¹ www.planfinanciero.com

5.1.2.12.1 Balance de Resultados

La finalidad del estado de Perdidas y Ganancias (Balance o Estado de Resultados) es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo de efectivo que sirven para realizar la evaluación económica del proyecto.

Para realizar un estado de resultados adecuado, el investigador deberá basarse en la ley tributaria vigente, en las secciones referentes a la determinación de ingresos y costos deducibles de impuestos.³²

En el anexo 33 se encuentra el detalle de los balances de resultados proyectados para el periodo de cinco años.

La tabla 5.19 muestra el Balance de Resultados proyectado al primer año.

Tabla 5.19 Balance de Balance de Resultados proyectado al primer año.

	Año 1
Ingresos	88.982,20
- Costos y Gastos Producción, administración y ventas	61.968,81
= Utilidad Antes de Impuestos y Participación Trabajadores	8.781,87
- Impuestos y Participaciones	3.183,36
+ Depreciaciones	3.130,53
= Utilidad Neta	8.728,85

Elaborado por: Fernanda Freire

³² Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 182.

La tabla 5.20 muestra el Estado de Resultados proyectado por un periodo de cinco años.

Tabla 5.20 balance de resultados proyectado por un periodo de 5 años.

	1	2	3	4	5
Ingresos	88.982,20	91.927,51	94.970,31	98.113,83	101.361,40
- Costos y Gastos Producción, Administración y Ventas	80.200,53	86.105,72	88.466,36	91.092,61	93.569,72
= Utilidad Antes de Impuestos y Participación Trabajadores	8.781,67	5.821,79	6.503,96	7.021,22	7.791,68
- Impuestos y Participaciones	3.183,36	2.110,40	2.357,68	2.525,19	2.824,48
+ Depreciaciones	3.130,53	3.130,53	3.130,53	3.338,86	3.338,86
= Utilidad Neta	8.728,85	6.841,92	7.276,80	7.814,89	8.200,46

Elaborado por: **Fernanda Freire**

5.1.2.12.1.1 Costo de capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: solo de personas físicas (inversionistas), de estas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos.

Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de los socios tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio.³³

³³ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 184

Se define a la TMAR como (5.2):

$$TMAR = i + f + if \quad (5.2)$$

Donde:

i = Premio al Riesgo

f = Inflación

En el proyecto el capital inicial de inversión está constituido por la aportación de cinco socios con dinero en efectivo y activos fijos como se definió en capítulos anteriores (3 y 4).

Cuando se evalúa un proyecto en un horizonte de tiempo de cinco años.

La TMAR calculada debe ser válida no solo en el momento de la evaluación sino durante los cinco años.³⁴

La TMAR para el proyecto es del 12%, La TMAR fue tomada en base a la valoración de los bonos en el mercado, esta tasa cumple con los requerimientos de la TMAR ya tiene incluida el premio al riesgo y el índice inflacionario proyectado a los cinco años.

5.1.2.12.2 Balance de Situación.

El balance general inicial mostrará la aportación neta que deberán realizar los accionistas o promotores del proyecto.³⁵

La tabla 5.21 muestra el balance general al inicio de las operaciones del restaurante "Blue Healthy Food".

³⁴ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 184

³⁵ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 211

Tabla 5.21 Balance de Situación Inicial

ACTIVOS		
Activos Circulantes		5.679,63
Efectivo	4.313,82	
Insumos	1.365,81	
Activos Fijos		20.777,96
Muebles de Oficina	197,15	
Muebles de Cocina	500,00	
Muebles del Restaurante	567,80	
Equipo de Oficina	2.200,00	
Equipo de Computación	990,00	
Maquinaria y Equipo	3.823,01	
Vehículo	12.500,00	
Activo Diferido		1.267,56
Gastos de Constitución	449,00	
Gastos de Adecuación	500,00	
Estudios Previos	318,56	
TOTAL ACTIVOS		27.725,15
PATRIMONIO		27.725,15
Capital Social	27.725,15	
TOTAL PATRIMONIO		27.725,15
PASIVO + PATRIMONIO		27.725,15

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.12.2.1 Balance de situación *Proyectado*.

La tabla 5.22 muestra el balance de situación proyectado durante el horizonte de tiempo planteado (5 años).

Los balances proyectados detallados de los cinco años se encuentran en el anexo 34.

Tabla 5.22 Balance General Proyectado.

