

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO EN LA CIUDAD DE MACHALA

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por

JÉSSICA KATHERINE ARIAS VIJAY

KATHERINE LISSETTE LOOR ALCIVAR

DIANA CAROLINA PAGUAY BUESTÁN

DIRECTOR:

Ing. Com. Ivonne Moreno Aguí, M. Sc.

Guayaquil-Ecuador

2012

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo puesto en este proyecto a Dios por haber guiado mi vida y darme la oportunidad de cumplir uno de mis sueños más anhelados, a mi familia por el apoyo en el transcurso de mi carrera, en especial a mi madre quien depositó su confianza en mí y me llenó de fuerzas para continuar en mi camino a pesar de la distancia que nos separaba.

A mis amigas y a Marcos Olaya quienes se convirtieron en mi nueva familia y con su paciencia y palabras de aliento hicieron posible este sueño.

Jéssica

Primeramente dedico mi esfuerzo a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida.

A mis padres quienes me brindaron su apoyo incondicional y me guiaron para cumplir mi meta, a mis hermanos por ser mi ejemplo. Y cada una de las personas que de una u otra forma compartieron conmigo este sueño, proporcionándome su amistad, confianza y conocimiento.

Katherine

El presente proyecto lo dedico a Dios; dador de muchas bendiciones en mi vida, a mis padres quienes me apoyaron en todo momento; y fueron mi inspiración para no desistir y seguir adelante durante el transcurso del proyecto y a lo largo de mi vida estudiantil, a los jóvenes estudiantes responsables que día a día se esfuerzan para superarse de manera personal y profesional, con el objetivo de mejorar su nivel de vida y aportar a la mejora continua del país.

Diana

AGRADECIMIENTO

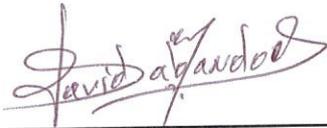
Nuestra especial gratitud a Dios, por todo lo que somos y tenemos al habernos permitido alcanzar los objetivos propuestos.

A todos nuestros maestros en especial a la Ing. Ivonne Moreno, quien con certeza y cariño supo encaminarnos y guiarnos con sus sabios conocimientos en el desarrollo de nuestro trabajo.

A nuestras familias, amigos y compañeros que de una u otra forma colaboraron con la culminación de esta tesis.

Jéssica, Katherine y Diana

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ph.D. David Sabando
PRESIDENTE TRIBUNAL



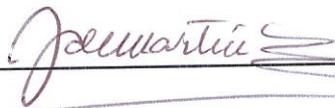
CIB-BSPOL



CIB-BSPOL



CIB-BSPOL



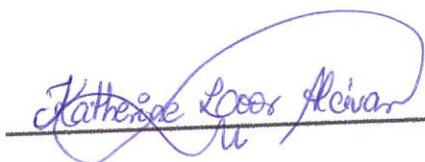
Ing. Com. Ivonne Moreno Aguí, M. Sc.
DIRECTOR DEL PROYECTO

DECLARACIÓN EXPRESA

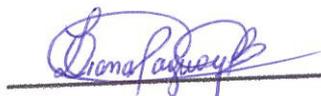
“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Jéssica Katherine Arias Vijay



Katherine Lissette Loor Alcivar



Diana Carolina Paguay Buestán

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I	
AGRADECIMIENTO.....	II	
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III	
DECLARACIÓN EXPRESA	IV	
INDICE GENERAL.....	V	
INDICE DE TABLAS.....	X	
INDICE DE FIGURAS.....	XII	
CAPITULO I		
1.1INTRODUCCIÓN	1	
1.2 RESEÑA HISTORICA	3	
1.3 PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES	10	
1.4 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO.....	11	
1.5 ALCANCE.....	15	
1.6 OBJETIVO GENERAL.....	16	
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16	
CAPITULO II		19
2.1ESTUDIO ORGANIZACIONAL	19	
2.1.1MISIÓN, VISIÓN	19	
2.1.2LOGO	20	
2.1.3SLOGAN	20	
2.1.4COLORES DEL LOGO.....	20	
2.1.5COLORES DEL RESTAURANTE Y ESTRUCTURA	21	
2.1.6VALORES.....	23	
2.1.7ORGANIGRAMA	24	
2.1.8FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN:	26	
2.1.9FODA DEL PROYECTO “FOUR SEASONS, RESTAURANT”	34	
2.1.10CONCLUSION DEL ANÁLISIS FODA.....	37	
2.2INVESTIGACIÓN DE MERCADO	38	
2.2.1PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	38	

2.2.2PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.2.3OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	40
2.2.3.1OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.2.3.2OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.2.4PLAN DE MUESTREO	42
2.2.4.1DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	42
2.2.4.2DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	42
2.2.5PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
2.2.6CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	55
2.3PLAN DE MARKETING.....	56
2.3.1ANTECEDENTES.....	56
2.3.2CICLO DE VIDA	57
2.3.3OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	60
2.3.3.1OBJETIVOS FINANCIEROS.....	60
2.3.3.2OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.	61
2.3.4ANÁLISIS ESTRATÉGICO	62
2.3.4.1MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	62
2.3.4.2MATRIZ OPORTUNIDADES PRODUCTO-MERCADO (ANSOFF).....	65
2.3.4.3ANALISIS DE VIABILIDAD (FODA)	67
2.3.4.4MATRIZ DE IMPLICACIÓN FCB (FOOTE, CONE Y BELDING).....	68
2.3.5MERCADO META.....	69
2.3.5.1MACROSEGMENTACIÓN.....	69
2.3.5.2MICROSEGMENTACIÓN	72
2.3.5.3ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	74
2.3.6POSICIONAMIENTO.....	76
2.3.6.1ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	76
2.3.7MARKETING MIX.....	77
2.3.7.1PRODUCTO.....	77
2.3.7.2PRECIO.....	79
2.3.7.3PLAZA	79
2.3.7.4PROMOCIÓN	79

2.3.8CONCLUSIONES DEL PLAN DE MARKETING.....	81
2.4ESTUDIO TECNICO	81
2.4.1ESTUDIO DE INGENIERIA DEL SERVICIO.....	82
2.4.2BALANCE DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	84
2.4.2BALANCE DE PERSONAL TECNICO	84
2.4.3BALANCE DE OBRA FISICA.....	86
2.4.4TAMAÑO	87
2.4.5LOCALIZACION	88
2.4.5.1ESTUDIO DE LOCALIZACION	88
2.4.5.2FACTORES DE LOCALIZACION.....	89
2.4.5.3METODOS DE EVALUACION DE LA LOCALIZACION	91
2.4.6CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TECNICO.....	93
CAPITULO III	
3.1 ESTUDIO FINANCIERO	94
3.1.1 ANTECEDENTES	94
3.1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO	95
3.2 INVERSION.....	96
3.2.1 ACTIVOS FIJOS.....	97
3.2.2 CAPITAL DE TRABAJO	102
3.3 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	105
3.4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	106
3.5 INGRESOS	108
3.5.1 DEMANDA POTENCIAL	109
3.5.1.1 DEMANDA DEL PRIMER AÑO	111
3.5.1.2 DEMANDA PROYECTADA	112
3.5.2 INGRESOS DEL PROYECTO.....	112
3.6 COSTOS.....	114
3.6.1COSTOS VARIABLES	115
3.6.2 COSTOS FIJOS.....	116
3.6.2.1 SUELDOS	117

3.6.2.2 GASTOS POR SERVICIOS PÚBLICOS Y OTROS GASTOS	121
3.6.2.3 GASTO DE PUBLICIDAD.....	122
3.6.2.4 GASTOS DE INSTALACIÓN	123
3.6.2.5 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	123
3.7 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL.....	123
3.8 FLUJO DE CAJA.....	125
3.8.1 ELEMENTOS DEL FLUJO DE CAJA.....	125
3.8.2 ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA	126
3.8.2.1 ESTRUCTURA DE UN FLUJO DE CAJA DE UN PROYECTO PARA UNA EMPRESA.....	126
3.9 VALOR DE DESECHO	131
3.9.1 MÉTODO CONTABLE.....	132
3.9.2 MÉTODO COMERCIAL.....	132
3.9.3 MÉTODO ECONOMICO	133
3.10 TASA DE DESCUENTO	135
3.10.1 EL COSTO DEL CAPITAL PROPIO O PATRIMONIAL	135
3.10.2 MODELO DE LOS PRECIOS DE LOS ACTIVOS DEL CAPITAL PARA DETERMINAR EL COSTO DEL PATRIMONIO.....	136
3.10.2.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL ASSET PRICING MODEL (CAPM)	136
3.10.3 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL.....	141
3.11 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	143
3.11.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	143
3.11.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	144
3.12 RATIOS FINANCIEROS.....	146
3.12.1 PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS.....	146
3.12.2 RATIOS FINANCIEROS DE FOUR SEASONS RESTAURANT	162
3.13 PUNTO DE EQUILIBRIO	164
3.13.1 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO (PEO).....	165
3.13.2 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO (PEF).....	167
3.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	168
3.14.1 MODELO UNIDIMENSIONAL DE SENSIBILIZACIÓN DEL VAN	168
3.15 CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO FINANCIERO.....	173

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES174

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 2

TABLA 2.1 Requerimiento de productos para la preparación de los menús	28
TABLA 2.2 Requerimiento de utensilios para la preparación de los menús	29
TABLA 2.3 Restaurantes visitados por los encuestados	47
TABLA 2.4 Motivación de los encuestados.....	49
TABLA 2.5 EQUIPOS DE COCINA	84
TABLA 2.6 Balance de personal técnico	86
TABLA 2.7 Balance de obra física	87
TABLA 2.8 Método cuantitativo por puntos de Four Seasons Restaurant	93

CAPÍTULO 3

TABLA 3.1 Activos Fijos	98
TABLA 3.2 Depreciación de Activos Fijos	100
TABLA 3.3 Cantidad demanda del primer año.....	103
TABLA 3.4 Egresos	104
TABLA 3.5 Capital de Trabajo	105
TABLA 3.6 Amortización de préstamo	105
TABLA 3.7 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL	107
TABLA 3.8 Aporte de los Accionistas	108
TABLA 3.9 Datos del INEC para el cálculo de la demanda	109
TABLA 3.10 Segmento de la población	110
TABLA 3.11 Mercado Objetivo	110
TABLA 3.12 Demanda del primer año.....	111
TABLA 3.13 Demanda proyectada anualmente por 5 años para "Four Seasons"	112
TABLA 3.14 Precios Promedio	113
TABLA 3.15 Ingresos Proyectados.....	114
TABLA 3.16 Costo promedio.....	115

TABLA 3.17 Costos de ventas proyectados	116
TABLA 3.18 Gastos Fijos Anuales.....	117
TABLA 3.19 Detalle de los beneficios de ley.....	118
TABLA 3.20 Sueldos y Beneficios del primer año.....	119
TABLA 3.21 Salario Anual	120
TABLA 3.22 Gastos por servicios públicos y otros gastos	121
TABLA 3.23 Gasto de publicidad anual	122
TABLA 3.24 Depreciación anual	123
TABLA 3.25 Estado de Resultado	124
TABLA 3.26 Flujo de Caja Proyectado del Proyecto Puro	129
TABLA 3.27 Aporte de los Accionistas Flujo de Caja del Inversionista	130
TABLA 3.28 Valor de desecho método comercial	133
TABLA 3.29 Flujo de caja neto y depreciación del año 4.....	134
TABLA 3.30 Valor de Desecho de “Four Seasons”	134
TABLA 3.31 Datos para el cálculo del CAPM	137
TABLA 3.32 Prima por riesgo.....	138
TABLA 3.33 Beta Apalancado de “Four Seasons”	139
TABLA 3.34 Riesgo País	140
TABLA 3.35 Capital Asset Price Model	141
TABLA 3.36 Datos para el cálculo del Costo ponderado del capital.....	142
TABLA 3.37 Costo ponderado del capital	143
TABLA 3.38 Valor Actual Neto (VAN).....	144
TABLA 3.39 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	145
TABLA 3.40 Liquidez corriente	147
TABLA 3.41 Prueba ácida	148
TABLA 3.42 Endeudamiento del activo	149
TABLA 3.43 Endeudamiento patrimonial	150
TABLA 3.44 Endeudamiento del activo fijo	151
TABLA 3.45 Apalancamiento	152

TABLA 3.46 Apalancamiento financiero	153
TABLA 3.47 Rotación del activo fijo	154
TABLA 3.48 Rotación de ventas	155
TABLA 3.49 Impacto de los gastos administrativos y de ventas	155
TABLA 3.50 Impacto de la carga financiera	156
TABLA 3.51 Rentabilidad neta del activo	158
TABLA 3.52 Margen bruto	158
TABLA 3.53 Margen Operacional.....	159
TABLA 3.54 Rentabilidad Neta de ventas.....	160
TABLA 3.55 Rentabilidad Operacional del Patrimonio.....	161
TABLA 3.56 Rentabilidad Financiera	162
TABLA 3.57 Principales ratios financieros de Four Seasons Restaurant	163
TABLA 3.58 Información de los Estados Financieros de Four Seasons.....	165
TABLA 3.59 Punto de equilibrio operativo en unidades (peo)	166
TABLA 3.60 Punto de equilibrio operativo en dólares (peo)	166
TABLA 3.61 Punto de equilibrio financiero en unidades (pef).....	167
TABLA 3.62 Van vs Variación del precio.....	169
TABLA 3.63 Van vs Variación del costo fijo	171
TABLA 3.64 Van vs cantidad demandada	172

INDICES DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1.1 Grande Taberna	3
Figura 1.2 Delmonico's	5
Figura 1.3 Trabajadores de restaurantes	8
Figura 1.4 Hardrockcafe	9
Figura 1.5 Invierno	13
Figura 1.6 Verano	13
Figura 1.7 Otoño	14
Figura 1.8 Primavera	15

CAPÍTULO 2

Figura 2.1 Logo	20
Figura 2.2 Organigrama Four Seasons Restaurant	25
Figura 2.3 Cálculo del tamaño de la muestra	43
Figura 2.4 Género de los encuestados	44
Figura 2.5 Resumen para edad	45
Figura 2.6 Sexo vs Asistir a un restaurante temático	45
Figura 2.7 Sexo vs Preferencia de asistir a un restaurante temático	49
Figura 2.8 Preferencia de comida dependiendo al género	50
Figura 2.9 Preferencia de días	52
Figura 2.10 Horario de Preferencia	52
Figura 2.11 Disposición de pago por un plato fuerte	53
Figura 2.12 Disponibilidad de pago por un piqueo	54
Figura 2.13 Servicio adicional	55
Figura 2.14 Ciclo de Vida de un producto	58
Figura 2.15 Matriz Boston Consulting Group	63
Figura 2.16 Matriz BCG de Four Seasons Restaurant	64
Figura 2.17 Matriz de Ansoff	65
Figura 2.18 Matriz Ansoff de Four Seasons Restaurant	66
Figura 2.19 Matriz de Implicación FCB	68
Figura 2.20 Matriz de Implicación FCB de Four Seasons Restaurant	69
Figura 2.21 Comida Mediterránea	72
Figura 2.22 Comida Europea	73
Figura 2.23 Análisis de las fuerzas de Porter de Four Seasons Restaurant	74
Figura 2.24 Restaurantes Temáticos Elegantes	77
Figura 2.25 Platillos Mediterráneos vegetales	78

Figura 2.26 Platos Mediterráneos mariscos	78
Figura 2.27 Flujo del proceso de producción del servicio.....	82
Figura 2.29 Tamaño del Restaurante	88
CAPÍTULO 3	
Figura 3.1 Valor de desecho método contable	132
Figura 3.2 Valor de desecho método económico	134
Figura 3.3 Costo del capital propio	135
Figura 3.4 Fórmula Prima por riesgo	138
Figura 3.5 Ecuación de Apalancamiento	139
Figura 3.6 Ecuación de desapalancamiento	140
Figura 3.7 Capital Asset Price Model (CAPM).....	141
Figura 3.8 Costo ponderado del capital	142
Figura 3.9 Valor actual neto	143
Figura 3.10 Tasa interna de retorno (TIR)	145
Figura 3.11 Liquidez corriente	147
Figura 3.12 Prueba ácida	148
Figura 3.13 Endeudamiento del activo	149
Figura 3.14 Endeudamiento patrimonial	150
Figura 3.15 Endeudamiento del activo fijo.....	151
Figura 3.16 Apalancamiento.....	151
Figura 3.17 Apalancamiento financiero	153
Figura 3.18 Rotación del activo fijo	154
Figura 3.19 Rotación de ventas	155
Figura 3.20 Impacto de los gastos administrativos y de ventas	155
Figura 3.21 Impacto de la carga financiera	156
Figura 3.22 Rentabilidad neta del activo	157
Figura 3.23 Margen Bruto	158
Figura 3.24 Margen Operacional	159
Figura 3.25 Rentabilidad Neta de ventas	160

Figura 3.26 Rentabilidad Operacional del Patrimonio	161
Figura 3.27 Rentabilidad Financiera	162
Figura 3.28 Punto de equilibrio operativo (peo)	165
Figura 3.29 Punto de equilibrio operativo en dólares (peo).....	166
Figura 3.30 Punto de equilibrio financiero en unidades (pef)	167
Figura 3.31 Van vs Variación del precio	170
Figura 3.32 Van vs del costo fijo	171
Figura 3.33 Van vs cantidad demandada	172

CAPITULO I

1.1.INTRODUCCIÓN

Nuestro proyecto, es la creación de un restaurante temático basado en las cuatro estaciones del año, llamado "Four Seasons", el cual tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las personas residentes en la ciudad de Machala que deseen degustar de una variedad de menús con una particularidad única: los diferentes ambientes.

Este tipo de restaurante no existe en el País, existen otros que ofrecen distintos menús de comida en un solo ambiente hasta incluso existen algunos temáticos provenientes de franquicias extranjeras por lo que sería una excelente oportunidad para aprovechar. Como conocemos nuestro país posee estaciones como invierno y verano, así que en el restaurante se podrá elegir el menú que el cliente desee y a la vez experimentar diferentes ambientes que en el Ecuador no existe. Esto representa una ventaja muy grande para el proyecto. Por otra parte el hecho de no tener un competidor directo lo hará destacar por su gran originalidad.

El proyecto será implantado en la ciudad de Machala, con una población de aproximadamente 245.972 habitantes, es una ciudad con un gran comercio fundado en la actividad agrícola y bancaria por lo que ha sido considerado como el segundo puerto marítimo después de Guayaquil. Además la ciudad posee una temperatura cálida durante casi todo el año, gente amable y grandes posibilidades de inversión. Machala es una ciudad de alto movimiento económico y siempre visitada por turistas extranjeros que vienen al Ecuador, ya que durante los últimos años se ha convertido en el eje para la cristalización de importantes negocios y apertura de grandes empresas. Por este motivo hemos decidido establecerlo en esta ciudad

Por lo general, el negocio de la comida es atractivo y rentable; siendo éste bien administrado. Debido a su alto costo en la inversión, este restaurante va dirigido a un segmento de mercado que comprende a extractos sociales de clase media alta y alta.

Los ecuatorianos son amantes de las salidas familiares los fines de semana o en algún día especial, y una de las actividades que más disfrutan al salir de paseo, es ir a un buen restaurante. Al realizar éste proyecto cumplimos con nuestro anhelo de brindar a la sociedad ecuatoriana y a los extranjeros un lugar para disfrutar de lo mejor de nuestra patria y una comida exquisita tanto nacional como internacional.

El restaurante se caracterizaría por brindar no sólo una exquisita variedad de sabores para así satisfacer a todos los gustos y antojos, sino también por ofrecer un lugar donde se pueda vivir una experiencia única.

Éste proyecto mostrará cuán factible es establecer esta idea en la mencionada ciudad, por lo que puede servir de base para futuros negocios similares y así aportar conocimiento al país y a posibles inversionistas.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

El término restaurante proviene del francés «restaurant», palabra que se utilizó por primera vez en el París de 1765, a pesar de que anteriormente ya existían locales que calzaban con dicha definición.

En castellano, «restaurant» significa «restaurativo», refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "Restoran", "Restaurante" o "Restauracja" (en Polonia).*

Las tabernas existían ya en el año 1700 a. J.C. se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a. J.C. que tenían un menú limitado, solo servían un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla.*

Figura 1.1



Grande Taberna

Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Archivo:GrandeTaberna.JPG

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del

* Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

* <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes.

Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un ante pasado de nuestros restaurantes. Éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres.

El primer restaurante propiamente dicho tenía las siguientes inscripción en la puerta: *Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos*. No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aun latín, pero los que podían sabían que Monsieeur Boulanger, el propietario, decía: *Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré*.

El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio.

La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores.

La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1774, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundes de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el Delmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827.

Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles.

Figura 1.2



Delmonico's

Fuente: www.google.com.ec/imágenes

El negocio de los restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42600 restaurantes en todo estados unidos, ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy especial. Los restaurantes para trabajadores y las pensiones servían rigurosamente carne con patatas.

En 1919 el decreto de Volstead prohibió la venta de bebidas alcohólicas, lo que perjudicó enormemente a muchos restaurantes, cuyo beneficio mayor dependía de las ventas de licor. Esta medida forzó también a los propietarios

a poner más énfasis en el control de los costes de la comida y en la contabilidad. En los años 20 las ciudades ya tenían suficientes automóviles como para que se incorporara al mercado un nuevo tipo de restaurante, estos incluían servicios para automovilistas.

Hoy en día estos restaurantes con sus enormes aparcamientos, sus tradicionales camareras y llamativos carteles luminosos prácticamente han desaparecido, ya que han sido reemplazados por los restaurantes de comidas rápidas. Servir comidas al momento, en forma eficaz y bien caliente, no es nada nuevo.

Los antiguos romanos lo hacían en Pompeya y Herculano, lo hacían también los restaurantes de las carreteras y los de servicio automático de Nueva York y Filadelfia, pero no fue hasta la década de los 60 que los restaurantes de comida rápida se convirtieron en el fenómeno más grande del negocio de los restaurantes.

El servicio de comidas para llevar no es tampoco algo nuevo, ya que existía en los bares de la antigua Roma. Las casas de comida del siglo XII de Londres y París son un claro ejemplo de este tipo de establecimientos.

Los restaurantes de comida rápida con aparcamiento y servicio para automovilistas incluidos, surgieron durante la década de los 60 y 80 siguen expandiéndose. MC Donald's y Kentucky Fried Chicken comparten el primer puesto a nivel nacional con menús limitados, publicidad televisiva y comida aceptable.

La Asociación Nacional De Restaurantes afirma que en Estados Unidos el negocio de los restaurantes ocupa el tercer lugar en importancia. En este país, una de cada tres comidas se hace fuera de casa.