	1	2	3	4	5
Activos	30.672,80	31.886,16	33.825,99	34.891,87	39.074,21
Pasivos y Patrimonio	5.315,16 19.825,20	4.578,80 18.262,64	4.826,08 28.999,90	5.013,59 29.878,28	5.292,88 33.781,33

Elaborado por: **Fernanda Freire**

5.1.2.13 Análisis de Capital de Trabajo.

Desde el punto de vista contable, este se define como la diferencia aritmética entre el ACTIVO CIRCULANTE y el PASIVO CIRCULANTE. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es hay que diferenciar la primera producción antes de percibir ingresos; entonces debe comprarse materia prima, pagar mano de obra que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar gastos diarios de la empresa.

Todo esto constituirá el activo circulante. Pero así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en concepto como impuestos y algunos servicios y proveedores, y esto es el llamado pasivo circulante. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir, el capital con el que hay que contar para empezar a trabajar.³⁶

El Activo Circulante del restaurante está constituido por los Materiales y el dinero en efectivo con el que se cuenta para gastos diarios de la empresa.

Al iniciar el negocio no hay Pasivo Circulante, la adquisición de equipos, maquinarias, insumos se realizará en efectivo ya que se cuenta con suficiente capital para invertir. De tal modo que el capital de trabajo sería el siguiente:

³⁶Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 176

La tabla 5.23 muestra el Capital de Trabajo con el que se cuenta para poner en marcha el negocio.

Tabla 5.23 Capital de Trabajo Inicial

ACTIVO CIRCULANTE	VALOR
Efectivo	4.313,82
Insumos	1.365,81
Total Capital Inicial de Trabajo	5.679,63

Elaborado por: Fernanda Freire

La tabla 5.24 muestra el capital de Trabajo con el que se contará al primer año de funcionamiento del restaurante.

El capital de trabajo durante el horizonte de tiempo de referencia para el estudio se encuentra en el anexo 35

Tabla 5.24 Capital de Trabajo al Primer año.

ACTIVO CIRCULANTE	VALOR
Efectivo	11.608,73
Insumos	149,08
PASIVO CIRCULANTE	
Impuestos	1.866,11
Participación Trabajadores	1.317,25
IESS	2.131,80
Total Capital de Trabajo	6.442,66

Elaborado por: Fernanda Freire

5.1.2.14 Punto de Equilibrio.

El análisis del Punto de Equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.³⁷

La fórmula matemática aplicada en el estudio para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{PxQ} \right)} \quad (5.3)$$

Donde:

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

P = Precio

Q = Cantidad.

Para el proyecto es necesario realizar un cálculo detallado de cada uno de los principales platos (desayunos, almuerzos, platos a la Carta y Ensaladas) mínimos que se puede vender para no incurrir en pérdidas. (Ver Anexo 36).

³⁷ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 180.

La tabla 5.25 Muestra el nivel de producción de desayunos, platos a la carta, almuerzos y ensaladas, en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

Tabla 5.25 Nivel de Producción del primer año (Punto de Equilibrio)

Tiempo	Desayunos	Almuerzos	Platos a la Carta 1	Platos a la Carta 2	Platos a la Carta 3	Ensaladas
año 1	3.768,03	11.569,71	15.148,83	16.597,06	17.678,63	3.672,14

Elaborado por: **Fernanda Freire**

La tabla 5.26 muestra los costos fijos, variables, ingresos y beneficio por ventas anuales en el horizonte de tiempo (cinco Años) donde los costos fijos y variables son iguales a los ingresos, cuyo beneficio es cero.

En este escenario el restaurante no está perdiendo ni ganando.

Tabla 5.26 Costos, Ingreso y Beneficio del Restaurante.

Periodo	Costo Fijo	Costo Variable	Ingresos	Beneficio
1	25.483,35	42.591,06	68.434,39	0
2	26.326,84	44.372,74	70.699,57	0
3	27.198,26	45.841,48	73.039,74	0
4	28.098,53	47.358,83	75.457,36	0
5	29.028,59	48.926,40	77.954,99	0

Elaborado por: **Fernanda Freire**

5.1.2.15 Flujos de Caja

El flujo neto de Caja proyectado durante el horizonte de tiempo (5 años), está detallado en la tabla 5.19. En el anexo 37 se encuentra el detalle anual del flujo de caja proyectado.

Tabla 5.27 Flujo de Caja Anual

Tiempo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja Anual	4.313,82	11.608,73	16.138,81	21.140,36	25.267,79	31.375,44

Elaborado por: Fernanda Freire

5.2 INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Es la evaluación económica que representa el análisis final de toda la secuencia del estudio de factibilidad (Plan de Negocios).³⁸

5.2.1 Valor Actual Neto.

Valor Presente Neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de selección de la inversión que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.³⁹

Para calcular el VPN se utiliza la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) y horizonte de tiempo de cinco años. La ecuación para calcular el VPN para el periodo de cinco años es:

$$VPN = -P + \frac{FNE}{(1+i)^1} + \frac{FNE}{(1+i)^2} + \frac{FNE}{(1+i)^3} + \frac{FNE}{(1+i)^4} + \frac{FNE}{(1+i)^5} + VS \quad (5.4)$$

³⁸Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 220

³⁹Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 221

La tabla 5.28 muestra el flujo neto de efectivo y el valor residual en el horizonte de tiempo.

Tabla 5.28 Flujo Neto de Efectivo y Valor Residual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FNE	-23.411,33	8.728,85	6.841,92	7.276,80	7.814,89	15.405,57
VS						7.205,11

TMAR = 12%

VPN = 7.789,41

5.2.1.1 Justificativo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento es la TMAR que ya fue calculada en el literal 5.1.9.2 del plan financiero.

Donde la TMAR es del 12% valor de los Bonos en el Mercado, cuyo porcentaje ya incluye el riesgo y la Inflación pronosticada en un horizonte de cinco años.

5.2.2 Tasa Interna de Retorno.

Es la tasa de descuento por la cual el Valor Presente Neto es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se la llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR; si ésta es mayor que la TMAR, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es

mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.⁴⁰

,40

La Tasa Interna de Rendimiento para el proyecto es del 25% por lo tanto la inversión es aceptable ya que el rendimiento del restaurante es mayor que la TMAR 12%.

5.2.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRC).

El periodo de recuperación de la inversión PAY-BACK es un criterio de selección de inversión que no tiene en cuenta el tiempo. Es una corriente de flujos que se extiende durante n periodos⁴¹.

La tabla 5.28 muestra el valor de la inversión en el tiempo cero, los flujos de efectivo anuales y la diferencia entre la inversión inicial y los flujos de efectivo anuales, donde los dos primeros años se obtiene flujos negativos.

Tabla 5.28 Periodo de Recuperación de la Inversión.

Tiempo	Inversión	FNE	INV-FNE
0	-23411,33		
1		8.728,85	-14.682,48
2		6.841,92	-7.840,56
3		7.276,80	-563,76
4		7.814,89	7.251,13
5		15.405,57	22.656,70

Elaborado por: Fernanda Freire

El periodo de recuperación de la Inversión se da en el cuarto año de puesto en marcha el proyecto ya que se cuenta con un valor positivo equivalente \$7.251,13.

⁴⁰ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 224

⁴¹ www.Gábilos-estudioviabilidad,planempresa,económico,financiero.htm

5.2.4 Análisis de Sensibilidad.

Se denomina análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (que tan sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables⁴².

Se ha considerado para este análisis la variación porcentual anual en la cantidad o volumen de las ventas de los principales menús que ofrece el restaurante.

5.2.4.1 Escenario pesimista.

La tabla 5.29 muestra la variación del VPN y de la TIR cuyo resultado es pesimista cuando la cantidad esperada de ventas anuales disminuye en 5%

Tabla 5.29 Variación de la cantidad de ventas en un 5% (-)

	TIR	VAN	B/C
Resultados Originales	25%	7.789,41	1.11%
Resultados Sensibilizados	9%	(1.892,59)	1,05%

Realizado por: Fernanda Freire

5.2.4.2 Escenario optimista.

La tabla 5.30 muestra la variación de la TIR y el VPN cuando la cantidad de ventas anuales se incrementa en un 5% y cuyo escenario es optimista.

⁴² Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Pág. 235

Tabla 5.30 Variación de la cantidad de ventas en un 5% (+).