Los empleados en esta industria, incluyendo aquellos que trabajan a jornada parcial, suman más de 8 millones. Las ventas se incrementaron año

tras año. El volumen medio de ventas en los restaurantes con empleados subió de 66 281 dólares en 1963 a 190 mil dólares en 1975 y continuó incrementándose en la década siguiente.

El negocio comercial de los restaurantes prosperó después de la segunda guerra mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas.

Existen varios aspectos en nuestro estilo de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa. El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse esta, aumentan las ventas en los restaurantes.

Las comidas y las bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un cinco por ciento de la renta disponible de los consumidores. Este porcentaje se mantiene prácticamente constante.

A finales de los años setenta, más de la mitad de las familias de Estados Unidos estaban compuestas por solo una o dos personas. Las razones de este bajo número eran la disminución del índice de natalidad, la tendencia de la juventud a posponer matrimonio, la frecuencia y la facilidad del divorcio y el deseo de vivir solos tanto de las parejas muy jóvenes como de las de avanzada edad.

El número de integrantes de los grupos familiares se ha reducido de 4.8 personas en 1900 a 3.4 personas en 1950 y a 2.9 personas a finales de los años ochenta.

Probablemente, los grupos familiares pequeños fomentan las salidas a comer porque constituyen no solo una experiencia alimentaria sino también

social. Al igual que los hoteles los restaurantes disminuyen el número pero aumentan su capacidad.

Figura 1.3



Fuente: www.google.com.ec/trabajadoresderestaurantes

En cuanto al personal empleado en el sector, aproximadamente el 29% de los trabajadores de la industria de restauración son camareros y camareras. Los cocineros y los chefs constituyen un 15% del total, los empleados de la barra, los barman's y el personal administrativo representan aproximadamente un 5% cada uno. Los propietarios y los gerentes constituyen alrededor de un 20% del total del personal.

Un informe de la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA News) muestra que un tercio de los empleados del negocio de la alimentación eran estudiantes y el 50% universitarios. De este modo, el negocio de los restaurantes proporciona el primer trabajo a cientos de miles de jóvenes, la mayoría con el salario mínimo. California es el estado que posee cifras de ventas más elevadas en los restaurantes, Nueva York ocupa el segundo puesto y Texas el tercero.

Durante la historia ha existido diversos tipos de restaurantes, entre estos tenemos a los temáticos. Este tipo de restaurantes vienen de una tendencia antigua pero que aún se mantiene viva. En general estos establecimientos son grandes, en donde se trata de combinar perfectamente desde la

fachada, decoración interior, música, productos e incluso uniformes del personal para que juntos proyecten un mensaje en particular.

Un punto de partida en la historia de los restaurantes temáticos fue en los años 30`s en los Ángeles California, donde se creó la cadena de restaurantes llamados *Fantasía Pacific Sea`s* los cuales recreaban un paraíso tropical. En su interior tenían chozas cubiertas con paja, plantas tropicales, luces de neón con forma de enormes flores y cascadas. Otro elemento importante en el cual se hizo gran énfasis fue en la fachada para que el establecimiento fuera fácilmente reconocible.

De esta manera, en este tipo de establecimientos, se sirve un menú limitado, el cual se debe encajar con la atmósfera. Por lo que en estos tipos de restaurantes la ambientación, los objetos utilizados y su disposición, la iluminación y la decoración invitan al comensal a sumergirse en este ambiente.

Hoy en día las franquicias de restaurantes más conocidos dentro de este segmento son: Planet Hollywood, Harley Davidson Café, Hard Rock Café y Rain Forest Café.

Figura 1.4



Fuente: www.google.com.ec/imagenes/hardrockcafe

Actualmente esta tendencia se ha desarrollado a lo largo del mundo, donde las grandes esferas han puesto su punto de diferencia. Por ejemplo en París se encuentra la matriz de Dans le Noir un restaurante temático donde su ambiente lo muestra en la oscuridad y todas las personas que en el trabajan son personas no videntes.

Este tipo de franquicias también han llegado al Ecuador en donde tenemos algunos como Sport Planet, Friday's, Chilis, Tony Roma's entre otros muy pocos y al igual que en París en la Ciudad de Quito existe un restaurante con una temática muy diferente, ubicado nueve metros bajo tierra donde no ingresa ningún rayo de luz y las personas que sirven son personas no videntes.

En Latinoamérica esta tendencia se encuentra posicionada en algunos países como son Argentina, México, y en pequeña proporción en otros como Colombia, Puerto Rico entre otros.

En el país, se ha venido desarrollando durante la última década esta tendencia, pero es igual un nicho de mercado no atendido en todas las ciudades del Ecuador por lo que hemos escogido Machala por encontrarse con un número escaso de estos restaurantes.

1.3. PROBLEMA Y OPORTUNIDADES

PROBLEMA

Se ha considerado como problema principal la falta de lugares para degustar una variedad de comidas con diferentes climas en un solo sitio. Ecuador es un país que posee una gastronomía rica y variada, pero poseedora de solo dos estaciones, invierno y verano, es por este motivo la creación de un restaurante que ofrezca a la población otro tipo de ambiente, como otoño y primavera, situada en la ciudad de Machala y en el futuro extendernos como una cadena de restaurantes a nivel nacional.

Hoy en día, nuestra forma de vida contiene factores agresivos que generan cansancio, irritabilidad y falta de tiempo que ocasionan no alimentarse como es debido, convirtiendo la vida agitada de las personas en momentos de descanso con la ayuda de la música y presentaciones en vivo.

OPORTUNIDADES

Dado este problema, se ha considerado la escasa oferta de restaurantes temáticos en el país y mucho más en la ciudad de Machala que al momento carece de infraestructura que brinden servicios de comida internacional y nacional, por lo que la competencia en esta ciudad está limitada y presenta una excelente oportunidad para iniciar este negocio. Esta ciudad está en pleno desarrollo por lo cual es una excelente opción para iniciar grandes y nuevos negocios.

Los machaleños, al igual que el resto de personas de la región costa, son amantes por las cosas novedosas y que brinden comodidad tanto a una persona como a la familia. Además la falta de las estaciones del año como son: otoño y primavera da la oportunidad de poder brindar a los clientes esta experiencia.

1.4. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Los restaurantes en la actualidad son catalogados como un lugar donde se preparan y venden alimentos y bebidas, pues bien hay que recordar que la palabra restaurante proviene del vocablo “restaurare” que significa restaurar y recuperar, inspirados en la historia y sabiendo que en nuestro país no tenemos las cuatro estaciones del año como son invierno, primavera, verano y otoño hemos considerado la creación de un restaurante que brinde todos estos ambientes que tendrá como matriz la ciudad de Machala y que espera a futuro formar una cadena de restaurantes a nivel nacional e internacional.

Nuestro restaurante además de brindar el servicio de alimentos, encantaremos a nuestros clientes con el entorno que los rodea, debido que se verán envueltos en los diferentes ambientes que presentan las cuatro estaciones.

La estructura del local contará con cuatro habitaciones independientes, adecuadas y decoradas con cada una de las estaciones del año, al tratarse de un restaurante con estas características tenemos que considerar que el tamaño es importante, así asegurar que el cliente se sienta satisfecho porque es tratado en un ambiente que le permite desarrollarse con comodidad y a la vez disfrutar del paisaje que recrea la idea de que está viviendo una experiencia única.

La entrada principal es nuestra carta de presentación y el trato al servicio al cliente que nos diferenciará de los restaurantes comunes, debido a que ayudaremos al cliente a decidirse a cuál de las estaciones sea la más conveniente para compartir ese momento e incluso relacionado con los platos a servir a que considerar el gusto de cada cliente para que así no cometer errores al momento de sugerir una estación en especial.

Cada estación contará con una buena climatización, además de que tendrá baños independientes tanto para las damas como los caballeros, la limpieza será parte de nuestra prioridad y la organización del personal encargado de cada zona, que debe ser capaz de enfatizar siempre en nuestro objetivo, y encantar al cliente para que regrese con más frecuencia.

A continuación descripción de cada una de las áreas:

Invierno: Es considerado como un ambiente frío, tal vez un tanto gris, por lo tanto trataremos de destacar nuestra decoración para conseguir un entorno similar al ambiente, pero sin entristecer nuestro local, si no de forma que sea “la mejor cara del invierno” para que sea más ameno la ventilación adecuada y el servicio para no defraudar al cliente.

Como la nieve es lo más significativo de esta estación en otros países y en el nuestro carecemos de ella, ciertas partes de la área estarán cubiertas de nieve artificial y la mueblería de esta área tendrán un toque de invierno serán blancos como que si tuvieran nieve sobre ellos. Los meseros de esta área contarán con un vestuario de invierno cómodo para ellos pero que resalta la representatividad del área.

Figura 1.5



Fuente: www.google.com.ec/imágenes/invierno

Verano: Considerado un ambiente cálido, la decoración inspirada en paisajes cálidos, ventilación adecuada, para comodidad del cliente enfatizaremos en la decoración para que el clima sea más acogedor y los alimentos obviamente que se producen en estas fechas.

También se resaltara el ambiente de estar en la playa con la luminosidad del sol para esto se utilizará luz artificial, los meseros lucirán su vestuario acorde a esta ocasión como son shorts y blusas de la temporada.

Figura 1.6



Fuente: www.google.com.ec/imágenes/verano

Otoño: Catalogado como un clima seco, pero hay que destacar lo mejor de cada estación y porque no considerar los alimentos de esta época como de mayor prioridad puesto que en nuestro país no tenemos esta época y podría ser uno de los más llamativos y más visitados por eso hay que medir cada detalle para que el cliente se vea más identificado con el mismo.

Se adecuará el ambiente con mesas de madera y en lugares estratégicos de la misma se colocaran hojas secas de colores representativos del otoño y otros adornos de frutos secos que formaran parte de la decoración.

Figura 1.7



Fuente: www.google.com.ec/imágenes/otoño

Primavera: Época de reproducción y alegría, se destacan las plantas, que se muestran en todo su esplendor, considerada época romántica, entonces aprovecharemos los criterios que tiene las personas sobre esta época para atraerlas a consumir los alimentos que se producen en ella, aportando además a nuestra cultura que desconoce ciertos detalles de esta estación por no ser propia de nuestro país.

Esta área se caracterizara por utilizar colores fuertes en su decoración será una área llena de flores y colores pero que brindara un ambiente para todo tipo de género.

Figura 1.8



Fuente: www.google.com.ec/imagenes/primavera

Cada estación tiene su importancia en particular, además de estar dirigidos a personas ecuatorianas debemos incluir a los extranjeros que visitan el país, se evaluará cada detalle con precaución para brindar el mejor servicio y una excelente preparación en cada uno de los platos, por eso brindaremos la descripción de nuestros menús.

1.5. ALCANCE

Se desea lograr satisfacer la necesidad que tienen los consumidores por salir de la rutina y experimentar algo nuevo mientras se alimentan, por tal motivo es necesario el compromiso de nosotras para el cumplimiento de nuestros objetivos y conocer el comportamiento, preferencias y actitudes del segmento del mercado al cual estaremos dirigidos.

Se espera conocer nuestra inversión, para lo cual debemos determinar cuáles serán los costos reales mediante un estudio técnico del proyecto, con el fin de poder determinar el precio de acuerdo a las clases sociales a las que estamos dirigidos.

Se espera alcanzar los resultados deseados al final de la realización del proyecto, de manera que el proyecto resulte factible y llevarlo a cabo en el futuro obteniendo rentabilidad.

Se espera conocer más acerca del diseño de interiores del establecimiento, para poder mostrarlo al público en general mediante el marketing.

1.6. OBJETIVO GENERAL

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un restaurante ecuatoriano de calidad, de prestigio; que ofrece al cliente una experiencia distinta porque considera que el cliente es lo principal y por ser único en el mercado, además de ser diferente a la competencia.

1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Ofrecer al consumidor una experiencia diferente y agradable en su entorno mientras se alimenta.

Se logrará mediante una adecuada arquitectura, con una decoración conformada de cuadros artísticos, adornos, plantas silvestres y mobiliarios que combinen con cada tipo de estación; también, se ofrecerá música de tal manera que el consumidor sienta paz y relajación, atendidos por un buen nivel de organización del personal.

2. Crear fidelidad en el consumidor.

Esto se lograra por medio de la seguridad que se brinde en el establecimiento que estará cuidado por un guardia capaz; se ofrecerá calidad en los alimentos, los cuales estarán preparados por cocineros y dirigidos por un chef, todos calificados; además se ofrecerá calidad en el servicio desde el momento que el consumidor llega al

restaurante con un buena atención realizado por un eficiente personal, quienes serán capacitados con conocimientos de etiqueta social e idiomas para que puedan desenvolverse con el público en general.

3. Elaborar investigaciones de mercado para conocer el comportamiento de los consumidores.

Se elaborarán encuestas a los habitantes de la ciudad de Machala ubicados en universidades, institutos y demás lugares, donde se les pedirá opiniones, sugerencias sobre el menú que se servirá en el restaurante; además se tendrá conocimiento sobre la cultura, costumbres y poder adquisitivo de los habitantes. Después se procederá a evaluar y se conocerá los resultados finales mediante gráficos sobre el nivel de aceptación de los habitantes de Machala. Se espera seguir evaluando al consumidor por medio de un análisis post-venta.

4. Realizar un estudio financiero para demostrar la factibilidad del proyecto.

Mediante la ejecución de herramientas financieras, esto incluye: Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Resultados, Depreciación y amortización, Sueldos y Balance General, además se realizarán estudios de localización para conocer el lugar idóneo donde situar el restaurante, especialmente lugares donde haya una mayor afluencia de personas.

5. Dar a conocer la infraestructura y el diseño interior del establecimiento de manera que el cliente quede maravillado con la arquitectura y sea imposible olvidarlo.

Esto se logrará por medio de la utilización de herramientas de comunicación como las páginas web donde el cliente podrá conocer los menús que se ofrecerán cada mes, también los diferentes ambiente por medio de fotos y además se podrá reservar para eventos sociales; para esto contará con la presencia de diseñadores de interiores que aporten con ideas innovadoras y creativas.

CAPITULO II

2.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

2.1.1 MISIÓN, VISIÓN

MISIÓN: Ofrecer diferentes ambientes basado en las cuatro estaciones climáticas en un solo lugar, con una infraestructura y menús de acorde al tipo de estación, cumpliendo las exigencias de decorado, limpieza y preparación de alimentos para satisfacer los paladares de nuestros clientes de tal manera que se sientan identificados y vivan una experiencia inolvidable de calidad por medio de la utilización de ingredientes y materiales que no perjudiquen al cliente ni al medio ambiente concientizándonos con el medio que nos rodea para así ayudar al desarrollo social de la ciudad y del país.

VISIÓN: Desarrollar el turismo de nuestro país a nivel nacional, mediante la expansión de una cadena de restaurantes en diferentes provincias del Ecuador, con certificación de calidad, mejorando día a día los establecimientos con el objetivo de brindarle comodidad, fomentando la

cultura al consumidor y que nuestro establecimiento sea el más solicitado por el público.

2.1.2 LOGO

Figura 2.1



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.1.3 SLOGAN

Lugar único, sensación única

2.1.4 COLORES DEL LOGO

Al diseñar el logo se trata de crear algo que identifique al restaurante y que a la vez pueda proyectar la imagen y la temática sobre la cual trabaja “Four Seasons, Restaurant”, siendo difícil de confundir con la competencia pero fácil de permanecer en la mente de los consumidores.

El logo fue creado bajo los conceptos de los colores y símbolos representativos de cada estación del año, que sean fáciles de distinguir a simple vista, además tiene un toque de sencillez y que a la vez le proporciona elegancia.

Para el verano se escogió como símbolo el sol y un fondo amarillo por ser esta época muy soleada, siendo así la manera en la que se va a representar en el interior del restaurante.

El otoño es representado con una hoja por ser una época llena de hojas y representada con colores tierra.

El invierno, una de las temporadas frías representado con el color celeste y con la nieve.

La primavera, época de muchos colores brillantes y de flores, es por esta razón que una flor es el símbolo que la representa en el logo.

Las letras del logo fueron diseñadas con diferentes estilos para otorgar elegancia, característica principal del restaurante.

2.1.5 COLORES DEL RESTAURANTE Y ESTRUCTURA

- **ÁREA INVIERNO**

En el continente europeo el invierno es el clima más frío y los días son más cortos por esta razón en los continentes los locales y hogares deciden por utilizar colores que llenen de vida debido al cielo plomizo de esos días. Por esta razón Four Seasons ha pensado escoger colores llenos de luz y que les permita a los clientes sentirse en un ambiente alegre y de paz, además, por medio de la decoración se buscará la distinción de la competencia.

Los colores verde y azul turquesa son los colores que se utilizarán en ésta área con los cuales se logrará evitar caer en la monotonía de los restaurantes existente de Machala.

Azul: Este color en particular se incluirá en varias tonalidades, desde el color turquesa hasta un azul más fuerte. Un color suave y elegante, color azul metalizado es perfecto para representar el invierno. El azul brillante será

ideal junto con ambientes dominados por cristales tallados o espejos, para crear un ambiente de glamour.

Verde: Es muy relajante y hace que el área se vea más brillante de día, y es ideal ya que revive el ambiente y combate la fatiga, haciendo que nuestro cliente se olvide de sus problemas en el instante de su comida.

- **ÁREA PRIMAVERA**

Se utilizará colores en tonos verdes claros con combinaciones del blanco y fucsia que aportarán con la luminosidad del área y le darán un ambiente más animado.

Para ésta área se utilizará hermosos jarrones con flores y velas de luz también se sumará a la atmósfera de la floración de primavera artículos de mesa de flores o, simplemente, de colores, manteles y servilletas de nuevo le dará al área de la cena un toque de primavera.

- **ÁREA VERANO**

La época de verano será una estación donde los clientes se sientan muy relajados y que a la vez sea un ambiente de serenidad, alegría y armonía. Los colores que se utilizarán son los de tonalidades claras como el celeste, el *beige*, el melocotón, amarillo y el blanco. Además esta será una de las estaciones que su ambiente será decorado de acuerdo a la época playera.

El color celeste porque les evoca al mar o la brisa, se colgará faroles de vidrio, los que pueden ser de color turquesa, rosado o amarillo, estos colores realzarán la decoración y serán perfectos para esta estación, además de

complementar al color con cuadros con motivos marinos de caracoles o estrellas de mar.

El color blanco se lo utilizará para crear un efecto de amplitud y limpieza complementando con lámparas y asientos en color marrón.

- **ÁREA OTOÑO**

En el área de otoño se utilizarán los colores naranja y ciruela, los mismos que se detallan a continuación:

Naranja: La temporada de otoño, a menudo evoca la imagen de los árboles de color ámbar y por lo tanto será el color que se utilizará junto con la ayuda de mucha luminosidad que le convertirá en un ambiente cálido. Es un color llamativo y se utilizará en combinación con el rojo, el carbón, la caoba. Es capaz de hacer un interior acogedor y confortable, ideal para la imagen que quiere proyectar Four Seasons Restaurant.

Ciruela: Es un color muy femenino pero también demuestra carácter. Está presente en casi todas las colecciones. Esta tendencia incluye varios tonos del color. Se podrá elegir un tono más oscuro de la ciruela o más claro, o mezclarse con otro color como el amarillo para darle un toque moderno y refrescante.

2.1.6 VALORES

Hemos considerado un conjunto de valores que nos identifica y que nos ayudará a desarrollar nuestro negocio, los cuales serán perdurables y garantizarán excelencia, estos son:

Calidad en el servicio: Consideramos que la calidad, atención es uno de nuestros objetivos principales debido a que permiten satisfacer a nuestros clientes.

Ética y Responsabilidad Social: Consideramos que las personas quienes conformamos la sociedad debemos actuar con ética, principal valor para el desarrollo del negocio, además de ser responsables con el medio ambiente que nos rodea.

Innovación: Seguiremos innovando día a día con nuevas estrategias para seguir diferenciándonos de los demás restaurantes.

Visión global: Estamos conscientes de que la globalización es uno de los principales ejes para el desenvolvimiento del negocio en el ámbito internacional por el cual seguiremos transformándolo para que se acople al mercado internacional.

Compromiso: Con nuestros clientes al brindarles un buen servicio de calidad y una experiencia distinta; y con el medio ambiente al respetar y cumplir todas las normas para su cuidado.

2.1.7 ORGANIGRAMA

El organigrama, también llamado carta o gráfica de organización consiste en una representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales; y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. Toda empresa cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal, de tal manera de simplificar la visión total de las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

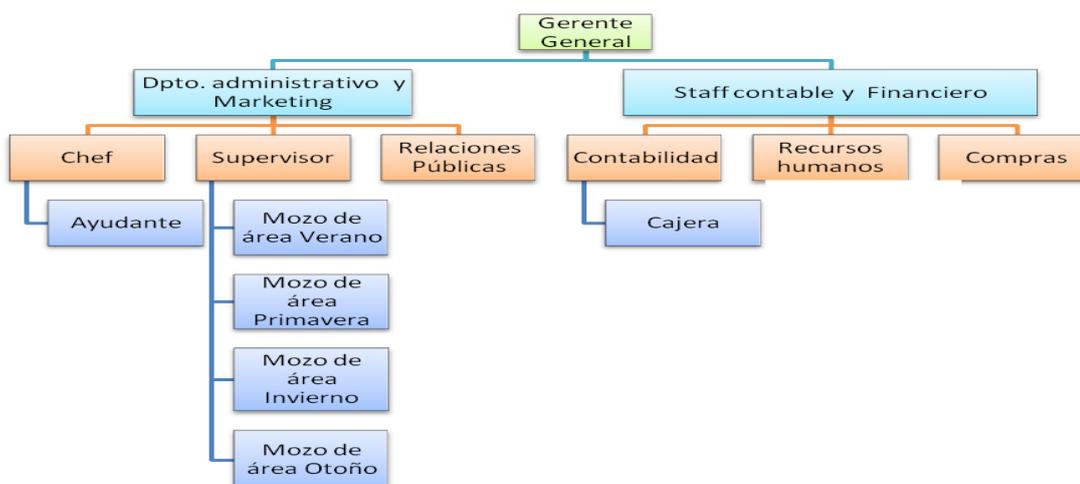
Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

El organigrama de Four Seasons Restaurant se lo ha elaborado con el objetivo de que sirva a los miembros de la organización como instrumento de análisis y poder detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí y detectar el fallo del departamento. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se podrá detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura.

Figura 2.2

Organigrama Four Seasons Restaurant



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.1.8 FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN:

- **Gerente general**

Será la persona encargada de la toma de decisiones del negocio, quien velará por el buen funcionamiento del restaurante buscando oportunidades de crecimiento y detectando posibles amenazas que puedan afectar a las finanzas y prestigio de “Four Seasons”.

Planeará y desarrollará metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, las mismas que serán dadas a conocer a todo el personal del restaurante para mantener el compromiso de trabajo en conjunto. Este departamento será conformado por el gerente general que será solo una persona.

Será el responsable de la supervisión y evaluación de sus subordinados donde se encuentra el departamento administrativo y de marketing, el departamento contable y financiero, que en conjunto crearán medidas correctivas necesarias para la solución de algún inconveniente, evaluarán oportunidades que se puedan tomar para el desarrollo del restaurante y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

- **Departamento de Marketing**

La primera función del departamento de marketing es la de analizar el mercado, que consiste en analizar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores, de tal modo que todos los clientes se sientan satisfechos con los servicios que otorgará el restaurante.

La persona que tendrá a su cargo el departamento de Marketing tendrá la capacidad de poder mantener el restaurante en correcto funcionamiento. Además tendrá que realizar la planificación correspondiente para que las personas bajo su mando puedan realizar las actividades eficientemente buscando el desarrollo del negocio y estar cada día pendiente de los acontecimientos que suscitan en el local.

La segunda función del departamento de Marketing es la de analizar a la competencia, que consiste en conocer bien a nuestros principales competidores, estar atentos de sus movimientos, cuáles son sus públicos objetivos, dónde están ubicados, tratar de prever sus estrategias, cuáles son sus principales características, su experiencia en el mercado, su capacidad, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.

Además será responsable de la supervisión y evaluación de sus subordinados como son el chef, supervisor del local y el relacionista público para que de esta manera se encuentre organizado y controlado, asegurando que las estrategias de marketing se estén implementando tal como se especifican en los planes de acción, así como del buen desempeño individual y grupal de los encargados de su ejecución.

- **Chef:** Nuestro chef tendrá como función principal elaborar el menú para cada una de las cuatro áreas del restaurante que variará cada mes, además de llevar a cabo la preparación, supervisión y control de la cocción de los alimentos de una manera sana e higiénica para la satisfacción de nuestros clientes.

Otra de las responsabilidades que tendrá a cargo es la realización del inventario de los productos necesarios para la

Tabla 2.2

Requerimiento de utensilios para la preparación de los menús

"FOUR SEASONS RESTAURANT"			
INVENTARIO DE UTENSILIOS DE COCINA			
Elaborado por:			
Fecha:			
#	UTENSILIO	Cantidad existente	Cantidad requerida
1	Manteles		
2	Cucharas		
3	Cuchillos		
4	Cucharitas		
5	Tenedores		
6	Tazas		
7	Vasos		
8	copas de vino		
9	Copas para agua		
10	servilletas de tela		
11	Platos para sopa		
12	Platos tendidos		
13	Reposteros		
14	Cuchillos para la cocina		
15	accesorios de cocina		
16	Ollas		
17	Charoles		

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Ayudantes de Cocina:** La función principal de cada uno de los ayudantes será la preparación de los alimentos bajo la supervisión del chef. Además en caso de que los alimentos no sean entregados por proveedores en el restaurante, cada semana deberán acompañar a comprar los productos necesarios tomando en cuenta que se encuentren en buena calidad, es decir que no estén maltratados y en caso de productos procesados,

se deberán comprar aquellos en los cuales la fecha de caducidad no se encuentre cercana.

Los ayudantes de cocina que se necesitan para el buen abastecimiento de cada una de las áreas son de tres personas.

- **Supervisor del Local:** La función principal del supervisor es dar el recibimiento y asesoramiento a los clientes del restaurante, mediante una bienvenida cordial en la cual le mostrará las variedades que existen en cada una de las áreas y podrá recomendar un área en especial de acuerdo a los gustos y expectativas del cliente.

Al dar la bienvenida, los saludará y les detallará de manera breve y atractiva a cada una de las áreas para que de esta manera el cliente nuevo pueda tener una visión del servicio que le ofrecerán y del ambiente que lo rodeará. Su vestimenta será elegante y bien presentada proporcionándole al restaurante una buena imagen de sus empleados.

El supervisor encargado del local será el que vigilará que todo en el establecimiento funcione de manera correcta, controlando el tiempo de entrada de los mozos encargados de las diferentes áreas y supervisando que se cumplan los turnos asignados a cada persona, capacitando a los empleados con respecto al servicio al cliente, cuidando que el personal se encuentre con la vestimenta adecuada y con una excelente presencia.

Además tendrá a su cargo la limpieza del restaurante al final de cada jornada, para lo cual deberá realizar la

planificación de horarios de limpieza para cada uno de los mozos detallando las actividades a realizar, los días y horas. La vacante para el cargo de supervisor del local sería de una persona.

- **Mozos encargados de las diferentes áreas:** Ellos cumplirán la función más importante que es la de brindar el servicio adecuado a los clientes, recordando que el cliente es la parte más importante de nuestro negocio, por lo que se deberán atender y cumplir con todas sus expectativas en lo que respecta a servicio.

Cada uno de ellos tiene que estar capacitado y preparado para atender las cuatro áreas del restaurante ya que no estarán fijos en una sola área, es decir si en “Invierno” necesitan refuerzos de meseros y en “Otoño” a la vez existe ausencia de clientes, entonces los meseros de “Otoño” tendrán que acudir a “Invierno” a atender a los clientes y así evitar que el cliente se impacienta por esperar que lo atiendan, esta distribución de meseros la realizará el supervisor del local.

Otra de las actividades que tendrán como responsabilidad es ayudar con la limpieza del establecimiento dependiendo de los turnos asignados por el mozo principal. Para el inicio del restaurante contaremos con un mozo para cada área, dando un total de cuatro para todo el restaurante.

- **Relaciones Públicas:** Se encargará de crear, modificar y mantener la imagen positiva del restaurante y fortalecer los

vínculos con los proveedores y clientes utilizando diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y el mercado.

Para iniciar el negocio y para ahorrar costos se ha considerado que la persona encargada del Departamento de Marketing cumplirá con esta función.

- **Staff de Contabilidad y Financiero:** Su función principal estará enmarcada en llevar el control y registro de todos los ingresos, costos y gastos del establecimiento, realizar las declaraciones pertinentes en cada año de manera que mantenga el restaurante al día en el pago de sus deudas tributarias, municipales y otras que sean necesarias para el funcionamiento del establecimiento.

Este departamento estará formado por una cajera y una contadora. Donde a su vez la cajera prestará el apoyo que la contadora considere necesario. La cajera realizará los cobros de las cuatro áreas del restaurante. Pero al comienzo de la actividad empresarial se va a considerar contratar solo a la contadora general que se encargue de cumplir con sus funciones y además de eso registrar las operaciones de la cajera.

La persona encargada del área financiera, cumplirá con la función de vigilancia y control de las finanzas del restaurante, trabajando en conjunto con el área de Marketing. Además coordinará el presupuesto con el departamento de compras y el departamento de contabilidad, para así adquirir tanto los productos necesarios para la elaboración de los menús, la adquisición de suministros para cada departamento y adquisición de muebles u otro activo que sea necesario para el normal funcionamiento del local.

Por lo cual él será el encargado de administrar las finanzas conjuntamente con la contadora, realizando los estudios y las predicciones necesarias de los recursos económicos de la compañía.

- **Compras:** El jefe de compras será el encargado de buscar a los mejores proveedores para adquirir los alimentos necesarios que abastezcan al área de la cocina que han sido solicitados por el chef, tomando en cuenta que sean entregados en el tiempo y en el momento indicado.

Se encargará de llevar el control de los materiales de limpieza, realizando los inventarios oportunos de los mismos así como también emitirá la orden de compra de los utensilios de limpieza que hagan falta.

Emitirá órdenes de compra de materiales de cocina que hagan falta como servilletas, cubiertos, platos, etc., así como también llevará el control de los mismos por medio del listado de inventario que le entregue el chef, además teniendo como responsabilidad de supervisar que dicho inventario sea real. El número de personal que se necesita para ocupar el cargo en este departamento es de una persona.

Para reducir gastos al iniciar el negocio, esta actividad la realizará la persona encargada también del departamento de Recursos Humanos.

- **Recursos Humanos:** El jefe del departamento de recursos humanos será el encargado de proveer a la compañía del talento humano indicado para cada actividad correspondiente,

contratando a los empleados por el tiempo necesario, e indicando sus responsabilidades. Además tendrá bajo su responsabilidad la contratación de la seguridad del local.

2.1.9 FODA DEL PROYECTO “FOUR SEASONS, RESTAURANT”

1. FORTALEZAS

- “Una buena relación precio – cantidad de productos”. El valor que se pague por el menú será de acorde a la calidad de los platillos y con una cantidad adecuada para que el cliente quede satisfecho.
- “Tendrá buena proyección laboral para sus empleados”. Porque con el desarrollo progresivo del restaurante, en el futuro generará más empleos y por ende capacitará constantemente a sus empleados con reglas de etiqueta e idiomas para que día a día sean más eficientes en su trabajo.
- “Establecimiento con una adecuada estandarización de procesos de fabricación y venta del producto”. Porque la cocina estará conformado por un chef y un cocinero; ambos calificados quienes se encargaran del proceso de fabricación de los alimentos y darán la oportunidad al cliente para que opine o emita sugerencias sobre el menú que se sirva en el restaurante. Además de los mozos dirigidos por un supervisor, quienes se encargaran de ofrecer el menú haciendo hincapié en las características de este y facilitando la elección del consumidor.
- “Local bien ubicado, en La Piazza de la ciudad de Machala”. Debido a que Machala es un lugar en proceso de crecimiento, actualmente la Piazza ha llamado la atención de la mayoría de personas que circulan

por esa zona, por el cual lo visitan y por ende se sentirán atraídos al conocer nuestro establecimiento y les agradecería visitarlo.

- “Diferenciación en el mercado”. Por ser un restaurante atractivo, no solo por poseer una decoración brillante y tener menús deliciosos, sino por tener un valor agregado como son los diferentes ambientes iguales a las cuatro estaciones del año.
- “Disponibilidad de tecnología”. Porque todos los materiales, infraestructura, iluminación e ingredientes que se llevará a cabo para crear el restaurante temático se encuentran en nuestro país, Ecuador y por lo tanto facilitará la gestión en el establecimiento.

2. OPORTUNIDADES

- “Tendencia de los consumidores a buscar nuevas experiencias y sensaciones en la comida”. Porque la rutina que vive la gente como ir a un restaurante común día a día los abruma, produciendo efectos negativos en la gente como el aburrimiento y las ganas de buscar sensaciones y experiencias nuevas, debido a esto nuestro restaurante sería el más solicitado por todos los habitantes.
- “Oportunidad de entrar en el mercado sin barreras de entrada”. Debido a que en Machala no existen restaurantes atractivos y aún más que sean temáticos, no pueden satisfacer a clientes que buscan experiencias nuevas, además la comida que ofrecen es muy común, gracias a esto nuestro restaurante se posicionaría en la mente del consumidor.
- “Oportunidad para dar a conocer una gran variedad de menús internacionales”. La costumbre que tienen los consumidores de probar

comida tradicional, provoca que tengan ansias por probar algo nuevo y es ahí donde ofreceremos comida internacional satisfaciendo esa necesidad.

3. DEBILIDADES

- “Ser un restaurante nuevo lo que implicaría costos de financiamiento para la instalación e implementación del mismo”. Para la implementación del restaurante se necesitará de mucha inversión por el cual, se tendría que obtener un préstamo a una entidad financiera, el cual se pagará con las ganancias que ofrezca el negocio, gestionando de una manera adecuada.
- “El restaurante solo dependerá de la venta de sus platos, es decir por la concurrencia de consumidores al mismo”. Por el cual influenciaremos al consumidor para que frecuente el restaurante por medio de promociones por mejor cliente o descuentos por llevar a más personas al establecimiento, además de las estrategias de marketing que se implantarán.

4. AMENAZAS

- “Cierta resistencia de aquellos consumidores los cuales les agrada la comida más no el ambiente y la decoración”. Debido a eso, el darle importancia a uno de nuestros valores que es el dar calidad en el servicio nos ayudaría a que aquellos consumidores que sólo sientan interés por la comida, también se sientan impresionados por el buen servicio, atención y más aún por la decoración y arquitectura cuando entren por primera vez; esto llamaría su atención para que el consumidor se sienta motivado a volver.

- “Existencia de restaurantes temáticos con gran trayectoria y acogida que actualmente se encuentra en el mercado ecuatoriano y ya se encuentran posicionados”. Por ese motivo, situaremos nuestro restaurante temático en Machala, por la escasez de restaurantes y más aún temáticos, logrando posicionarnos en la mente de los consumidores, como un lugar único que ofrece sensaciones únicas.

De esta manera impartiríamos ese reconocimiento a nivel nacional; teniendo buenas referencias de los habitantes de Machala que viajan constantemente a diferentes provincias del Ecuador y por lo tanto sería muy acogido por el público ecuatoriano; alcanzando mercado para ser más competitivos.

- “Dificultad para conseguir los requisitos legales necesarios como los permisos y registros sanitarios necesarios para el normal funcionamiento del mismo”. Garantizaremos la calidad absoluta; atención, seguridad en el servicio e higiene en la preparación de los alimentos; también cumpliremos las normas éticas con el consumidor, de responsabilidad social con el medio ambiente para así agilizar el proceso y lograr obtener los requisitos legales y sanitarios.

2.1.10 CONCLUSION DEL ANÁLISIS FODA

El restaurante tiene ventajas en lo que se refiere a la existencia de muchas fortalezas en el negocio esto significa que sería en el futuro un gran competidor por poseer características que no tiene la competencia, y solo existen dos debilidades que nos hace vulnerables hacia la competencia, se explotará mucho esta ventaja para desarrollarnos en el mercado y eliminaremos esas debilidades por medio de estrategias y con una buena gestión.

Existen oportunidades que nos ofrece el mercado al que estamos expuestos, las tomaremos en cuenta durante el transcurso de gestión del restaurante para llevarlas a cabo; y también combatiremos las amenazas que nos perjudican mediante estrategias de marketing.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.2.1 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una investigación de mercado es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing.*

La perspectiva de la investigación de mercado está basada en el crecimiento del mercado de servicios, en el cual se encuentran los restaurantes. Dado esto, el enfoque de investigación comprende el estudio sobre la aceptación de los individuos del restaurante en la ciudad de Machala para examinar si existirán personas que consuman y se beneficien de este restaurante además de otros factores importantes como precios, servicios y tipo de comida de preferencia. Y luego poder conocer cuán rentable sería implementar el negocio en esta ciudad.

Por otro lado, hay que conocer que servicios necesarios necesita el cliente tener dentro del restaurante, como artistas en vivo, karaoke, o algún otro que satisfaga sus necesidades.

Entre algunas de las hipótesis de esta investigación tenemos que los consumidores pueden tener preferencias por el restaurante a causa de los ambientes que ofrece y el servicio que preste, además de su excelente comida, el grado de aceptación del restaurante será superior al 60%,

* Investigación de Mercados, Kinnear/ Taylor, Mc Graw Hill–Quinta Edición-Capitulo 1 Pág. 6

existen pocos competidores con larga trayectoria en la mencionada ciudad, el sabor y la atención serían los factores que más atraigan a los clientes.

Por lo cual con todo esto se pretende dar una idea de los posibles consumidores y cuáles serían sus exigencias para poder cumplir sus expectativas y así poder tomar decisiones sobre la implementación del negocio.

2.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema a resolverse en esta investigación de mercado se basa en la falta de información con respecto al nivel de aceptación de un restaurante temático en cierta ciudad del país, como en este caso Machala. Por lo cual, cada paso de esta investigación tratara de predecir cuál sería la posible demanda dado los beneficios del restaurante dado que sería el primero en implementarse en Machala.

La ciudad de Machala tiene aproximadamente 245.972 habitantes donde de estos, el 60% corresponde a la población económicamente activa, que son la población de cualquier negocio. De los cuales necesitamos averiguar cuál serían los que más consumirían en nuestro restaurante y cuáles serían las razones que lo harían visitar.

Otra área de investigación son los competidores, para analizar que tan fuerte es la competencia en dicha ciudad y cómo podemos contrarrestarla, es decir las medidas que se debe tomar para poder abarcar el mercado.

Como toda investigación de mercado, busca resolver el problema que existe en un mercado para luego en base a los resultados poder tomar decisiones, y ésta no está fuera del margen, al igual que las otras

investigaciones busca encontrar si existe la posibilidad de crecer dentro del mercado de servicios de restaurantes.

2.2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.2.3.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son las metas que se quieren alcanzar mediante los métodos de investigación implementados.

Los objetivos generales son:

- Determinar si existe la necesidad de un restaurante temático en la ciudad de Machala, el cual se comprobará mediante una investigación a través de encuestas, y otras fuentes como información secundaria buscando casos de implementación de restaurantes en esta ciudad y así poder definir si existe la necesidad.
- Determinar cuáles serían los precios de aceptación del público, sean estos para platos fuertes o para piqueos y bebidas, estos se van a definir de acuerdo a las encuestas realizadas a una muestra de la población machaleña, además de considerar los precios que tienen la competencia y los que rinden un beneficio de acuerdo a las características del restaurante.

2.2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos específicos de la investigación nos ayudarán a estudiar detalladamente a la población de Machala para determinar los factores de influyen en su nivel de aceptación, por lo que tenemos los siguientes:

- Determinar el nivel de aceptación hacia el restaurante temático, lo cual lo podemos determinar a través de la investigación mediante encuestas conociendo si a ellos le gustaría poder vivir la experiencia de entrar en un restaurante que le brinde la sensación de estar en el clima de su elección, el cual puede ser invierno, verano, otoño y primavera.
- Determinar el rango de edad de las personas que serían los clientes potenciales, es decir las personas que visitarían frecuentemente el restaurante. Esto lo podemos descubrir mediante la encuesta en la cual se detallara la edad del encuestado y así poder conocer desde que edad hasta cual edad debemos dirigir nuestros siguientes estudios.
- Determinar los precios de aceptación del público para un plato fuerte, dado las características del restaurante y los beneficios que le puede proporcionar. Esto se lo incluirá en la encuesta identificando diferentes precios, los cuales fueron elegidos considerando los precios de la competencia y de la posible comida a servirse.
- Conocer cuál sería el menú de preferencia de los encuestados, dado como opciones la comida mediterránea y europea, considerando además que los encuestados puedan elegir cualquiera de ellas, ambas o alguna otra que ellos prefieran.
- Determinar los precios base para piqueos y bebidas, considerando las características del restaurante y los beneficios que este le puede proporcionar. Esto se lo podrá identificar

mediante la encuesta, considerando además los precios de la competencia y de los posibles costos de los menús a servirse.

- Determinar qué servicios adicionales le gustaría disfrutar al cliente, dado como posibles opciones en la encuesta los siguientes: música en vivo es decir artistas invitados sean estos conocidos o bandas que interpreten canciones de otros conocidos; música en pantalla, la cual es la opción menos costosa y la cual puede satisfacer diferentes gustos y la ultima seria el karaoke, le cual puede brindar satisfacción en la salida en grupo.

2.2.4 PLAN DE MUESTREO

2.2.4.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Nuestra población objetivo son las personas residentes en la ciudad de Machala, mayores de 20 años económicamente activos, amas de casa, jefes del hogar, familias, estudiantes universitarios y demás personas ubicadas en centros comerciales y en las zonas Norte, Centro y Sur de la ciudad de Machala, es decir en las zonas urbanas de la ciudad.

2.2.4.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, utilizamos cuantitativamente el método de precisión estadística, basada en formulas estadísticas.

Para determinar el número de encuestas a realizar, establecimos un grado de confianza y un margen de error. A continuación presentamos:

Figura 2.3

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{e^2}$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos Nassir y Reinaldo Sapag Chain.

Donde:

n= Tamaño de la muestra

z= 1.96 (con nivel de confianza al 95%)

p= 0.5 es la probabilidad de que el evento ocurra.

q = (1-p)= es la probabilidad de que el evento no ocurra.

(1-0.5)= 0.5 es el error permitido.

e = 0.05

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5)}{0.05^2} = 384.16 \text{ personas}$$

$$n \approx 384$$

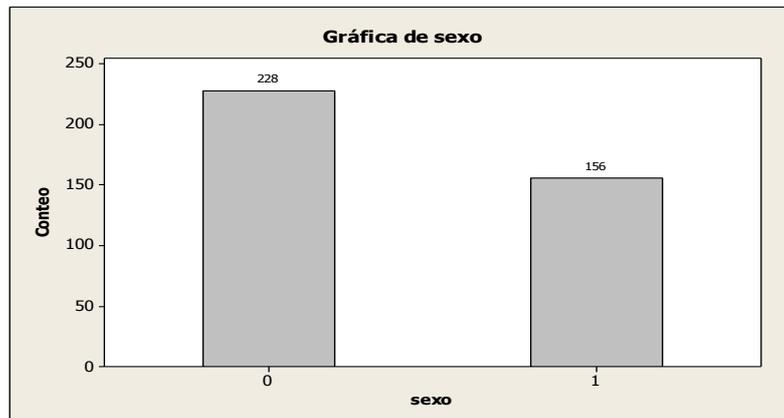
Obteniendo 384 encuestas, realizamos el estudio de campo a las personas que cumplan con las características mencionadas anteriormente, logrando observar el comportamiento del mercado.

2.2.5 PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó un total de 384 encuestas en lugares estratégicos de la ciudad de Machala. Como son, la universidad Técnica de Machala e institutos en los cuales pudimos encontrar una gran masa de estudiantes con edades mayores a los 17 años; con capacidad adquisitiva media y media-alta y que además sus perfiles se asimilaban a las características antes detalladas de la población objetivo.