	TIR	VAN	B/C
Resultados Originales	25%	7.789,41	1,11%
Resultados Sensibilizados	40%	17.471,40	1,21

Realizado por: Fernanda Freire

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

- Con el estudio de mercado se pudo determinar que existe una demanda insatisfecha (63% de las personas encuestadas), de tal manera que el principal objetivo del futuro restaurante (brindar un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada), estará orientado a satisfacer sus necesidades.
- En el análisis del mercado se pudo conocer las debilidades de los principales competidores y sus estrategias de ventas, las mismas que se convertirán en fortalezas para el servicio de comida Light.
- También se espera que la novedad de presentar en el mercado un servicio de comida Light abarque el 100% del mercado potencial, a través del cumplimiento de las estrategias de marketing planteada.
- Con la iniciativa tomada por el gobierno nacional a futuro existirá mayor competencia en este tipo de negocio (comida Light) ya que la idea es sensibilizar a las personas para que opten por un estilo de alimentación sana, nutritiva y equilibrada. Por lo tanto todas las cadenas de restaurantes estarán obligadas a incluir en sus cartas un menú Light.
- A través del método cualitativo por puntos se logró determinar la localización óptima del proyecto, la misma que contribuirá a obtener una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital.
- La mejor opción en un negocio que está empezando, es trabajar con una estructura organizacional funcional, ya que se puede determinar fácilmente la cantidad total de personal que trabajarán en el restaurante,

los mismos que pueden comunicarse fácilmente, conocer las debilidades y dificultades de todas las áreas y brindar apoyo cuando sea necesario.

- En la Evaluación Económica se pudo obtener datos importantes para determinar si el proyecto es viable o no, cuyos resultados son bastante alentadores, como se mencionó en el resumen ejecutivo, el proyecto a simple vista es aceptable ya que tiene una Tasa Interna de Retorno superior a la TMAR, un 25% frente a un 12% respectivamente.
- Las ventas anuales de los productos principales permiten recuperar la inversión al tercer año de funcionamiento, tomando en cuenta que se realizó los cálculos con el 25% de la demanda de los restaurantes de referencia, de tal manera que si se supera las expectativas de ventas anuales esperadas, no solo se recuperará la inversión en un plazo menor, sino que la rentabilidad del negocio será mejor.
- En el análisis de sensibilidad se determinó que existe un escenario optimista al incrementar las ventas totales en un 5%, de tal manera que se logra obtener una utilidad de \$1.61 por cada dólar invertido frente a 1.14 del estudio real.

6.2 RECOMENDACIONES.

- Por la acogida que la gente tiene a la idea de comer sano en un lugar distinto a sus hogares, se recomienda realizar un análisis en todo el Distrito Metropolitano de Quito, de tal manera que se pueda abrir sucursales en lugares estratégicos de la misma.
- Se recomienda fomentar este tipo de negocios que no buscan únicamente un fin de lucro sino brindar un servicio de comida sana, nutritiva y equilibrada que contribuya a mejorar la alimentación de las personas quienes por sus malos hábitos alimenticios padecen serios problemas con su salud.
- Para mayor comodidad y tomando en cuenta que el nombre influye mucho en el consumidor (debe ser fácil de pronunciar y de recordar) se recomienda cambiar el nombre del restaurante “Blue Healthy Food”.
- Tomando en cuenta que al empezar un negocio no es necesario contar con instalaciones propias, se recomienda tomar a futuro la opción de contar con un local propio ubicado de preferencia en el mismo sector.
- A medida que la rentabilidad del restaurante aumente se recomienda realizar una publicidad más agresiva en los medios de comunicación, principalmente en televisión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Ansoff. Hi. (1993) Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración, México, Editora Trillas.

- Baca Urbina Gabriel (2006), Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, México, McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V

- Braley and Myres (1993), Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición, México, Mc. Graw Hill.

- Graham Friend y Stefan Zehle (2008), Como diseñar un Plan de Negocios, Primera Edición en español, Lima, El Comercio S.A.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Pilar Baptista, (1991), Metodología de la Investigación, Segunda Edición, México, McGraw-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

- Jaramillo, José Carlos, (1992) Dirección Estratégica / José Carlos Jarrillo, España, Mac Graw Hill.

- Nogueira Cobra Marcos Enrique y Flavio Arnaldo Zwarg, Marketing de Servicios, cuarta edición, México, McGraw-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

- Nueno, Pedro. Emprendiendo, (1992), El Arte de crear Empresas y sus artistas, Madrid.

- Ortega Martínez, Enrique, (1981), La Dirección del Marketing, 3era Edición. Madrid.
- Orville C Walter, Jr., Boyd, Jr. Harper W, Mullins Jhon y Jean Claude Larreché, (), Marketing Estratégico, cuarta edición, México, McGraw-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Porter, M. E. Estrategias Competitivas, México, Editora Continental S.A.
- Porter Michael E. (2006), Estrategia y Ventaja Competitiva, primera reimpresión, Colombia, Planeta Colombiana, S.A.
- Sallenave, Jean Paul, (1997), Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Editorial Norma S. A.
- Suárez Andreí S. (1983), Diccionario Económico de las Empresas, Ediciones Pirámides S.A. Madrid.
- Weston and Brigham, (1994), Fundamentos de Administración Financiera, décima edición, México, Mc. Graw Hill.