Figura 2.4

Género de los encuestados



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Partiendo de que para la tabulación de los datos recolectados, para esta pregunta se utilizó la codificación de:

0: masculino

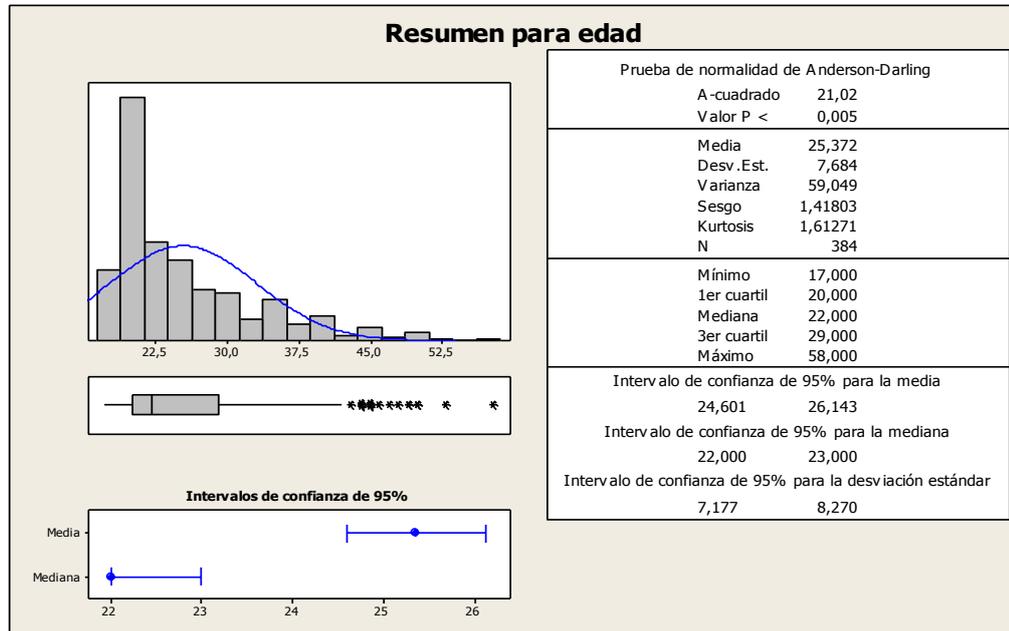
1: Femenino

De la población encuestada una gran parte de éstos pertenecen al género masculino con una representación de 228 hombres y 156 mujeres.

Edad de los encuestados

De los 384 encuestados se ha notado que la edad mínima de la población encuestada es de 17 años y que la edad máxima es de 58, con un 95% de confianza la media de la edad de la población es de 24,6 a 26,14 años.

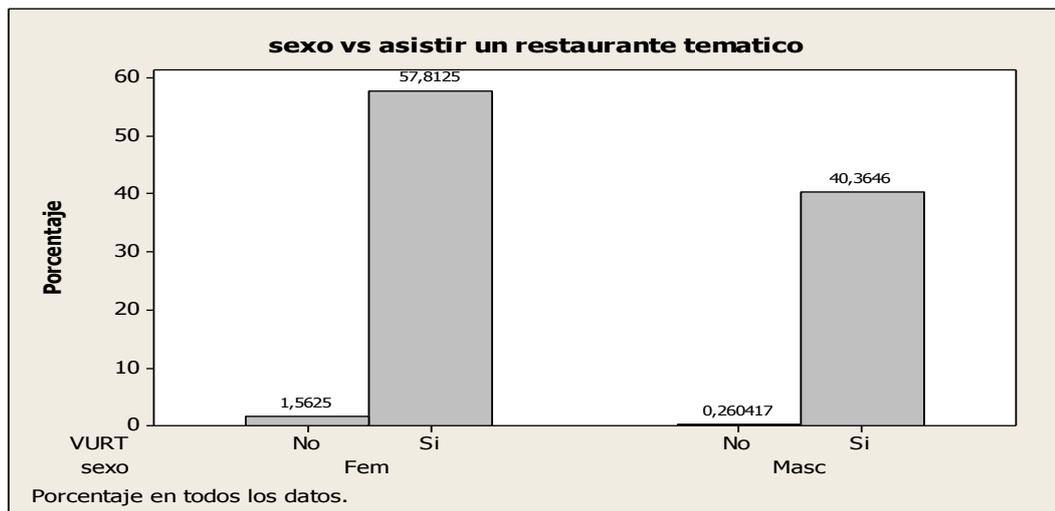
Figura 2.5



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Pregunta 1. ¿Le gustaría visitar un restaurante temático?

Figura 2.6



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Para el análisis de esta pregunta, se tomó en cuenta, el si alguna vez los encuestados le gustaría visitar un restaurante temático diferenciando sus

preferencias por el género al que pertenecen. La tabla de los resultados detalla que un 57,81% representan al sexo femenino y que responden de manera afirmativa a la pregunta y el 1,56% que también son parte éste género no desearían acudir a un restaurante con dichas caacteristicas, mientras que el 40,36% de los encuestados pertenecen al género masculino que si estarían insentivados a acudir a un restaurante temático y el 0,26% de ellos no lo harían.

Pregunta 2. ¿Cuales restaurantes ha visitado usted?

Se ha tomado en consideración a los restaurantes más representativos de la ciudad de Machala que se caracterizan por tener posicionamiento. Los encuestados tuvieron la opción de señalar varios de los lugares a los que han concurrido al servirse sus alimentos, por esta razón en la tabla superior están separados por lugar, dónde 1 representa a que si lo visitaron y 0 que no lo han hecho, la suma total por cada rubro da el total de los encuestados. Entre los restaurantes que se han elegido para el estudio son:

- **Unagui Sushi L.** Para el uso del programa se lo definió con la variable “US”, de los 384 encuestados solo 12 de ellos han visitado dicho lugar.
- **Ágape.** Para la simulación en el programa estadístico se lo denominó con la variable “AG”, los resultados muestran que solo 22 de los 384 encuestados han visitado este lugar, cabe recalcar que este bajo número se puede dar porque el restaurante es nuevo en el mercado Machaleño.
- **Chili’s.** Las letras “Ch” es su variable para la tabulación de los datos en el programa estadístico, Chili’s es uno de los restaurantes que tiene un porcentaje de visitas representativo, 159

de las personas encuestadas han visitado este lugar. Esto puede deberse a que es uno de los locales más nuevos con los que cuenta la ciudad y que a la vez presta una variedad en su ambiente frente a la competencia.

- **La casona del puente roto.** La variable “CPT”, 90 personas a más de visitar otros lugares, la Casona del puente roto no ha sido un lugar muy concurrido a pesar de encontrarse dentro de un centro comercial; pero las personas sí tienen conocimiento del mismo.
- **El Carbón de Freddy.** La variable para la tabulación en el programa estadístico es “CF”; este es uno de los restaurantes con mayor frecuencia de visitas por parte de nuestros encuestados y cuenta con 185 visitas de los 384 datos, estos resultados puede deberse al hecho de que es uno de los restaurantes con mayor antigüedad y que con el paso de los años ha ganado prestigio, posicionándose en las mentes de los consumidores con su calidad de comida y servicio.
- **Otros.** Con la variable “O” para la tabulación; 177 de los 384 encuestados han visitado otros restaurantes temáticos.

Tabla 2.3

Restaurantes visitados por los encuestados

US	Conteo	Porcentaje	AG	Conteo	Porcentaje	CH	Conteo	Porcentaje
0	372	96,88	0	362	94,27	0	225	58,59
1	12	3,13	1	22	5,73	1	159	41,41
N=	384		N=	384		N=	384	
CPT	Conteo	Porcentaje	CF	Conteo	Porcentaje	O	Conteo	Porcentaje
0	294	76,56	0	198	51,70	0	207	53,91
1	90	23,44	1	185	48,30	1	177	46,09
N=	384		N=	383		N=	384	

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Pregunta 3. ¿Por qué razón ha visitado estos restaurantes?

Al realizar las encuestas se tomó en cuenta que las características básicas que las personas toman como referencia para visitar un restaurante son:

- **Atención:** Denominada como variable “AT” para la tabulación, los resultados nos demuestran que la atención es uno de los factores más importantes para el cliente al momento de escoger un restaurante, ésta variable tiene una frecuencia de 187 de los 384 encuestados.
- **Sabor:** “SA” variable para la tabulación, 261 personas creen que para poder categorizar a un restaurante como “bueno” debe de ofrecer a sus clientes un buen sabor en la preparación de los alimentos.
- **Agilidad.** “AGL” variable usada para la tabulación de los datos, cuenta con 46 personas que prefieren el tiempo de atención con rapidez al servir y atender a los clientes.
- **Ubicación.** Para casos de estudio se la denominó como variable “UB”, la tabla nos muestra que la ubicación tiene una frecuencia de 73 personas de las 384; de esta manera los encuestados nos demuestran que la calidad del servicio del restaurante no esta tan influida por la ubicación.
- **Económico:** Representado con la variable “ECO” para el respectivo análisis, los resultados de las encuestas muestran que de las 384 personas 54 han tomado como referencia la economía como un factor principal que influye en la decisión para poder visitar un restaurante, demostrándonos que a pesar del lugar en el cual se encuentre ubicado el local, la atención que preste, el sabor del mismo y la

posibilidad adquisitiva también tiene su influencia en la decisión de visita de lugares temáticos.

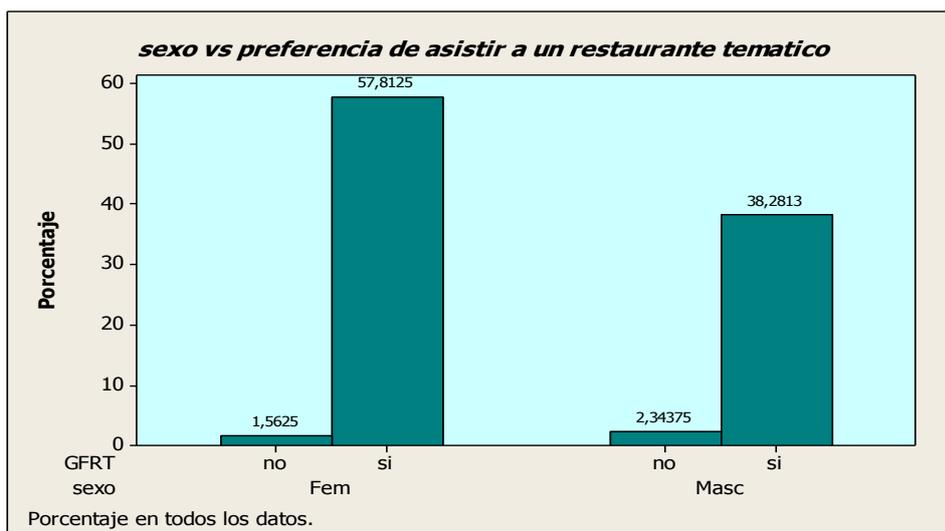
Tabla 2.4
Motivación de los encuestados

AT	Conteo	Porcentaje	SA	Conteo	Porcentaje	AGL	Conteo	Porcentaje
0	197	51,30	0	122	31,85	0	338	88,02
1	187	48,70	1	261	68,15	1	46	11,98
N=	384		N=	383		N=	384	
			*=	1				
UB	Conteo	Porcentaje	ECO	Conteo	Porcentaje	OT	Conteo	Porcentaje
0	311	80,99	0	330	85,94	0	330	85,94
1	73	19,01	1	54	14,06	1	54	14,06
N=	384		N=	384		N=	384	

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Pregunta 4. ¿Le gustaría frecuentar un restaurante que posea diferentes ambientes decorados al estilo y colores de las 4 estaciones del año?

Figura 2.7



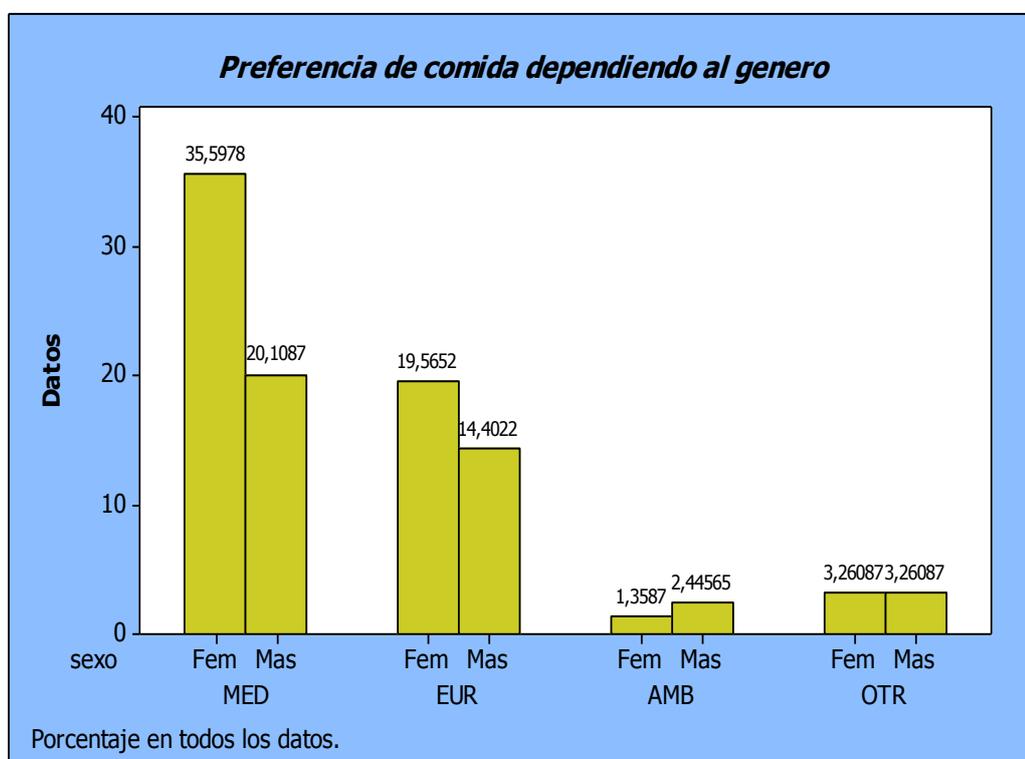
Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Para analizar si existe la posibilidad de que visiten nuestro restaurante se ha formulado esta pregunta y que para su respectivo análisis la hemos estudiado de acuerdo al género de los encuestados. Los resultados muestran que tanto hombres como mujeres se encuentran motivados para visitar nuestro restaurante por el estilo que ofrece.

El 57,82% representa al género femenino que si está dispuesto a visitar nuestro restaurante mientras que el 1,56% son mujeres que no están dispuestas a asistir. El 38,28% pertenecen al género masculino que si estarían dispuestos a acudir al restaurante y que el 2,34% no lo harían. Es decir que la mayor parte de los encuestados que se sienten incentivados a visitar Four Seasons Restaurant son las mujeres.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de comida le gustaría que ofrezca el restaurante?

Figura 2.8



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Para el análisis de la información recolectada se utilizó las variables MED para representar la comida “mediterránea”, la variable EUR para referirnos a la comida “europea”, AMB para la opción de elegir los dos tipos de comidas antes mencionados y la variable OTR para denominar la opción de otro tipo de comida.

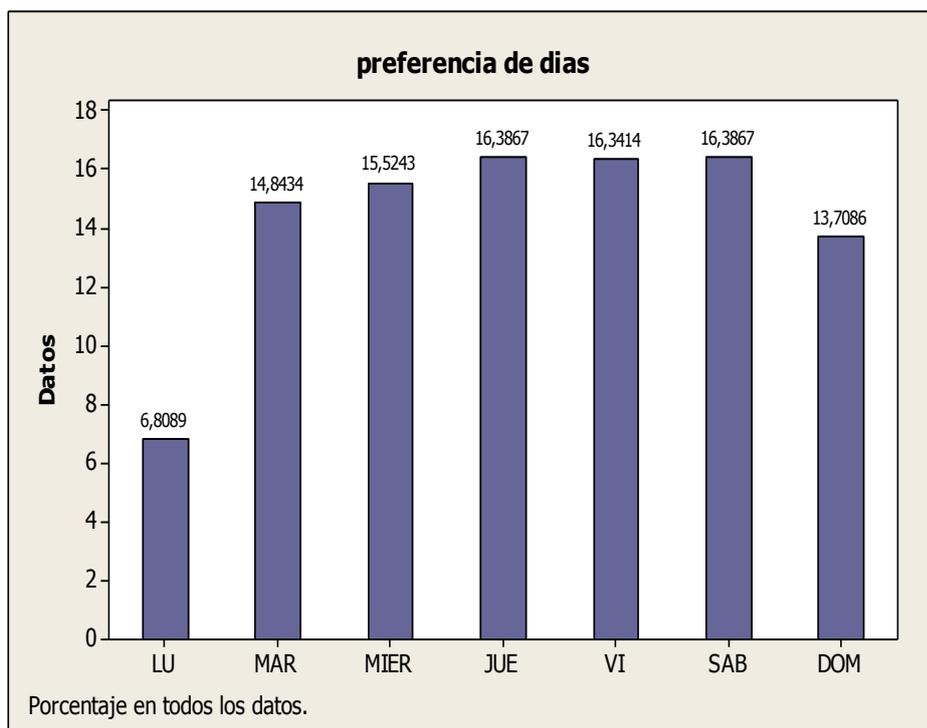
La comida Mediterránea es la que tiene mayor preferencia tanto para hombres con un 20,11% y mujeres con un 35,59%, seguido de la comida europea que su preferencia por parte de los hombres es de 14,40% y las mujeres con un 19,56%, los hombres y mujeres que prefieren los dos tipos de comida suman el 3,81% (1,36% más 2,45%), mientras que los que prefieren otro tipo de comida tanto hombres como mujeres son proporcionales.

Los platos que prefieren el 6,52% (la suma de 3,26% femenino mas el 3,26% masculino) son comidas típicas del ecuador, platos tradicionales de la ciudad de Machala en especial los mariscos.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los días que prefiere se encuentre abierto el restaurante? Seleccione 6 con una X.

Los encuestados podían escoger seis día de la semana para que el restaurante se encuentre abierto, los días con mayor preferencia son el martes con un 14,84%, el miércoles con un 15,52%, el jueves con un 16,38%, el viernes con un 16,34% el sábado con un 16,39% y el domingo con un 13,70%, mientras que el lunes es el día que tiene menos preferencia por las personas.

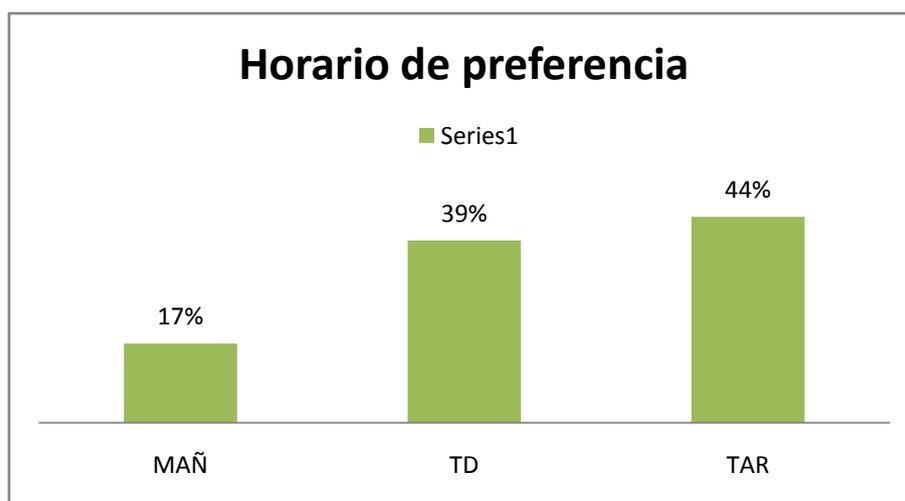
Figura 2.9



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Pregunta 7. ¿En qué horario usted prefiere encontrarlo abierto? Puede escoger más de una opción.

Figura 2.10



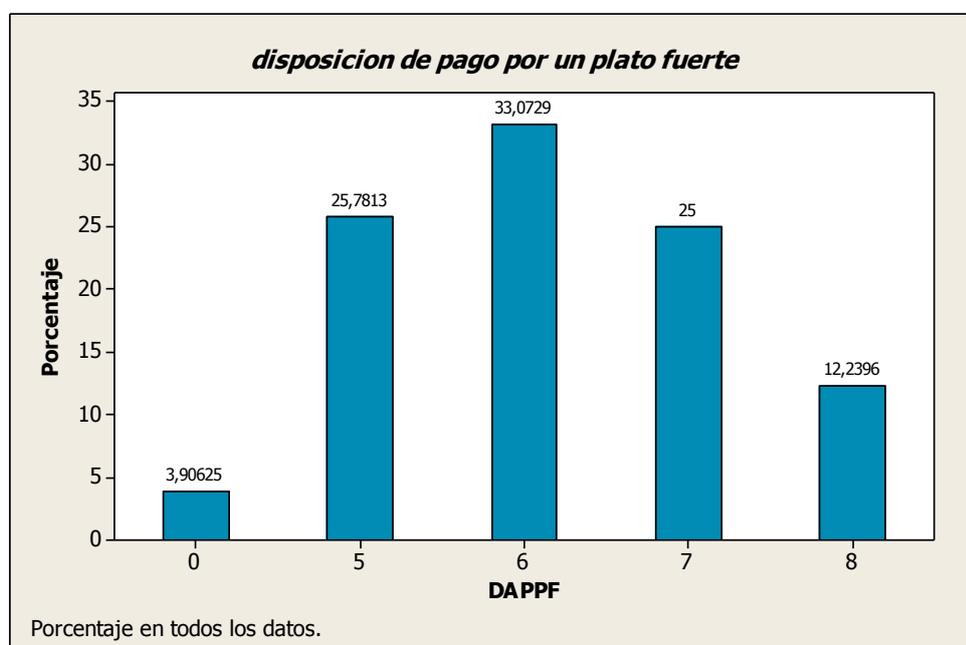
Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Los encuestados podían escoger entre tres horarios como son de 9am-3pm que para la tabulación de los datos de lo denominó con la variable MAÑ, el horario de 12pm-00am se le asignó la variable TD y el horario de 16pm-00am se le asignó la variable TAR, como se puede ver en la tabla superior la mayor preferencia es del horario de la tarde ya que es la hora en que los clientes se desocupan de sus labores.

Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir un plato fuerte? (Tomando en cuenta las características antes mencionadas).

La disponibilidad de la mayoría de los clientes a pagar por un plato fuerte es de \$6 este rubro está representado por un 33,07% seguido de \$5 que cuenta con un 25,78% de afinidad, el 25% está representado por \$7 el 12,24% representa los \$8 y el 3,90% representa a las personas que no estaban dispuestas a visitar nuestro local.

Figura 2.11

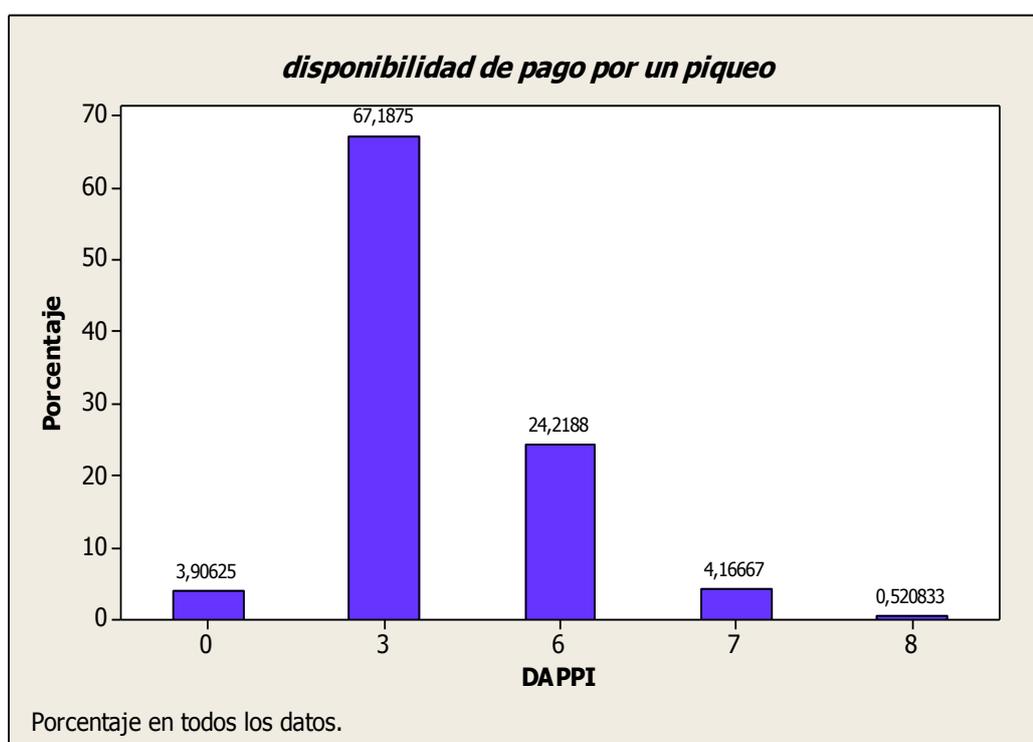


Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Pregunta 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por consumir una bebida o un piqueo? (Tomando en cuenta las características antes mencionadas).

La disponibilidad por pagar por un piqueo o bebida es de \$3 que representa el 67,18% del total de los encuestados seguido de los \$6 que se encuentra representado con el 24,21% mientras que los \$7 y \$8 tiene una representación casi insignificante. El 3.90% representa a las personas que no están dispuestas a visitar el local

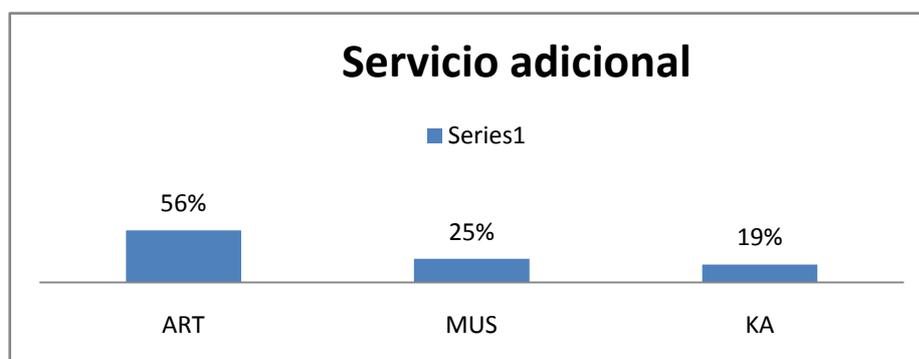
Figura 2.12



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Pregunta 10. ¿Qué tipo de servicios adicionales le gustaría encontrar en nuestro restaurante?

Figura 2.13



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Las opciones de servicios adicionales que se le ofreció en la encuesta las personas fueron, música en vivo que se encuentra representada con la variable ART, música en pantalla representada con la variable MUS y la variable KA para la opción de karaoke.

Los resultados nos muestran que los encuestados tienen mayor afinidad por los artista en vivo ya que se encuentra representado con un 56% del total de la información recaudada, seguido de la música en pantalla con un 25% y un 19% por parte de la preferencia por el karaoke.

2.2.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La ciudad de Machala presenta resultados favorables por la necesidad que tienen sus habitantes de visitar un restaurante y si es mejor que sea temático, ya que consideran las escasez de restaurantes temáticos en Machala, además consideran que influye mucho en la decisión de visitarlo por el sabor y la atención que reciben, factores claves que se considerarán en nuestro negocio, los precios que se establecieron por un plato fuerte

fueron de \$6 y por una bebida o un piqueo de \$3, el horario de visita será en la tarde y noche, se presentarán artistas en vivo, debido a estas características los machaleños tendrán la oportunidad de visitar nuestro restaurante y por lo tanto se espera que la inversión sea rentable.

2.3 PLAN DE MARKETING

2.3.1 ANTECEDENTES

Un plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo).*

Durante la historia tal vez no se había considerado importante conocer al mercado y saber cómo llegar a él, pero actualmente se conoce que el mercado es muy evolutivo y el medio cambia vertiginosamente debido que se encuentran involucrados factores como la tecnología, las leyes y la cultura que prevalecen en cada país, entre otros.

Otro factor importante para poder efectuar este plan, se debe a la globalización. Durante esta última década la globalización de los mercados y los avances de la comunicación, vuelven a los habitantes del mundo más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no se conocerían.

*http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing

En este proyecto, con la ayuda del plan de marketing, se quiere llegar a identificar cuáles serían las acciones que se tomarían para poder alcanzar nuestro mercado objetivo que se encuentra en la ciudad de Machala. El restaurante Four Seasons es el primer restaurante temático a implantarse en esta ciudad, por lo que se necesita una estrategia de entrada al mercado bien fuerte para que luego pueda llegar a posicionarse.

En esta ciudad según las encuestas realizadas, la mayoría de la personas encuestada de la muestra, le agradaría visitar un restaurantes que le ofrezca este tipo de ambientes y servicios con una variedad de comida, los cuales representan el 96.88% de los encuestados, considerado como un porcentaje bastante alto de aceptación.

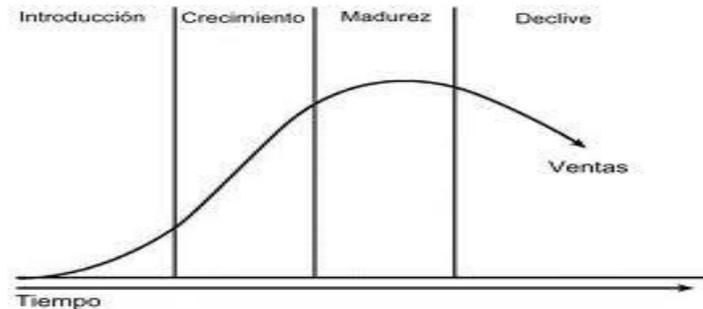
Otro de los factores que se debe analizar en esta investigación es la competencia y medir cual es el impacto que tiene sobre los consumidores y en sus decisiones, para así poder tomar las medidas necesarias para tomar el liderazgo del mercado. En conclusión, lo que se pretende encontrar mediante este plan de marketing, es buscar cual será la estrategia óptima para posicionarse en el mercado, para que cuando los machaleños o extranjeros decidan comer o pasar un rato ameno entre amigos puedan elegir el restaurante Four Season. Además se identificará los objetivos tanto financieros como de mercado a ser alcanzados y el análisis estratégico de la compañía.

2.3.2 CICLO DE VIDA

La trayectoria más común de la curva del ciclo de vida de un producto tiene forma de campana. Esta vida se divide en cuatro fases conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declinación. *

*Dirección de Marketing. Philip Kotler & Kevin Lane Keller. Duodécima Edición. Pagina 325. Prentice Hall

Figura 2.14
Ciclo de Vida de un producto



Fuente: Libro Dirección de Marketing

- La introducción es el periodo de crecimiento lento de las ventas luego del lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica el lanzamiento del producto. El crecimiento es el periodo de aceptación del producto en el mercado en el que las ganancias aumentan de forma considerables.
- La madurez en cambio es el periodo de disminución del crecimiento en ventas como consecuencia de que la mayoría de los compradores potenciales ya han aceptado el producto y las utilidades se estabilizan o pueden llegar a disminuir a causa de la competencia.
- Y por último en la declinación, las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen vertiginosamente.

Todos los restaurantes tienen su periodo de vida comercial, esto es un lapso durante el cual sus servicios tienen una aceptación positiva dentro de su mercado. La declinación de esta aceptación puede deberse a efectos del medio ambiente, del mercado o de la competencia.

En la introducción, el restaurante al ser creado, a pesar de lo ventajoso o novedoso de los servicios que ofrecería, debe empezar a introducirse en el mercado. En esta etapa se requiere el fuerte apoyo financiero para iniciar el mismo y para cubrir lo que respecta a publicidad y promoción.

En la etapa del crecimiento, el restaurante empezará a ser conocido en el mercado y la aceptación es progresivamente mayor. Además se seguirá dando énfasis a los aspectos publicitarios y promocionales. En esta etapa las utilidades mejoraran notablemente.

En la etapa de madures, el restaurante contará con una posición clara en el mercado y una aceptación positiva de sus productos. Su ventaja competitiva habrá hecho alcanzar el nivel máximo de ventas de acuerdo al mercado al igual que las más altas utilidades.

En la cuarta etapa que es el periodo de declinación, tal vez como todo negocio alguna vez en su vida llegara a esta etapa, en algunos más rápido que otros, todo dependerá de su administración. En esta etapa los niveles de aceptación van decreciendo progresivamente al igual que las utilidades por lo que el negocio puede tornarse improductivo.

Las causales de la declinación por lo general se muestra en dos ámbitos internos y externos, en el ámbito interno se puede dar por la disminución de la calidad o competitividad. Las causales externas se pueden dar por la aparición de nuevos productos con nivel de aceptación superior a los propios o también pueden ser por las acciones de la competencia que le permitan avanzar de una manera más dinámica en el mercado.

Por lo que lo que para no llegar al proceso de declinación, en toda empresa se debe tener una buena administración, actualizando cada día el

servicio que necesita el cliente. En este caso el restaurante, necesita constantemente estar al nivel de las exigencias del consumidor ya que es un mercado muy sensible. Para esto se harán estudios a los clientes para conocer si se está cumpliendo con las expectativas del mismo y también poder corregir las fallas sea en el servicio o en la comida.

2.3.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Los objetivos del marketing son las direcciones a donde se quiere llegar con el plan de marketing, en estos objetivos se detallan de dos formas objetivos financieros y objetivos de mercadotecnia.

2.3.3.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos financieros son las metas que se ven representadas en dinero o en convertibles del mismo. Entre los objetivos financieros que se pretende lograr con este plan de marketing tenemos:

- Tener un crecimiento del 10% de los ingresos a partir del segundo año. El primer año habrá muchos gastos correspondientes a los de constitución de la empresa, por lo que para el año siguiente se seguirá aplicando la técnica de diferenciación para poder atraer al público y seguir manteniendo a los clientes actuales. No se aplicará la técnica de bajos precios debido a que el producto está dirigido para un mercado de clase media hasta la clase alta por lo que esta técnica no es recomendada para este mercado.
- Tener ventas durante el primer año que logren satisfacer los gastos incurridos en el mismo, es decir que tengamos utilidades mayores a cero. Esto se lo puede lograr mediante la correcta implementación del restaurante, en esto se incluye el lugar, la

publicidad y las promociones que el mismo contenga para atraer al público. El lugar se refiere a la plaza en donde los clientes van a encontrar el restaurante, esto se investigará mediante estudios.

- Poder ofrecer servicios, de comida y otros, a los clientes que nos ayude a tener una estructura de ingresos más diversificada. Esto se lo podrá conocer mediante la encuesta efectuada a los clientes para conocer cuáles son los servicios adicionales que les guste obtener.

2.3.3.2 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.

Los objetivos de la mercadotecnia se refieren a aquellas metas a las que se quiere llegar, en lo que respecta al mercado, con este plan de marketing. Entre los estudios de la mercadotecnia tenemos:

- Logra un participación de mercado durante el primer año del 40%, 45% el siguiente e ir incrementándose en un 10% los siguientes años. Este objetivo se lo podrá alcanzar mediante una correcta campaña de lanzamiento y brindado un servicio diferenciado a los clientes. Además aprovechando las oportunidades que el mercado de Machala ofrece para así poder crecer.
- Posicionarnos en la mente de los consumidores, para que cuando decidan ir a comer y divertirse elijan el restaurante Four Seasons. Este es un objetivo que va junto a la participación del mercado, ya que el posicionamiento se lo ve también en la participación en el mercado. Para lograr el posicionamiento se deberá hacer una fuerte campaña de lanzamiento con anuncios que lleve al cliente a sentirse parte del restaurante.

- Mejorar cada día la calidad del servicio que se ofrece, conociendo constantemente los requerimientos de los clientes para así ajustarnos a sus necesidades y no ellos se adapten a nuestros productos. Para conocer esto se implementará un sistema de consulta a los clientes que visiten el restaurante preguntándole si le agradó el mismo y cuáles cosas cambiaría para que se sienta mejor
- Crear una conexión emocional con el cliente, tanto que anhele visitar constantemente el restaurante. Es decir que el cliente sienta que el restaurante es parte de su vida y cualquier situación importante de la misma lo tendrá que celebrar en el mismo. Este objetivo se irá logrando a partir de los años en donde el cliente se sentirá identificado, por lo que el servicio deberá ser indispensable.

2.3.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Un análisis estratégico nos permitirá escoger las mejores estrategias para poder alcanzar los objetivos. Las estrategias son el patrón de los principales objetivos, propósitos, metas; en otras palabras en camino de acción para llegar a los objetivos.

2.3.4.1 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz Boston Consulting Group, más conocida como matriz BCG, es una matriz de crecimiento- participación. Esta matriz ayuda a poder conocer si es posible invertir, se debe desinvertir o incluso abandonar una idea. El crecimiento se puede considerar como alto o como bajo, valorados en porcentaje, del 0 al 50% se considerará bajo y del 51% al 100% se

considerará alto. Al igual sucederá con la participación, se medirá en escala porcentual y se dividirá en baja y alta.

Además según el nivel de participación y de crecimiento, el negocio o unidad de negocio puede ser producto estrella, signo de interrogación, vaca lechera y perro.

Figura 2.15
Matriz BCG



Fuente www.google.com.ec/wikipedia/bcg

Como es un negocio que recién está empezando, la participación que tendrá en el mercado será relativamente baja, lo que irá creciendo a medida que pase el tiempo y los clientes se vayan familiarizando con el producto.

Según los objetivos planeados, se fijo metas de crecimiento altos, por lo que tendríamos crecimiento relativamente altos por ser además un producto nuevo.

Según estos datos se tiene que el restaurante tiene altos crecimientos y baja participación en el mercado

Figura 2.16
Matriz BCG de Four Seasons Restaurant



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Como el restaurante es un producto interrogante, la estrategia de marketing de este segmento es tratar de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, las estrategias de marketing va a reforzando la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios.

Evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones u otras para mantener a los clientes los gastos se transforman en una inversión, debido que este tipo de producto requerirá de una inversión alta al inicio para que luego la rentabilidad que proporcionan siempre sea mayor.

2.3.4.2 MATRIZ OPORTUNIDADES PRODUCTO-MERCADO (ANSOFF)

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Figura 2.17

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Huevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Huevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: es.wikipedia.org.archivo:Matriz_de_Ansoff_esp.jpg

Para esta matriz se identifica dos variables el producto y el servicio, el producto que para este caso va a ser considerado como tradicionales, ya que lo que se va a ofrecer es comida, claro que el ambiente le otorgará una ventaja con respecto a los otros restaurantes, pero su servicio principal será la comida.

En lo que respecta a mercado lo hemos considerado como nuevo, porque a las personas a las que está dirigido el restaurante, son aquellas que no se encontraban satisfechas con el tipo de servicio de un restaurante

normal, son personas cambiantes, extrovertidas entre jóvenes y adultos que buscan algo diferente en un lugar para comer. Y como se ha mencionado Machala es un mercado completamente nuevo para invertir.

Figura 2.18

Matriz Ansoff de Four Seasons Restaurant

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales		
	Nuevos		

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

De acuerdo a estos análisis, tenemos que la estrategia a aplicarse según esta matriz es la de desarrollo del mercado para esto se pueden aplicar las siguientes estrategias principales:

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es la que se utilizara durante el primer año para seguir con la atracción de otros sectores del mercado, es decir poder incluir en el menú, comida ejecutiva para aquellos empresarios que requieran hacer algún negocio y luego expandir el restaurante a otras ciudades.

2.3.4.3 ANALISIS DE VIABILIDAD (FODA)

Oportunidades > Fortalezas: La necesidad de los ciudadanos de Machala de buscar nuevas experiencias y sensaciones en la comida, apoyan las fortalezas, que se enfocan en el servicio que se brindará. Debido que se encuentra esta oportunidad es fácil poder entrar al mercado con la diferenciación del servicio dado por un excelente personal y ambiente laboral, en el precio estará acorde con el bien que se servirá el consumidor.

Oportunidades > Debilidades: La oportunidad que brinda Machala a los inversores permitiendo poder ingresar al mercado sin barreras, ayuda a poder sobrellevar la fuerte inversión que se convierte en una debilidad para el negocio. Debido a que en esta ciudad se dan estas oportunidades, sería más fácil poder conseguir una fuente de financiamiento que en otras ciudades.

Fortalezas > Amenazas: Una de las principales fortalezas es el alto entrenamiento de los trabajadores, esto ayudara en parte a ajustarnos a los nuevos requerimientos del INEN de manera más rápida, y a otras normas de salud para el correcto funcionamiento del mismo. Otras de las fortalezas es la diferenciación que ofrece el restaurante, el cual puede llevar a contrarrestar la amenaza que puede tener por ciertos consumidores resistente a los cambios y también ayudará a competir con aquellas cadenas de comida rápida o restaurantes temáticos existentes en el país.

Fortalezas > Debilidades: Las fortalezas y las debilidades son ambas internas por lo cual dependerá mucho de la administración del restaurante. Una debilidad grande del restaurante es que en su mayoría dependerá de la venta de comida, por lo que si la comida no es buena, los clientes no visitarán el restaurante. Las fortalezas que puede contrarrestar esta debilidad serán: la relación precio-producto que será como índice de calidad

ya que los precios indicarán que la comida será excelente ya que los precios son altos; y la otra va relacionada con el establecimiento con una adecuada estandarización de procesos de fabricación y venta del producto, esto incluye contratar a chef y cocineros especializados y de calidad para poder elaborar los alimentos con calidad y con las exigencias del cliente.

2.3.4.4 MATRIZ DE IMPLICACIÓN FCB (FOOTE, CONE Y BELDING)

La matriz FCB, analiza el comportamiento de elección de compra de los consumidores, al momento de optar por el consumo del servicio que ofrecerá nuestro restaurante temático.

Figura 2.19

Matriz de Implicación FCB

		MODELO	
		INTELLECTUAL (Razón, lógica y hechos)	EMOCIONAL (Emociones, sentidos e intuición)
I M P L I C A C I O N	FUERTE	APRENDIZAJE (i,e,a) 1	AFECTIVIDAD (e,i,a) 2
	DÉBIL	RUTINA (a,i,e) 3	HEDONISMO (a,e,i) 4

i: información
e: evaluación
a: acción

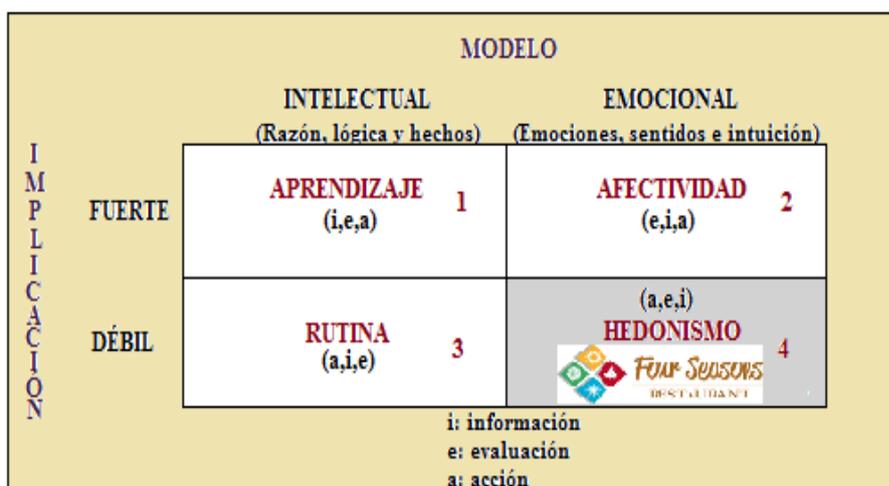
Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Mediante el cruce entre el grado de implicación y el modelo de comprensión intelectual y emocional, hemos ubicado a Four Seasons Restaurant en el cuadrante de Hedonismo, esto se debe a que existe placer al momento de elegir nuestro restaurante porque es temático y cuenta con diferentes ambientes basados en las cuatro estaciones del año; además es de débil implicación porque su elección no representa un compromiso de grado mayor, la decisión del consumidor es fácil de elegir porque solo se

basa en sus emociones, sentidos e intuición que tiene hacia nuestro restaurante.

Figura 2.20

Matriz de Implicación FCB de Four Seasons Restaurant



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.3.5 MERCADO META

2.3.5.1 MACROSEGMENTACIÓN

También llamado Macroentorno, la empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes competidores y públicos interactúan en un amplio Macroentorno conformado por fuerzas que suponen oportunidades y amenazas para la empresa. Analizaremos el entorno externo determinando barreras que se presentan al iniciar o durante el transcurso del negocio a través de seis fuerzas principales (entornos): Demográfico, económico, ambiental, tecnológico, político legal y cultural.

1) Entorno demográfico: La ciudad de Machala cuenta con una población de aproximadamente 245.972 habitantes, según datos estadísticos del INEC, con diferentes ingresos económicos en diferentes

sectores de la ciudad, por el cual nuestro servicio estará dirigido a personas de 17 años en adelante, de nivel social de clase media y alta con poder adquisitivo necesario que se ajuste a los requerimientos de nuestro restaurante. Además se tratará de llegar en el futuro a una población de 14.000.000 ecuatorianos alrededor del país, satisfaciendo los paladares de nuestros futuros clientes.

2) Entorno Económico: En Machala no existen restaurantes temáticos en Machala con características similares a nuestro restaurante, pero existen restaurantes con bastante nombramiento como El carbón de Freddy y Chilis que poseen ventajas en servicio y sabor, lo cual es de ayuda porque con esas ventajas podremos superar a la competencia y además no hay problema en cuanto a precios, el cual estará dirigido a la población económicamente activa de clase media y alta, para poder entrar en el mercado local sin barreras de entrada, factor importante para el crecimiento de nuestro negocio.