Revistas

- British Medical Journal, (2008, Febrero), Novedades Light, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 57-58.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, Febrero), Bajar de peso y limpiar el organismo con zumos y jugos, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 62-63.

- Celedón Damele Vanesa, (2008, Marzo), Comer o no comer, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 35/37.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, Febrero), Consigue tu figura ideal, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 4/7.
- Celedón Damele Vanesa, (2007, Noviembre), Del fast food al slow food, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 40-41.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, marzo), Dieta de los cuatro minerales, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 58-59.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, Febrero), El equilibrio dietetico diario, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 36-37.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, Febrero), Hidratos de Carbono, los distintos tipos, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 50-51.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, Febrero), Sopas Light, una deliciosa opción contra el hambre, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 64-66.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, marzo), Soya y salud, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 48-49.
- Celedón Damele Vanesa, (2008, marzo), Vegetales aliados de la salud, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 33-34.
- De la Torre Nieto Guadalupe Guffanti, (2002, diciembre), Recomendaciones nutricionales y hábitos alimentarios para el paciente con obesidad, Volumen XI, Revista Ecuatoriana de Cardiología, Manabí/Ecuador, pp141/158.

- Dreizler y Mary E. Ehemann (2007, enero), La Dieta Okinawa, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 50-51.
- Dreizler y Mary E. Ehemann (2007, enero), La dieta para superar el estrés, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 48-49.
- Dreizler y Mary E. Ehemann, (2007, enero), Nutrición, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 33-35.
- Fierro Morayma (2008), RECETAS LIGHT “Dale un giro saludable a tu vida”, Quito/Ecuador, PRONACA, pp 1-43.
- Holly McCord (2007, mayo), Comida, Miami, FL 33131, EEUU, Revista Prevention en español, Ideas publishing group, pp 31/44.
- Holly McCord, (2000, mayo), Nutrición al Día, Miami, FL 33131, EEUU, Revista Prevention en español, Editorial, Ideas publishing group, 37/40.
- Luna Báez Verónica, (2008, marzo), Avena un alimento completo, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 7-8.
- McQuillan Susan (2000, mayo), Poca grasa, gran sabor, Miami, FL 33131, EEUU, Revista Prevention en español, Ideas publishing group, pp119/129.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, mayo/junio), Cocina baja en grasa, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 37.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, abril/mayo), comidas para paladares selectos, Energía Total, Grupo Vistazo, 42-43.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, mayo/junio), ¿Cómo seleccionar los alimentos?, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 40-41.

- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, abril/mayo), con salud de hierro, Energía Total, Grupo Vistazo, 40-41.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, mayo/junio), Consejos para comer fuera de casa, Energía Total, Grupo Vistazo, 35.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, abril/mayo), Dieta Beverly Hills, Energía Total, Grupo Vistazo, 48-49.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, noviembre), Dieta Hipocalórica equilibrada, el régimen ideal, Energía Total, Grupo Vistazo, 44-45.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, noviembre), Dieta Mediterránea, Energía Total, Grupo Vistazo, 50-51.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2006, diciembre), La dieta de la piña, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 48-49.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, mayo/junio), La dieta del té verde, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 37.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, mayo/junio), Pescado fuente de salud, Energía Total, Grupo Vistazo, pp 38-39.
- Rodríguez Jerves Víctor, (2007, noviembre), Una aventura saludable, Energía Total, Grupo Vistazo, 48-49.
- Viteri Solange , agosto (2007 junio/julio), “Somos lo que comemos”, Quito, Guayaquil/Ecuador, Revista Vive Light, Ediecuatorial, pp 12-16.
- VLB, (2008, Febrero), Los beneficios de la fibra, Quito/Ecuador, Revista Saludable Light, pp 55-56.

INTERNET

- www.Alimentaciónmarketingymerchandising.com
- www.alimentacion-sana.org
- www.ElComercio.com
- www.Gábilos-estudioviabilidad,planempresa,económico,financier1o.htm
- www.investigaciondemercados.com
- www.light.com
- www.monografías.com
- www.objetivosdeprecios.com
- www.plandemarketing.com
- www.productoslightsinformulasmagicas/revistaCONSUMERes,enero2006
- www.toleranciaalasgrasas.com