3) Entorno Ambiental: Nuestro restaurante por brindar cuatro diferentes ambientes de acuerdo a las estaciones del año, es posible que haya inconvenientes con respecto a los ambientes en el que se encuentre el consumidor, entre ellos: las estaciones de invierno y verano; por poseerlos nuestro país Ecuador, pueda que el consumidor no tenga la misma sensación del ambiente artificial que le ofreceremos a diferencia que si estuviera en la estación ofrecida por nuestro propio país, esta sería una barrera; pero esto depende de la percepción de cada consumidor.

Pueden existir barreras naturales con respecto al precio de la comida mediterránea que ofreceremos basada en vegetales, ya que estos pueden subir o bajar de precio debido a factores como escasez de materia prima producidos por fenómenos naturales en nuestro país. Se tratará de eliminar

estas barreras mediante negociación con los grandes productores obteniendo descuentos por compras al por mayor.

Además trataremos de reducir el impacto ambiental con el ahorro de energía, mediante la utilización de focos ahorradores y se reducirá la eliminación de desechos sólidos con la utilización de vajillas y envases de vidrio que se reutilicen; en lugar de plásticos que pueden perjudicar al medio ambiente.

4) Entorno Tecnológico: Los materiales que se utilizarán para la decoración e infraestructura del restaurante así como las maquinas los ingredientes para la elaboración de los menús; se encuentran en el Ecuador, por lo que no se necesitará importar no existiendo barreras tecnológicas.

5) Entorno Político Legal: Los alimentos que ofreceremos cumplirán con todas las leyes y normas sanitarias entre ellas las normas ISO (Internacional Standard Organization) y las leyes de protección al consumidor, para conseguir la satisfacción del cliente tanto a corto como a largo plazo.

6) Entorno Cultural: Los diferentes ambientes que ofreceremos en el restaurante, influye en la conducta del consumidor, por lo que algunas personas entre ellos turistas pueden aferrarse al ambiente natural del país al cual pertenecen y otros les gustaría experimentar un nuevo ambiente, esto depende de cada individuo, pero dado las estadísticas surgidas de nuestras encuestas, la mayoría de las personas de la ciudad de Machala están dispuestas a asistir a nuestro restaurante temático, siendo esto beneficioso para el negocio y para la población ecuatoriana.

2.3.5.2 MICROSEGMENTACIÓN

Se refiere al micro entorno, que son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; mediante actividades que se realizan con: los proveedores, los clientes y la competencia que son las principales fuerzas que conviene distinguir en este micro entorno.

1) CLIENTES

Luego de realizar la investigación de mercado y realizar las encuestas hemos concluido que nuestro mercado es:

Mercado Objetivo (Mercado Principal):

Nuestro mercado objetivo son las personas mayores a 20 años en adelante, como máximo hasta los 58 años de edad, de género masculino y femenino situados en la ciudad de Machala, que se encuentren económicamente activos.

2) PROVEEDORES

Para la elaboración de los alimentos que componen el menú que ofreceremos, nuestros proveedores serán:

Figura 2.21

Comida Mediterránea



Fuente: <http://www.vapf.com/es/ubicacion/alicante-costa-blanca/restaurantes.html>

- Los cultivadores y productores de vegetales y frutas; que venden al por mayor, ubicados en Ferias Libres
- Los productores de Carnes
- Los productores de Pescado
- Negocios mayoristas con venta de abarrotes: especias y condimentos, aceite de oliva, harina, cereales, etc

Figura 2.22

Comida Europea



Fuente: <http://tusrecetas.org/category/comidas-europeas/page/8/>

Los productores de camaroneras y demás mariscos, que están ubicados en el Puerto de Machala.

3) COMPETENCIA

Nuestro restaurante una vez que ingrese al mercado de Machala se enfrentará a restaurantes que pueden llegar a ser sustitutos para los consumidores, no son competidores directos pero representan una competencia indirecta para nuestro restaurante debido a que estos ya se encuentran posicionados, entre los más importantes son:

- ✓ El Carbón de Freddy
- ✓ Chili's

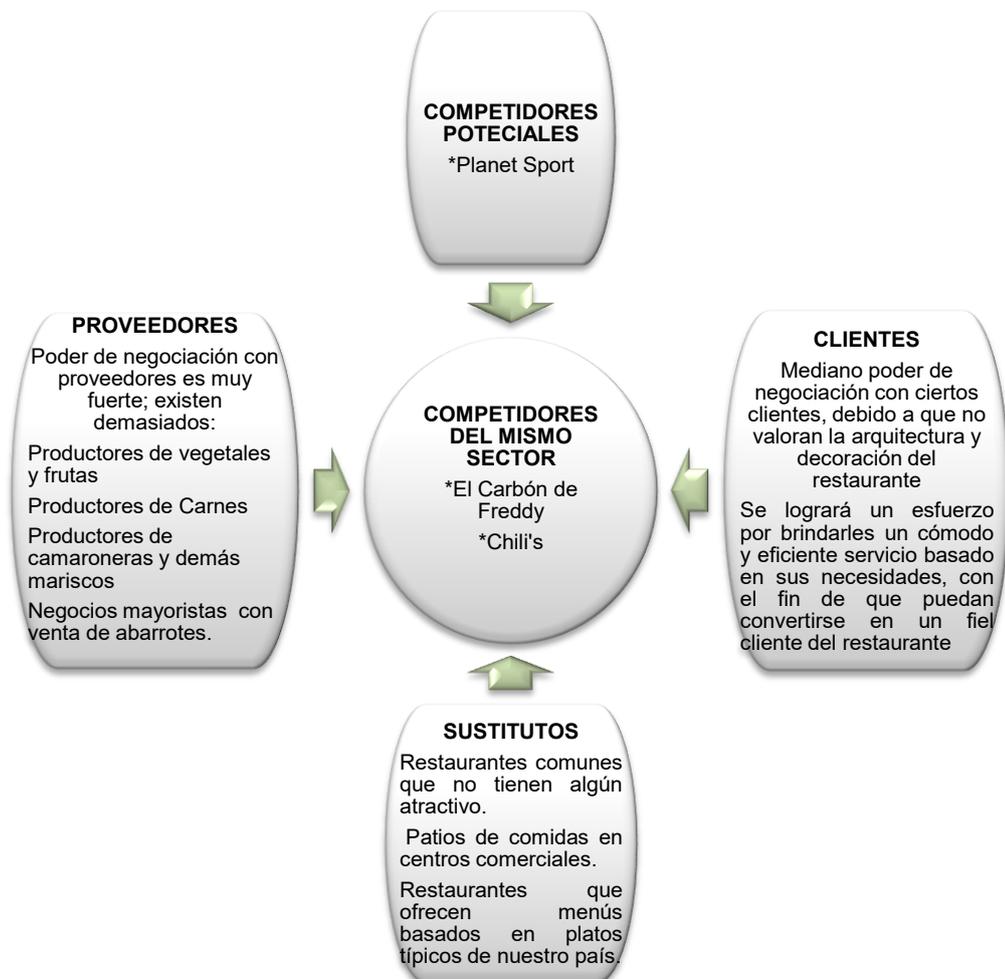
- ✓ La Casona del Puente Roto

No existirán barreras de entrada con respecto a la diferenciación del servicio, debido a que no existen restaurantes temáticos con características similares a las nuestras, además es algo muy novedoso para que los consumidores puedan visitarlo, llevándose una experiencia agradable.

2.3.5.3 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Figura 2.23

Análisis de las fuerzas de Porter de Four Seasons Restaurant



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

❖ Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Tendremos en primer lugar al cliente y sabemos que ellos siempre tienen la razón, por el cual nos esforzaremos por brindarles un cómodo servicio basado en sus necesidades, con el fin de que puedan convertirse en un fiel cliente del restaurante, esto se lo haría también porque existen clientes que no tienden a valorar la arquitectura o el valor agregado del establecimiento y solo se basan en precios bajos o que les generen beneficios mediante el servicio.

❖ Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Nuestro poder de negociación con proveedores es demasiado fuerte; debido a que existen demasiados proveedores de vegetales, frutas, productores que venden una variedad de mariscos con los que podemos negociar dependiendo de factores como precio y calidad; con el fin de llegar a un acuerdo que beneficie al negocio.

❖ Amenaza de nuevos competidores

No existen restaurantes temáticos ecuatorianos que posean características innovadoras y similares a las nuestras, por el cual entrar en el mercado no sería muy complicado enfrentarnos a los restaurantes posicionados en Machala; pero es posible que existan nuevas entradas de restaurantes temáticos extranjeros en la ciudad de Machala, entre ellos Planet Sport, ubicada en Guayaquil. Ante esta situación es conveniente establecer barreras de entrada y aplicar técnicas ante la amenaza de nuevos competidores, poniendo énfasis en nuestro punto fuerte que sería “la diferenciación de nuestro servicio”, por poseer cuatro distintos ambientes y ser muy diferente a los restaurantes comunes que existen en Machala.

❖ **Amenaza de productos sustitutos**

El mercado de la comida es bastante amplio debido a la facilidad de preparación en general, debido a esto existen restaurantes con diferentes tipos de comida. Entre los productos sustitutos tenemos:

- Los restaurantes comunes que no tienen algún atractivo y que los precios de sus menús son muy bajos.
- Los patios de comidas ubicados en los centros comerciales.
- Los restaurantes que ofrecen menús basados en platos típicos de nuestro país.

❖ **Rivalidad entre competidores existentes**

Debido a la existencia de competidores, entre ellos: El Carbón de Freddy y Chili's, los más solicitados y con más reconocimiento en el mercado, existe una competencia fuerte con respecto a la atención y el sabor, nos esforzaremos para ofrecerle a los consumidores una buena atención en el servicio y calidad en el sabor de los platillos que se ofrecerán, también nos enfocaremos en los precios mediante estrategias de marketing, ya que estos precios estarán de acorde al eficiente servicio y a los diferentes ambientes basado en las cuatro estaciones del año que ofreceremos; todo para ganar cuota de mercado y vencer a la competencia existente.

2.3.6 POSICIONAMIENTO

2.3.6.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Se desea posicionar nuestra marca, Four Seasons Restaurant en la mente de los consumidores como el único restaurante temático capaz de ofrecer una experiencia agradable con diferentes ambientes; de tal manera

que los consumidores nos recuerden siempre como: calidad, atención y experiencia.

2.3.7 MARKETING MIX

2.3.7.1 PRODUCTO

El restaurante, estará decorado de una manera distinta y original dependiendo de la estación del año en el que se encuentren los consumidores nacionales y extranjeros, donde el consumidor se sentirá que está comiendo y disfrutando entre amigos como en los mejores países del mundo y sobre todo disfrutando de la estación que más le llamó la atención.

Four Seasons Restaurant no solamente brindará deliciosos platos nacionales e internacionales sino que se tendrá la opción de disfrutar de pequeños piqueos y de deliciosos postres El restaurante será construido con materiales especiales, destacando toda su originalidad y precisando cada detalle el cual lo destaque.

Figura 2.24
Restaurantes Temáticos Elegantes



Fuente: www.google.com/imagenes/restaurante+tematicos+elegantes

El menú de FOUR SEASONS en términos generales estará preparado con una variedad de ingredientes, entre los cuales se destaca el aceite de oliva, aceite vegetal con múltiples vitaminas y bajo en grasa; aquí algunos de ellos.

Figura 2.25

- ✓ Verduras
- ✓ Apio
- ✓ Pimiento
- ✓ Cebolla
- ✓ Tomate
- ✓ Zanahoria
- ✓ Papa
- ✓ Nabo
- ✓ Lechuga
- ✓ Col



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=platos+mediterraneos&um>

En lo que se refiere a carnes tendremos una amplia gama de elección entre las que podemos destacar:

Figura 2.26

- ✓ Res
- ✓ Pollo
- ✓ Cerdo
- ✓ Mariscos en General



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=platos+mediterraneos+mariscos&um>

2.3.7.2 PRECIO

Como ya se había mencionado, el precio se ha fijado basándose en valores referenciales del sector con respecto a los servicios que se le ofrecerá al usuario, el restaurante FOUR SEASONS se introducirá con precios módicos con lo cual se pretende captar la mayor parte del mercado objetivo que son las personas de la clase media, media alta que gusten de la buena comida en un lugar exclusivo, estos precios estarán basados de acuerdo a los ingredientes y la atención personalizada que se brindará y un costo adicional de 50% de utilidad, obviamente los precios variaran según la clase y elaboración de cada plato.

- Entre \$5 \$7 los Platos fuertes
- Entre \$3 y 6 los postres , piqueos y bebidas

2.3.7.3 PLAZA

La plaza corresponde a la ciudad de Machala, ciudad que está en crecimiento turístico y de competencia indirecta que de alguna u otra manera nos afectaría si no ofrecemos algo realmente distinto y de gran calidad. El restaurante estará muy bien ubicado en uno de los sitios con mayor concurrencia de personas como es “La Piazza de Machala”, el cual goza de una muy buena acogida por parte de nuestro mercado objetivo, esto hará que nuestro restaurante tenga la acogida necesaria tanto por la buena comida como por el ambiente variado que se brindará.

2.3.7.4 PROMOCIÓN

La publicidad de Four Seasons se transmitirá a través de los siguientes medios de comunicación:

- Prensa escrita.- La publicidad en prensa escrita se la hará en diarios de mayor circulación en la ciudad “El Nacional” y además de eso también se lo hará en los otros diarios como el Universo y en el Correo.
- Se construirá una página en Internet para el restaurante que estará en 3 idiomas: español, inglés y portugués con el objetivo de enfocarnos tanto a los turistas nacionales como extranjeros, además es necesario que el restaurante sea conocido a nivel mundial y para lograr esto es necesario que tenga un fácil acceso. Esto se lo llevará a cabo en el futuro porque primeramente queremos evaluar la rentabilidad obtenida durante los primeros 5 años.

En la página se podrá conocer todas las facilidades con las que contará el restaurante, las fechas importantes para visitar el país y los lugares aledaños; para esto contaremos con un calendario de fiestas.

- Para la promoción interna se elaborarán volantes informativos del restaurante que serán dejados en los Ministerios de turismo nacionales y provinciales; también estarán repartidos en algunos puntos estratégicos donde existan potenciales turistas y visitantes.
- Se creará además páginas en redes sociales como son Facebook y Twitter. Esto se hará por la facilidad que brinda ahora el internet de dar a conocer un producto y además de esto por no tener costo.

La persona encargada del departamento de marketing, llevará un control de esta página, promocionando todos los servicios y promociones en los días específicos para darlos a conocer a los clientes.

2.3.8 CONCLUSIONES DEL PLAN DE MARKETING

Después de haber realizado estos estudios, se ha determinado que es factible crear el restaurante en la ciudad de Machala, y en lo que todos concuerdan es que, como es común por tratarse de un mercado nuevo, se debe realizar una fuerte inversión en publicidad para poder hacer crecer la participación del mercado que al momento puede ser que parezca un gasto pero luego se convertirá en ganancias.

Dentro de este plan se ha estudiado diferentes puntos importantes, como son el crecimiento, las cuatro p's, la participación del mercado y gracias a esto se determino la factibilidad.

También se ha considerado importante la cultura de los machaleños, este punto ha ayudado a identificar si sería agradable para ellos tener un restaurante como el Four Seasons. Estos estudios han indicado que de acuerdo a la cultura de los que habitan Machala, es factible iniciar en dicha ciudad para luego expandir dentro de todo el territorio nacional.

Este estudio ha indicado que el producto, que es la comida, atrae a un gran mercado y con el valor adicional que se le ofrecerá atrae a personas jóvenes hasta mayores de 50. La comida que se le ofrece será de muy buena calidad por lo que los precios serán de acuerdo al menú que se pida y éstos serán superiores a \$5. Los precios altos muestran la calidad del servicio y atraen a clientes de clase alta.

2.4 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de costos de operación pertinentes en el análisis financiero. Para esto se deberá definir el proceso de producción del servicio,

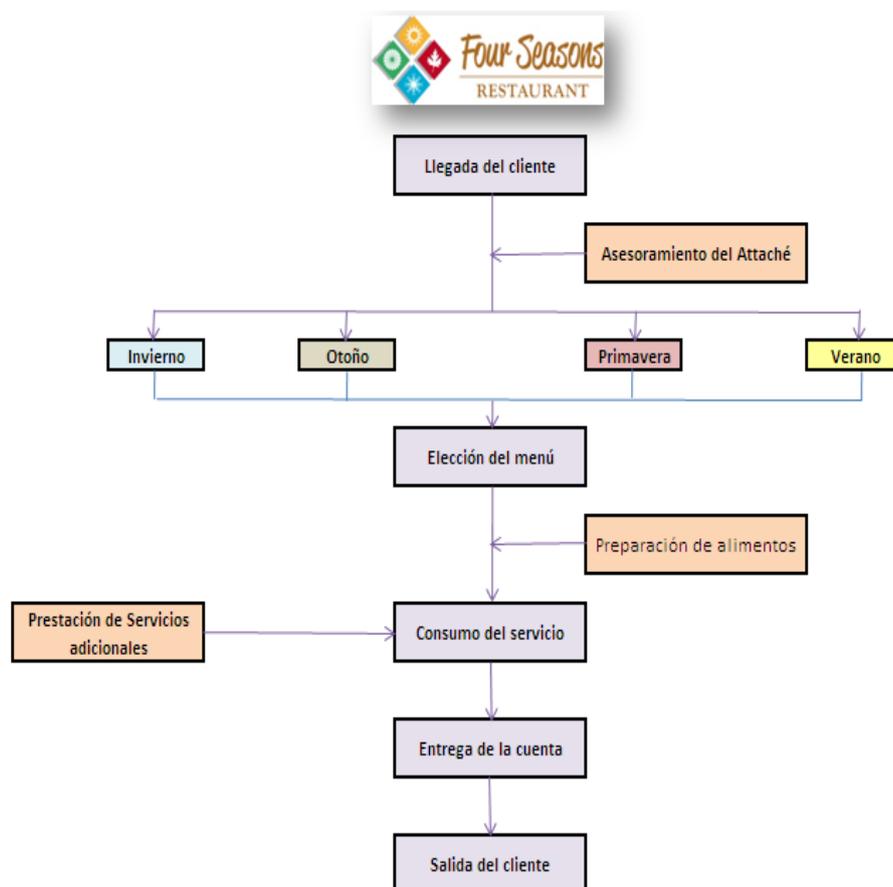
en base a esto conoceremos los requerimientos de equipos y maquinarias; se definirán las obras físicas; así como la determinación del tamaño y de los requerimientos de personal se definirá la localización del establecimiento.

2.4.1 ESTUDIO DE INGENIERIA DEL SERVICIO

Este estudio debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio.

Figura 2.27

Flujo del proceso de producción del servicio



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **LLEGADA DEL CLIENTE:** En este punto se quiere identificar la llegada del cliente al restaurante Four Seasons
- **ASESORAMIENTO DEL ATTACHÉ:** Una vez que el cliente se encuentra en el establecimiento, el attaché encargado de dar la bienvenida a los mismos, deberá darle la respectiva asesoría indicando cada uno de los servicios que se dan en las diferentes áreas: Invierno, Otoño, Primavera y Verano. Una vez que el cliente ha decidido a cual dirigirse, el attaché lo llevará al área elegida.
- **ELECCIÓN DEL MENÚ:** Los meseros encargados del área escogida le mostrarán los diferentes menús que se ofrezcan en ese día y tomarán la orden del cliente para luego servirle en unos minutos después.
- **PREPARACION DE ALIMENTOS:** El chef con sus ayudantes se encargarán de preparar los alimentos detallados en la orden que lleva el mesero.
- **CONSUMO DEL SERVICIO:** Una vez preparada la orden se la sirve al cliente para que él mismo la consuma en el tiempo que él necesite.
- **PRESTACION DE SERVICIOS ADICIONALES:** Mientras el cliente degusta la comida, podrá disfrutar de servicios adicionales que se ofrezcan en el día, tales como: karaoke, artistas en vivo y música en pantalla.
- **ENTREGA DE LA CUENTA:** El mesero que le atendió será el encargado de entregar el detalle del consumo incluido en el mismo el IVA y el 10% del servicio.

- **SALIDA SATISFACTORIA DEL CLIENTE:** Como todo negocio, se busca que el cliente tenga una agradable experiencia en el lugar y así pueda tener una salida satisfactoria.

2.4.2 BALANCE DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS

El balance de maquinarias y equipos incluye todos los activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento operativo, administrativo y comercial de nuestro restaurante, estos incluyen: equipos de cocina, equipos de oficina del personal administrativo y otros equipos que pertenecerán en cada área del establecimiento donde estarán situados los clientes.

A continuación se detallarán los equipos y las cantidades que se van a adquirir con su respectiva vida útil.

Tabla 2.5
EQUIPOS DE COCINA

Activos Fijos	Cantidad
<i>Utensillios e implementos</i>	
cucharon para salsa (5/1)	3
espumadora 53 (638/3/720)	3
pinza #6	3
tabla gourmet para cortar gigante	3
tabla gourmet forte mediana	3
colador de acero 4cm (555)	3
confitera tapa plastica 79/bal	3
salero y pimientero c/base	50
charol rectangular (61440/490)	12
vaso monte (28020)	100
copa cervecero (54380/24)	24
copa / helado 3x15 (10785)	24
set asadero x3 plas(1513)	1

taza medidora 1/2 (0320)	1
juego de pirex (1512) nadir	1
taza medidora 1/4 (0320)	1
hielera royal (148 al)	12
organizador redondo 20 lts	3
plato tendido 11" (fbe- 110)	100
bowel 5.5" / mw-55	100
plato tendido 6" (swa-60)	100
azucarera c/tapa (te-40)	50
plato p/ taza 5.5" (p-55)	100
taza recta hotelera (kfbip)	100
bowel pie alto 4.5" /sgw-45)	50
bowel pie bajo 4.5" /sgw-45)	50
plato cuadrado 7" (fxp-70)	50
cremera cuadrado (10460)	50
juego de cubierto aurora (66967/010)	25
hacha de cocina (022233/006)	5
cuchillo de filetear 8" (24622/688)	5
cuchillo de carne 8" (24609/082)	5
caldero recortado 40cm umco	5
caldero recortado 45cm umco	5
paila recortada 50 cm Umco	3
sarten hondo 28cm (20895/028)	3
juego de caldero classic 16/24	1
recipiente familia 6 H (1352)	6
repostero ingles # 6 Rey	6
cucharon de acero 10 onz (300cc)	3
Equipos de Oficina	
Escritorio en "L" con Cajonera	1
Archivador 4 gavetas metálico	6
Sillón ejecutivo Lexus importado base niquelada	1
Silla Sensa: 3 sillas * c/departamento	21
Escritorio recto	6
Máquina registradora	1
Computadoras	7
Televisor	1
Mobiliarios	
Juego de sillas y mesas	1
Maquinarias y Equipos	
cocina de 6 quemadores	1
Olla arrocera 16 lb.	1
Campana para cocina tipo isla	1

Batidora 10 litros. Importada	1
Parrilla 70 x 70 x 90 Importado	1
Refrigeradora Vertical TAI de 2 puertas	1
Cafetera 8C 55 tazas	1
Procesador de alimentos	1
juguera de 2 pozos 18 litros	2
Estantería abierta de acero (alcacena)	1
Campana Extractora de Calor	1
Horno industrial a gas	1
Mesa de Pared con estanteria para platos	1
Mesa de Pared	1
Mesa Central	1
Mesa de apoyo con baño María	1
Vehículos	
Camioneta 4x2	1

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.4.2 BALANCE DE PERSONAL TÉCNICO

Tabla 2.6

Balance de personal técnico

BALANCE DE PERSONAL TÉCNICO	
ITEM	CANTIDAD
Gerente General	1
Director de Marketing	1
Chef	1
Supervisor	1
Ayudantes de cocina	2
Mozos de Áreas	4
Contadora	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Total de personas	12

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.4.3 BALANCE DE OBRA FISICA

El balance de obras físicas, es un cuadro que ordena la información relativa a inversiones en obras físicas, incluso debe contener la vida útil del ítem de evaluación.

El balance debe contener los ítems que determinan inversión en el proyecto, en el balance que se ha elaborado para el restaurante, se agrupa los ítems en dos: que son edificios y en el parqueadero como muestra la tabla 2.7.

Tabla 2.7

Balance de obra física

ITEM DE CONSTRUCCION	UNIDAD DE MEDIDA	ESPECIFICACION TECNICA	TAMAÑO	VIDA UTIL
Edificio	m2	Hormigón	90	50
Parqueadero	m2	Hormigón	30	50

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.5 TAMAÑO

Four Seasons Restaurant contará con una infraestructura de gran tamaño en la cual incluirá con zona WIFI como complemento para la comodidad de los clientes. La construcción del restaurante será con acabados modernos realizados por un arquitecto, cuyo diseño exterior será realizado con la intención de que los visitantes se lleven la mejor impresión a primera vista, mientras que la decoración de la parte interna del local será elaborada por diseñadores de interiores profesionales que se encargarán de dar el ambiente adecuado a cada área temática.

La infraestructura del local necesitara un espacio de 90 m2 de los cuales se los dividirá de la siguiente manera: los 90 m2 representan el 100% de los cuales el 85% se lo utilizará para la construcción de la recepción y de las cuatro áreas temáticas del restaurante, el 10% se lo utilizará para la cocina y el 5% restante para las oficinas.

Figura 2.28

Tamaño del Restaurante



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

2.6 LOCALIZACIÓN

La localización adecuada de la empresa, es una importante decisión que puede determinar el éxito o fracaso del negocio. Esta decisión acerca de dónde ubicarlo obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e incluso, de preferencias emocionales.

2.4.5.1 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

El estudio de localización es mediante el cual se determina la ubicación óptima del negocio, tomando en cuenta factores económicos como no económicos.

Para el estudio de localización del restaurante se han escogido tres zonas para ubicar el mismo:

Zona 1. Piazza Machala, es un lugar comercial donde se ubican establecimientos de renombre que busca atraer a clientes de clase alta y es

altamente visitado. Es una oportunidad para colocar el restaurante debido que una parte de la misma está en construcción.

Zona 2. Km 16 Vía la Aurora, frente al Paseo Shopping. Este lugar es un punto atractivo para colocar el restaurante porque se encuentra en la vía de ingreso a Machala. Esta Zona es atractiva porque es una amplia zona comercial donde se encuentran algunos negocios y tiene disponibilidad de terreno.

Zona 3. El centro de Machala. Como todo centro de la ciudad, es una gran oportunidad comercial. Pero hay pocos establecimientos vacíos y son costosos.

Estos lugares se han escogido por ser atractivos para ubicar un negocio.

Como todo estudio de localización se pretende encontrar el sitio adecuado para ubicar el restaurante, y como éste depende de muchos factores para poder abarcar mercado luego se detallan los factores que pueden influir en la decisión de ubicar el mismo, asegurando que la comida será del gusto del consumidor y el ambiente será un atractivo para el mismo.

2.4.5.2 FACTORES DE LOCALIZACIÓN

Los factores de localización son los factores que influyen en la decisión de localización de un proyecto.*

Para realizar este estudio se han considerado importantes los siguientes factores:

* Preparación y evaluación de proyecto. Nassir y Reinaldo Sapag. Pág 191. Mc Graw Hill

- **Posibilidad de desprenderse de desechos.-** comprende con cuanta frecuencia pasa el camión de basura por dichos establecimientos debido a que el restaurante es un negocio de comida constantemente habrá desperdicios que no se los podrá mantener por mucho tiempo para que no generen malos olores o contaminen el negocio.
- **Disponibilidad de terreno y costos.-** este factor es importante para poder localizar en donde es más fácil encontrar un terreno disponible para construir o un local para ser rentado, además de esto nos indicará cuales son los costos que se incurrirán en dichos lugares.
- **Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.-** Comprende el hecho de tener siempre los servicios básicos que son indispensables para este tipo de negocio y que para encontrar la ubicación exacta del lugar, la elegida deberá contar con estos servicios indiscutiblemente.
- **Ubicación del mercado.-** considera que tan atractivo es el lugar para ubicar el establecimiento, considerando si es comercial o industrial. Además se considerará si existe vías de acceso disponibles, el tráfico en las vías, el estado de las mismas y que tan lejos le resulta al cliente llegar a la ubicación.
- **Disponibilidad de parqueo.-** en este factor se quiere encontrar si la ubicación a estudiarse tiene acceso a parqueos cercanos en el caso de que el del edificio se encuentre copado. Este factor se considera importante ya que el mercado al cual está dirigido se encuentra en la clase media alta hasta la clase alta.

2.4.5.3 MÉTODOS DE EVALUACION DE LA LOCALIZACION

Existen algunas técnicas para evaluar la mejor localización del proyecto, sean estas cualitativas o cuantitativas; ambas dependiendo del proyecto y el tipo de información disponible son útiles para evaluar la localización.

Entre las técnicas tenemos:

- **Método de evaluación por factores no cuantificables**

Esta es una de las principales técnicas subjetivas utilizadas para emplazar la planta. Esta técnica solo tiene factores cualitativos no cuantificados. Dentro de este método se encuentran tres métodos que se destacan son los denominados como antecedentes industriales, factor preferencial y factor dominante.

Antecedentes industriales.-supone que si una zona se instala una planta de una industria similar, esta será adecuada para el proyecto.

Factor preferencial.- basa la selección en la preferencia personal de quien debe decidir.

Factor dominante.- más que una técnica, es un concepto, puesto que no otorga alternativa a la localización como en el caso de la minería o el petróleo donde la fuente de los minerales condiciona la ubicación.

- **Método de Brown y Gibson**

Es una variación del método cualitativo por puntos es propuesto por Brown y Gibson donde combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados del peso relativo.

- **Maximización del valor actual neto**

Al igual que para la selección de la mejor alternativa tecnológica o del tamaño óptimo, la decisión acerca de la mejor localización sobre la base de un criterio económico corresponde a la maximización del valor actual neto de los flujos de caja asociados a cada opción de ubicación del negocio

- **Método cualitativo por puntos**

Este método consiste en definir los principales factores dominantes de una localización para asignarle valores ponderados del peso relativo de acuerdo con la importancia que se le atribuye.

De acuerdo a estos métodos el más indicado para poder realizar la evaluación es el método cuantitativo por puntos ya que se ajusta a los factores antes mencionados como son: posibilidad de desprenderse de los desechos; disponibilidad y costo de terreno; disponibilidad de agua, energía y otros suministros; ubicación del mercado y disponibilidad de parqueo. Además se ha escogido las 3 zonas atractivas como son: la Piazza, Km 16 Vía la Aurora y el centro de la ciudad, las cuales fueron antes explicadas.

La tabla 2.8 nos muestra el estudio de localización por el método cuantitativo por puntos, donde el peso representa la importancia de ese factor para la ubicación del restaurante y la calificación está comprendida en un rango de 0 a 10 que muestra si la zona 1,2 o 3 posee el factor si el número se acerca a 0 es porque no posee el factor y si el número se acerca a 10 es porque posee el factor.

Dentro de este método, se ha encontrado que la zona elegida es la Zona 1, que es la Piazza ya que posee una calificación de 9,55 en un rango de 0 a

10, ya que las otras zonas obtuvieron 8,75 y 7,9, es decir la zona 2 y la 3 respectivamente. Así que según este estudio la Piazza es el lugar más indicado, que posee todos los factores que son importantes para la colocación de un restaurante.

Tabla 2.8

Método cuantitativo por puntos de Four Seasons Restaurant

Factor	Peso	Zona 1		Zona 2		Zona 3	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Posibilidad de desprenderse de los desechos	25%	10	2,5	10	2,5	10	2,5
Disponibilidad y Costo de terreno	25%	9	2,25	7	1,75	5	1,25
Disponibilidad de agua, energía y otros suministros	15%	10	1,5	10	1,5	10	1,5
Ubicación del mercado	20%	9	1,8	9	1,8	8	1,6
Disponibilidad de Parqueo	15%	10	1,5	8	1,2	7	1,05
Totales	100%		9,55		8,75		7,9

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay.

2.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

Según lo descrito en el previo análisis técnico se puede concluir que para el funcionamiento de nuestro restaurante se necesitará contar con una construcción de 90 m² y con el amasijos correspondiente se ha determinado que la mejor ubicación para el establecimiento es en el centro comercial “la Piazza de Machala” debido a que cuenta con una mayor calificación en cada uno de los factores requeridos para una localización estratégica.

Se cuenta con un personal capacitado para las diferentes funciones que se realizarán en el restaurante, considerando la mano de obra necesaria para no incurrir en gastos innecesarios al iniciar el negocio.

CAPITULO III

3.1 ESTUDIO FINANCIERO

3.1.1 ANTECEDENTES

Una vez efectuado el estudio de mercado y el estudio técnico, se va a realizar el estudio financiero a fin de conocer la viabilidad del negocio. Un estudio financiero es un análisis de los datos económicos teniendo en cuenta la inversión, los ingresos, los costos y gastos proyectados para conocer la factibilidad y rentabilidad del mismo.

Este estudio tiene como objetivo ordenar y sistematizar datos monetarios que se han proporcionado en las etapas anteriores y así poder elaborar cuadros analíticos que sirven para la evaluación económica.

El estudio financiero permite hacer un plan global de inversión conociendo el porcentaje de capital de los socios y el financiamiento externo. Mediante las proyecciones se podrá conocer los ingresos y gastos futuros que obtendrá “Four Seasons Restaurant” en los próximos cinco años.

3.1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivos principal el siguiente:

- Conocer si es viable realizar la implementación del restaurante Temático en la ciudad de Machala.

Como objetivos específicos tenemos:

- Conocer cuál es la cantidad de capital de trabajo necesaria para las actividades del restaurante.
- Conocer a cuánto asciende el monto de las inversiones en activo Fijo.
- Conocer cuánto serían los ingresos y gastos proyectados para el primer año de actividad y para los próximos 5 años.
- Conocer cuál sería la tasa de retorno del proyecto (TIR).
- Conocer si es necesario obtener financiamiento.

3.2 INVERSIÓN

La inversión inicial de un proyecto es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprende la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: Activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

- **Las inversiones en activos fijos:** Son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen como activos fijos, los terrenos, las obras físicas, el equipamiento de la planta, oficinas y salas de venta y la infraestructura de servicios de apoyo como agua potable, desagües, energía, etc). Estos están sujetos a depreciación por efectos contables.
- **Las inversiones activos intangibles:** Son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Los principales ítems que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de datos y los sistemas de información pre-operativos. Los activos intangibles son susceptibles de amortizar.

En nuestro proyecto no serán considerados las patentes ni las licencias como intangibles, debido a que el restaurante Four Seasons no forma parte de ninguna cadena de comida que ofrezca licencias ni para su administración se debe usar patentes,

ya que es el primer restaurante con estas características en el Ecuador y posee administración propia. Solo se considerará los gastos de constitución de \$1.000,00 anuales.

En lo que respecta a gastos de constitución que son considerados para nuestro proyecto, ya no se registrarán como Activos intangibles según la NIC 38 de “Activos Intangibles” sino que los mismos serán reconocidos como gastos, puesto que el desembolso realizado no ha servido para adquirir ni crear ningún activo que pueda ser reconocido como tal.

- **La inversión de capital de trabajo:** Constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo operativo.

Para la elaboración de nuestro restaurante temático; la inversión inicial que se necesitará antes de la puesta en marcha, es la inversión en activos tangibles y capital de trabajo; en activos intangibles no será necesario invertir porque Four Seasons nace como un nuevo proyecto y no necesita de patentes o marcas prestadas.

3.2.1 ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos que se van a invertir serán activos tangibles con una vida útil mayor a 1 año y que se deprecian a medida que pasa el tiempo por el método de línea recta el cual consiste en dividir el costo total del activo para los años de vida útil; los activos fijos para finalidades de este estudio se los han dividido en cinco categorías que son: los utensilios e implementos, mobiliarios, equipos de oficina, maquinarias y equipos y vehículo. La inversión inicial en estos activos suma un total de \$59.363,34 y una depreciación anual de \$ 10.121.43

Tabla 3.1**Activos Fijos**

Activos Fijos	Cant.	P. Unit.	Total
Utensilios e implementos			
Cucharon para salsa (5/1)	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Espumadora 53 (638/3/720)	3	17,80	53,40
Pinza #6	3	1,90	5,70
Tabla gourmet para cortar gigante	3	4,30	12,90
Tabla gourmet forte mediana	3	2,60	7,80
Colador de acero 4cm (555)	3	4,85	14,55
Confitera tapa plástica 79/bal	3	3,20	9,60
Salero y pimentero c/base	50	3,90	195,00
Charol rectangular (61440/490)	12	34,90	418,80
Vaso monte (28020)	100	0,40	40,00
Copa cervecero (54380/24)	24	0,74	17,76
Copa / helado 3x15 (10785)	24	2,00	48,00
Set asadero x3 plast.(1513)	1	15,40	15,40
Taza medidora 1/2 (0320)	1	4,00	4,00
Juego de pírex (1512) nadir	1	15,40	15,40
Taza medidora 1/4 (0320)	1	2,80	2,80
Hielera royal (148 al)	12	2,20	26,40
Organizador redondo 20 lts.	3	6,70	20,10
Plato tendido 11" (fbc- 110)	100	2,35	235,00
Bowel 5.5" / mw-55	100	1,20	120,00
Plato tendido 6" (swa-60)	100	0,95	95,00
Azucarera c/tapa (te-40)	50	2,20	110,00
Plato p/ taza 5.5" (p-55)	100	0,60	60,00
Taza recta hotelera (kfbip)	100	1,05	105,00
Bowel pie alto 4.5" /sgw-45)	50	0,60	30,00
Bowel pie bajo 4.5" /sgw-45)	50	1,00	50,00
Plato cuadrado 7" (fxp-70)	50	1,60	80,00
Cremera cuadrado (10460)	50	2,55	127,50
Juego de cubierto aurora (66967/010)	25	21,60	540,00
Hacha de cocina (022233/006)	5	5,25	26,25
Cuchillo de filetear 8" (24622/688)	5	6,45	32,25
Cuchillo de carne 8" (24609/082)	5	12,85	64,25
Caldero recortado 40cm umco	5	56,70	283,50
Caldero recortado 45cm umco	5	77,20	386,00
Paila recortada 50 cm Umco	3	40,90	122,70

Sartén hondo 28cm (20895/028)	3	23,95	71,85
Juego de caldero classic 16/24	1	53,70	53,70
Recipiente familia 6 H (1352)	6	5,00	30,00
Repostero ingles # 6 Rey	6	2,55	15,30
Cucharon de acero 10 onz. (300cc)	3	1,70	5,10
Equipos de Oficina			
Escritorio en "L" con Cajonera	1	300,00	300,00
Archivador 4 gavetas metálico	6	200,00	1200,00
Sillón ejecutivo Lexus importado base niquelada	1	300,00	300,00
Silla Sensa: 3 sillas * c/departamento	21	40,00	840,00
Escritorio recto	6	250,00	1500,00
Máquina registradora	1	85,24	85,24
Computadoras	7	684,93	4794,51
Televisor	1	677,15	677,15
Mobiliarios			
Juego de sillas y mesas	1	8962,43	8962,43
Maquinarias y Equipos			
Cocina de 6 quemadores	1	2600,00	2600,00
Olla arrocera 16 lb.	1	380,00	380,00
Campana para cocina tipo isla	1	150,00	150,00
Batidora 10 litros. Importada	1	730,00	730,00
Parrilla 70 x 70 x 90 Importado	1	580,00	580,00
Refrigeradora Vertical TAI de 2 puertas	1	2400,00	2400,00
Cafetera 8C 55 tazas	1	140,00	140,00
Procesador de alimentos	1	110,00	110,00
Juguera de 2 pozos 18 litros	2	1150,00	2300,00
Estantería abierta de acero (alcacena)	1	400,00	400,00
Campana Extractora de Calor	1	1500,00	1500,00
Horno industrial a gas	1	750,00	750,00
Mesa de Pared con estantería para platos	1	790,00	790,00
Mesa de Pared	1	790,00	790,00
Mesa Central	1	900,00	900,00
Mesa de apoyo con baño María	1	790,00	790,00
Vehículos			
Camioneta 4x2	1	21840,00	21840,00
Total Activo Fijo			\$ 59.363,34

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Fuentes: Gran Outlet Muebles El Bosque, Almacenes Figueroa, Fritega S.A.

Tabla 3.2

Depreciación de Activos Fijos

Depreciación de Activos Fijos	Vida útil	Valor de depreciación
Utensilios e implementos		
Cucharon para salsa (5/1)	5	\$ 0,60
Espumadora 53 (638/3/720)	5	10,68
pinza #6	5	1,14
Tabla gourmet para cortar gigante	5	2,58
Tabla gourmet forte mediana	5	1,56
Tolador de acero 4cm (555)	5	2,91
Confitera tapa plástica 79/bal	5	1,92
Salero y pimentero c/base	5	39,00
Charol rectangular (61440/490)	5	83,76
Vaso monte (28020)	5	8,00
Copa cervecero (54380/24)	5	3,55
Copa / helado 3x15 (10785)	5	9,60
Set asadero x3 plas(1513)	5	3,08
Taza medidora 1/2 (0320)	5	0,80
Juego de pirex (1512) nadir	5	3,08
Taza medidora 1/4 (0320)	5	0,56
Hielera royal (148 al)	5	5,28
Organizador redondo 20 lts	5	4,02
Plato tendido 11" (fbe- 110)	5	47,00
Bowel 5.5" / mw-55	5	24,00
Plato tendido 6" (swa-60)	5	19,00
Azucarera c/tapa (te-40)	5	22,00
Plato p/ taza 5.5" (p-55)	5	12,00
Taza recta hotelera (kfbip)	5	21,00
Bowel pie alto 4.5" /sgw-45)	5	6,00
Bowel pie bajo 4.5" /sgw-45)	5	10,00
Plato cuadrado 7" (fxp-70)	5	16,00
Cremera cuadrado (10460)	5	25,50
Juego de cubierto aurora (66967/010)	5	108,00
Hacha de cocina (022233/006)	5	5,25
Cuchillo de filetear 8" (24622/688)	5	6,45
Cuchillo de carne 8" (24609/082)	5	12,85
Caldero recortado 40cm umco	5	56,70
Caldero recortado 45cm umco	5	77,20
Paila recortada 50 cm Umco	5	24,54
Sartén hondo 28cm (20895/028)	5	14,37

	Juego de caldero classic 16/24	5	10,74
	Recipiente familia 6 H (1352)	5	6,00
	Repostero ingles # 6 Rey	5	3,06
	Cucharon de acero 10 onz (300cc)	5	1,02
Equipos de Oficina			
	Escritorio en "L" con Cajonera	10	30,00
	Archivador 4 gavetas metálico	10	120,00
	Sillón ejecutivo Lexus importado base niquelada	10	30,00
	Silla Sensa	10	84,00
	Escritorio recto	10	150,00
	Máquina registradora	10	8,52
	Computadoras	5	958,90
	Televisor	10	67,72
Mobiliarios			
	Sillas y mesas	5	1792,49
Maquinarias y Equipos			
	Cocina de 6 quemadores	10	260,00
	Olla arrocera 16 lb.	10	38,00
	Campana para cocina tipo isla	5	30,00
	Batidora 10 litros. Importada	10	73,00
	Parrilla 70 x 70 x 90 Importado	10	58,00
	Refrigeradora Vertical TAI de 2 puertas	10	240,00
	Cafetera 8C 55 tazas	5	28,00
	Procesador de alimentos	5	22,00
	Juguera de 2 pozos 18 litros	5	460,00
	Estantería abierta de acero (alcacena)	10	40,00
	Campana Extractora de Calor	10	150,00
	Horno industrial a gas	10	75,00
	Mesa de Pared con estantería para platos	10	79,00
	Mesa de Pared	10	79,00
	Mesa Central	10	90,00
	Mesa de apoyo con baño María	10	79,00
Vehículos			
	Camioneta 4x2	5	4368,00
			\$ 10.121,43

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Fuente: Gran Outlet Muebles El Bosque, Almacenes Figueroa, Fritega S.A.

3.2.2 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra; es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Existen tres métodos para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo:

- **Método contable.** Cuantifica la inversión requerida en cada uno de los rubros del activo corriente, considerando que parte del activo puede financiarse con pasivos de corto plazo, pero de carácter permanente, como los créditos de proveedores. Se lo calcula de esta manera:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

- **Método del periodo de desfase.** Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento que se recauda el ingreso por la venta de los productos.
- **Método del déficit acumulado máximo.** Este método supone el cálculo de los flujos de ingresos y egresos proyectados para cada mes, luego el saldo acumulado y por último se determina la cuantía mediante el cual se escoge el déficit acumulado máximo.

La reducción del déficit acumulado muestra la posibilidad de que con recursos propios, generados por el propio proyecto, se podrá financiar el capital de trabajo. Pero este siempre deberá estar disponible, ya que podrá existir un desfase entre ingresos y egresos de operación.

Para el cálculo del capital de trabajo de “Four Seasons restaurant” y obtener la cantidad necesaria de activos corrientes para el ciclo de producción hemos utilizado el método de déficit acumulado por ser el que mejor se adapta al mismo.

Antes de calcular el capital de trabajo es necesario contar con el monto definido de los ingresos y egresos mensuales proyectados del primer año del restaurante. Para obtener la cantidad de ingresos se multiplica el precio de venta al público promedio de los cuatro platos representativos de nuestro restaurante que son \$ 17,50 y la cantidad de demanda proyectada mensual para el primer año. El cálculo de demandas, costos y precio promedio se detalla a partir de la Tabla 3.12.

Tabla 3.3
Cantidad demanda del primer año

DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO													
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
CANTIDAD	105	1334	1095	1095	1095	1334	1334	1095	1334	1095	1095	1334	13345
PRECIO	\$ 17,50												
COSTO	\$ 5,25												

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Para obtener los egresos mensuales se sumaron los costos de ventas que corresponden a al costo de elaborar un plato de comida y los costos fijos mensuales los cuales son necesarios para llevar a cabo el proyecto. A continuación se los detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3.4

Egresos

Egresos Mensuales

COSTOS OPERACIONALES	MESES												TOTAL (anual)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
COSTO DE VENTA	\$ 551,25	\$ 7.003,50	\$ 5.748,75	\$ 5.748,75	\$ 5.748,75	\$ 7.003,50	\$ 7.003,50	\$ 5.748,75	\$ 7.003,50	\$ 5.748,75	\$ 5.748,75	\$ 7.003,50	\$ 70.059,79
GASTOS FIJOS													
SUELDOS	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 6.857,80	\$ 82.293,59
ENERGIA ELECTRICA	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
AGUA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
ARRENDAMIENTO	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
PERMISOS	1.000,00												1.000,00
MANTENIMIENTO	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
SEGURIDAD	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
PUBLICIDAD	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	2.071,50	24.858,00
GASTO DE INSTALACION	10.000,00												10.000,00
DEPRECIACIÓN												10.121,43	10.121,43
TOTAL GASTOS FIJOS	23.129,30	12.129,30	22.250,73	\$ 166.673,02									
TOTAL GASTOS	\$ 23.680,55	\$ 19.132,80	\$ 17.878,05	\$ 17.878,05	\$ 17.878,05	\$ 19.132,80	\$ 19.132,80	\$ 17.878,05	\$ 19.132,80	\$ 17.878,05	\$ 17.878,05	\$ 29.254,23	\$ 236.732,82

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Una vez calculado los ingresos y gastos mensuales se procede a realizar el cálculo del capital de trabajo por el método del déficit acumulado máximo para obtener el máximo negativo que representará el monto que se necesitará para el ciclo productivo del proyecto.

Tabla 3.5
Capital de Trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 1.837,50	\$ 23.345,00	\$ 19.162,50	\$ 19.162,50	\$ 19.162,50	\$ 23.345,00	\$ 23.345,00	\$ 19.162,50	\$ 23.345,00	\$ 19.162,50	\$ 19.162,50	\$ 23.345,00
Egresos	23.680,55	19.132,80	17.878,05	17.878,05	17.878,05	19.132,80	19.132,80	17.878,05	19.132,80	17.878,05	17.878,05	29.254,23
Saldos	(21.843,05)	4.212,20	1.284,45	1.284,45	1.284,45	4.212,20	4.212,20	1.284,45	4.212,20	1.284,45	1.284,45	(5.909,23)
Saldo Acumulado	\$ (21.843,05)	\$ (17.630,85)	\$ (16.346,40)	\$ (15.061,95)	\$ (13.777,50)	\$ (9.565,30)	\$ (5.353,10)	\$ (4.068,65)	\$ 143,56	\$ 1.428,01	\$ 2.712,46	\$ (3.196,77)

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Debido a los bajos ingresos en los primeros meses causados por la baja demanda inicial y los altos egresos entre los cuales los más representativos están los de publicidad y decoración que contribuyen en mayor cantidad, hacen que el capital de trabajo necesario sea de \$21.843,05 como lo muestra la tabla 3.5, dicho capital se lo utilizará durante el ciclo productivo del servicio.

La recuperación del capital de trabajo se reflejará a partir del noveno mes dónde se espera que la demanda aumente y los egresos como los de publicidad disminuyan debido a que el mercado tendrá noción de la existencia del restaurante.

3.3 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento corresponde a un ingreso que no se ha obtenido de la actividad del negocio, el cual puede ser un préstamo. El préstamo ha sido la

fuente de financiamiento que se ha escogido, el mismo que se realizará en la Corporación Financiera Nacional que nos ofrece una tasa del 10,05% anual la cual es la más atractiva para el proyecto a diferencia de los otros bancos privados. A continuación se muestra la amortización de la deuda y los intereses en la Tabla 3.6, la cual se ha efectuado para un periodo de 5 años.

Tabla 3.6
Amortización de préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL				
PERIODO	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO
0				\$ 32.482,56
1	8.579,76	3.264,50	5.315,27	27.167,29
2	8.579,76	2.730,31	5.849,45	21.317,84
3	8.579,76	2.142,44	6.437,32	14.880,52
4	8.579,76	1.495,49	7.084,27	7.796,24
5	8.579,76	783,52	7.796,24	0,00

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Fuente: Corporación Financiera Nacional

La Tabla de amortización se compone del préstamo equivalente a \$32.482,56 el cual se irá descontando a medida que se van realizando pagos iguales de \$8.579,76 anuales; este pago incluye los intereses al banco con la tasa del 10.05% y el capital que constituye parte del monto pagar. A medida que pase el tiempo disminuirá el saldo de préstamo hasta que sea cero en el año 5, año en el cual se ha terminado de cancelar o amortizar la deuda.

3.4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Es un estado financiero que muestra la situación en que se encuentra la empresa en una fecha determinada; mediante la descripción de los recursos que posee la empresa, las obligaciones que tiene con sus deudores y el patrimonio que poseen los accionistas de la entidad; todos resumidos en los

conceptos de activo, pasivo y de capital contable o patrimonio, identificados y valuados.

Tabla 3.7
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL			
Al 01 de enero del 2013			
Activos		Pasivos	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	\$ 21.843,05	Préstamo	\$ 32.482,56
Total Activo Corriente	\$ 21.843,05	Total pasivos Corriente	\$ 32.482,56
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Utensillios e implementos	3.554,01	Capital	48.723,84
Equipos de Oficina	9.696,90	Total patrimonio	\$ 48.723,84
Mobiliarios	8.962,43		
Maquinarias y Equipos	15.310,00		
Vehículos	21.840,00		
Total de Activo fijo	\$ 59.363,34		
TOTAL DE ACTIVO	\$ 81.206,39	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 81.206,39

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

El estado de situación inicial para “Four Seasons” se compone de un total de Activos de \$81.206,39 los mismos que están conformados por los activos corrientes más los activos fijos, los activos circulantes están representados por el efectivo cuyo valor inicialmente es el mismo valor requerido del capital de trabajo de \$21.843,05 que se lo calculó anteriormente en la tabla 3.5. La cuantía de activos fijos que contribuyen a la suma total de activos es de \$59.363,34 los mismos que son el resultado de la suma de los cinco tipos de activos fijos como se detalla en la tabla 3.7.

La otra parte del estado de situación financiera se compone de los pasivos que representan \$32.482,56 y el patrimonio que es \$48.723,84, la suma de estos dos debe ser igual al total de activos. Los pasivos están

conformados por los pasivos corrientes que corresponde al valor del préstamo bancario que se espera realizar a la Corporación financiera Nacional con una tasa de 10,05% anual el monto del préstamo representa el 40% de los activos totales, como se muestra en la tabla 3.6.

El patrimonio es el capital propio de los accionistas representados por Jéssica Arias, Katherine Loor y Diana Paguay, quienes invertirán el monto de la inversión propia de manera equitativa; esta inversión representa el 60% de los activos totales y cada una de ellas aportará con \$16.241,28.

Tabla 3.8
Aporte de los Accionistas

Accionistas	Monto
Jéssica Arias	16.241,28
Katherine Loor	16.241,28
Diana Paguay	16.241,28

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.5 INGRESOS

Los ingresos del proyecto son aquellos procedentes del giro del negocio en el caso de “Four Seasons” los ingresos son los de la venta de cada plato, bebidas y postres por cada estación. Para determinar el capital de trabajo y demás estados financieros; es necesario determinar los ingresos de nuestro restaurante y por lo tanto, se deberá calcular nuestro mercado potencial; es decir la cantidad de personas que visitarán nuestro restaurante en los próximos cinco años en los cuales se proyecta al proyecto.

Para esto se consultó a las estadísticas realizadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) para conocer los datos

exactos acerca de la población de Machala, los habitantes mayor a 20 años y la tasa de incremento poblacional anual de la ciudad de Machala, detallados en la tabla 3.9; de ahí se procedió a segmentar el mercado para finalmente obtener la demanda futura que asistirá a nuestro restaurante.

3.5.1 DEMANDA POTENCIAL

La población de Machala, una de las ciudades más pobladas del Ecuador está conformada de 245972 habitantes hasta el 2010, según el último censo realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), conformado de personas tanto de las zonas urbanas y rurales.

Para segmentar el mercado, nuestro estudio según la investigación de mercado está dirigido a las personas adultas mayores a 20 años que representa el 60% de la provincia de El Oro, a su vez nos enfocaremos en la clase social media y alta que es la población urbana con el 93.97%.

Tabla 3.9

Datos del INEC para el cálculo de la demanda

DEMANDA	
Población de la provincia de El Oro	600659
tasa de crecimiento de la población de Machala	1,30%
Aporte al crecimiento provincial	41,0%
% de población mayor a 20 años	60%
% de personas que aceptaron visitarnos	96,00%

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Para obtener la población mayor a 20 años de El Oro se procedió a sacar el 60% de la población total que representa a 361236 habitantes de la provincia de El Oro mayor a 20 años. Luego ésta cantidad se multiplicó por el 41% que representa el aporte que hace la ciudad de Machala al

crecimiento de la población de la provincia y por lo tanto se obtiene el número de personas mayor a 20 años de Machala, que son 147928 personas.

Tabla 3.10

Segmento de la población

POBLACION MAYORES A 20 AÑOS DE LA PROVINCIA	361236
POBLACION DE MACHALA MAYOR A 20 AÑOS	147928

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Una vez identificado la población de Machala mayor a 20 años le restamos el porcentaje de la población rural que representa al 93,97% obteniendo 139008 personas y para concluir el cálculo de nuestra demanda anual a éste último valor le multiplicamos por el porcentaje de la disposición de visitar nuestro restaurante que obtuvimos en el capítulo 2 que era del 96% y además por el 10% que representa la participación en el mercado que se logrará inicialmente; dando como resultado una demanda de 13345 personas anuales.

Tabla 3.11

Mercado Objetivo

POBLACION MAYORES A 20 AÑOS DE ZONAS URBANAS DE MACHALA	139008
MACHALEÑOS DISPUESTOS A VISITAR NUESTRO RESTAURANTE	133447
PARTICIPACION DE MERCADO	10%
DEMANDA ANUAL	13345

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.5.1.1 DEMANDA DEL PRIMER AÑO

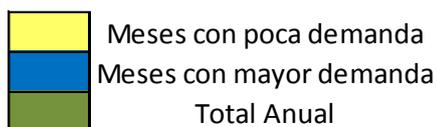
La demanda del primer año de 13345 personas se la dividió en dos partes iguales, la primera mitad para los meses con mayor demanda de acuerdo a los meses que son más concurridos por los clientes según los expertos en restaurantes en Machala; y la otra mitad de la demanda se la dividió proporcionalmente para los meses de escasa demanda.

La primera mitad que equivale 6673 se la dividió para los 5 meses más concurridos por los clientes que son: febrero por ser el mes del amor y la amistad, junio, julio y septiembre por ser meses festivos en Machala y diciembre por ser época navideña. La demanda para cada mes es de 1334 personas.

La otra mitad que es 6673 corresponde a meses que no hay concurrencia de personas en nuestro restaurante, la misma que para el primer mes esperamos una demanda de 105 personas debido a que sería el mes en el cual inicia sus actividades y como ocurre en todo negocio al inicio es lógico pensar que la demanda será pequeña considerando que vayan aproximadamente 4 personas por día. Lo restante fue dividido proporcionalmente para los seis meses faltantes lo que corresponden a 1095 personas por mes.

Tabla 3.12
Demanda del primer año

DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
CANTIDAD	105	1334	1095	1095	1095	1334	1334	1095	1334	1095	1095	1334	13345



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.5.1.2 DEMANDA PROYECTADA

A continuación se presenta la demanda anual proyectada a 5 años, la misma que se espera que aumente en 1.72% basados en los datos de crecimiento anual de la población urbana de Machala, según la información proporcionada del INEC.

Tabla 3.13

Demanda proyectada anualmente por 5 años para “Four Seasons”

DEMANDA PARA 5 AÑOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
CANTIDAD	13345	13574	13808	14045	14287

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Una vez determinada la demanda procedemos a obtener los ingresos netos (ingresos - costos) proyectados de nuestro restaurante de acuerdo al promedio de ingresos y de costos de los platos principales que se ofrecerán en “Four Seasons Restaurant”.

3.5.2 INGRESOS DEL PROYECTO

Una vez encontrada la demanda anual de nuestro proyecto se procede a calcular los ingresos anuales para el mismo pero debido al amplio menú con el que cuenta “Four Seasons” se procedió a escoger un plato representativo por cada área, tomando en cuenta que cada cliente

consumirá una sopa, un plato fuerte y un postre como se detalla a continuación:

Tabla 3.14
Precios Promedio

<i>INVIERNO</i>		<i>VERANO</i>	
ENTRADA	PVP	ENTRADA	PVP
SOPA MARINERA	\$ 5,00	TARTAR DE CAMARONES	\$ 5,00
PLATO FUERTE		PLATO FUERTE	
PICATA DE CERDO EN SALSA DE TOMATE CHERRY	7,00	LASAGÑA DE POLLO EN SALSA DE CHOCLO	7,00
POSTRES		POSTRES	
FESTIVAL DE HELADO EN SALSA DE MANGAR	5,00	COCTEL DE FRUTAS CON HELADO	5,00
TOTAL	\$ 17,00	TOTAL	\$ 17,00
<i>OTOÑO</i>		<i>PRIMAVERA</i>	
ENTRADA	PVP	ENTRADA	PVP
BARQUITAS DE ENDIBIAS CON SALMON	\$ 6,00	ENTRADA DE LANGOSTINO	\$ 6,00
PLATO FUERTE		PLATO FUERTE	
RABIOLES CON SALSA DE ESPINACA	10,00	ARROZ PRIMAVERA CON POLLO A LA REINA	6,00
POSTRES		POSTRES	
TORTA DE CHOCOLATE IMPOSIBLE	4,00	DULCE DE TRES LECHE	4,00
TOTAL	\$ 20,00	TOTAL	\$ 16,00

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Para la asignación de los precios de venta de cada uno de los platos se realizó una consulta previa a Chefs expertos en la preparación de estos platos y además se tomó en cuenta los resultados de las encuesta en cuanto a la disposición a pagar por los clientes las mismas que se realizaron previamente para el estudio de mercado detallado en el capítulo dos.

Una vez seleccionado los platos representativos y asignados los precios de venta de cada uno de ellos se obtuvo que el ingreso promedio que nuestro restaurante tendrá por cliente será de \$17,50 y los ingresos

proyectados por ventas de platos de comida para los 5 años se detallan en la tabla 3.15

Tabla 3.15
Ingresos Proyectados

Ingresos Proyectados para los 5 años					
	1	2	3	4	5
Precio	17,5				
CANTIDAD	13345	13574	13808	14045	14287
Ventas	\$ 233.532,65	\$ 237.549,41	\$ 241.635,26	\$ 245.791,39	\$ 250.019,00

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Como se detalla en la tabla, los ingresos del primer año son \$233.532,56 y a medida que pasan los años aumentan debido al incremento de 1,72% de la demanda que se estimó anteriormente en la tabla 3.13 debido al aumento de la población rural de Machala manteniéndose fijo el precio de venta de \$17,50.

3.6 COSTOS

El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión, el precio al público es la suma del costo más el beneficio.

Los costos constituyen uno de los aspectos centrales para la evaluación del proyecto, tanto por la importancia de ellos en la determinación de la rentabilidad del proyecto como por la variedad de elementos sujetos a valorización como desembolsos del proyecto.

Los costos incurridos por "Four Seasons" son los costos variables procedentes de la elaboración de los platos y los gastos fijos correspondiente a los gastos administrativos del restaurante.

3.6.1 COSTOS VARIABLES

Los costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de producción. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

Para el cálculo de los costos variables se utilizó el mismo método que el de los ingresos con los mismos platos representativos y de acuerdo a los consejos de los expertos quienes nos brindaron los costos de elaborar cada uno de los platos, una vez obtenido los costos por plato se obtuvo un promedio de costo variable de \$5,25

Tabla 3.16

Costo promedio

<i>INVIERNO</i>			<i>VERANO</i>	
ENTRADA	PVP	COSTOS	ENTRADA	COSTOS
SOPA MARINERA		\$ 1,50	TARTAR DE CAMARONES	\$ 1,50
PLATO FUERTE			PLATO FUERTE	
PICATA DE CERDO EN SALSAS DE TOMATE CHERRY		2,10	LASAGÑA DE POLLO EN SALSAS DE CHOCLO	2,40
POSTRES			POSTRES	
FESTIVAL DE HELADO EN SALSAS DE MANJAR		1,50	COCTEL DE FRUTAS CON HELADO	1,20
TOTAL		\$ 5,10	TOTAL	\$ 5,10
<i>OTOÑO</i>			<i>PRIMAVERA</i>	
ENTRADA	PVP	COSTOS	ENTRADA	COSTOS
BARQUITAS DE ENDIBIAS CON SALMON		\$ 1,80	ENTRADA DE LANGOSTINO	\$ 1,80
PLATO FUERTE			PLATO FUERTE	
RABIOLES CON SALSAS DE ESPINACA		3,00	ARROZ PRIMAVERA CON POLLO A LA REINA	1,80
POSTRES			POSTRES	
TORTA DE CHOCOLATE IMPOSIBLE		1,20	DULCE DE TRES LECHES	1,20
TOTAL		\$ 6,00	TOTAL	\$ 4,80

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Tabla 3.17

Costos de ventas proyectados

Costos de Venta Proyectados para los 5 años					
	1	2	3	4	5
Precio	\$ 5,25				
CANTIDAD	13345	13574	13808	14045	14287
Costo de Venta	\$ 70.059,79	\$ 71.264,82	\$ 72.490,58	\$ 73.737,42	\$ 75.005,70

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

La tabla 3.17 detalla los costos variables a los cuales se va a incurrir en los 5 primeros años de funcionamiento del negocio; para el primer año los costos son de \$70.059,79 y hasta el quinto año han aumentado a \$75.005,70 debido únicamente al incremento de la demanda anual detallada en la tabla 3.13.

3.6.2 COSTOS FIJOS

Los Costos Fijos son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los costos Fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aún cuando no haya alguna actividad de producción, a diferencia de los costos variables, no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos durante el mismo periodo.

Los costos fijos de “Four Seasons” están representados por los sueldos, energía eléctrica, agua, arrendamiento, permisos, mantenimiento, publicidad, depreciación y los gastos de instalación que corresponden a la decoración del local a los cuales se incurrirán solo para el primer año.

Los gastos fijos que se presentan en la tabla 3.18 representan los gastos desde el primer año hasta el quinto año. Los gastos fijos en los que se

incurrirán para la ejecución de nuestro restaurante los mismos que son \$166.673,06 para el primer año y han de disminuir a \$145.385,47 para el quinto año.

Tabla 3.18
Gastos Fijos Anuales

Gastos fijos	1	2	3	4	5
SUELDOS	\$ 82.293,59	\$ 83.116,53	\$ 83.947,69	\$ 84.787,17	\$ 85.635,04
ENERGIA ELECTRICA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
AGUA	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
ARRENDAMIENTO	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
MANTENIMIENTO	7.200,00	7.200,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
SERVICIO DE SEGURIDAD	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
PUBLICIDAD	24.858,00	24.858,00	12.429,00	12.429,00	12.429,00
GASTOS DE INSTALACION	10.000,00				
DEPRECIACIÓN	10.121,43	10.121,43	10.121,43	10.121,43	10.121,43
Total Gastos Fijos	\$ 166.673,02	\$ 157.495,96	\$ 143.698,12	\$ 144.537,60	\$ 145.385,47

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

En las siguientes tablas se detallan cada uno de las cuentas que forman parte de los gastos fijos y los cálculos respectivos.

3.6.2.1 SUELDOS

Los sueldos del personal es un gasto considerado como fijo, ya que usualmente se gasta los mismo en salarios sin considerar los gastos por horas extras, además de esto se considera también los beneficios legales que son décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal, fondo de reserva y el gasto por IECE-SECAP.

En la siguiente tabla se muestra como se ha calculado los beneficios legales:

Tabla 3.19

Detalle de los beneficios de ley

Décimo tercer sueldo	12ava parte de una remuneracion anual
Décimo cuarto sueldo	un sueldo basico
Vacaciones	Vigesima cuarta parte de la remuneracion anual
Aporte patronal	11,15% de la remuneración básica
IECE-SECAP	1% de la remuneración básica
Fondos de reserva	12ava parte de una remuneracion anual

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Tabla 3.20

Sueldos y Beneficios del primer año

REMUNERACIÓN MÍNIMA UNIFICADA MENSUAL MAS BENEFICIOS										
NÓMINA DE EMPLEADOS				Diciembre		15-mar				
				13 Sueldo	14 Sueldo	Vacaciones	12va	11,15%	1%	
	Cantidad	Salario mensual unitario	Salario por Total de Empleados	Bonificación Navideña	Bono Educativo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	IECE-SECAP	SUELDO+ BENEF.TOTAL (mensual)
GERENTE GENERAL	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 24,33	\$ 41,67	\$ 83,33	\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 1.354,17
DIRECTOR DE MARKETING	1	800,00	800,00	66,67	24,33	33,33	66,67	89,20	8,00	1.088,20
CHEF	1	400,00	400,00	33,33	24,33	16,67	33,33	44,60	4,00	556,27
Ayudantes de cocina	2	292,00	584,00	48,67	48,67	24,33	48,67	65,12	5,84	825,29
SUPERVISOR o ATACHÉ	1	293,31	293,31	24,44	24,33	12,22	24,44	32,70	2,93	414,39
Mozo del salón Primavera	1	292,00	292,00	24,33	24,33	12,17	24,33	32,56	2,92	412,64
Mozos del salón Otoño	1	292,00	292,00	24,33	24,33	12,17	24,33	32,56	2,92	412,64
Mozos del salón Verano	1	292,00	292,00	24,33	24,33	12,17	24,33	32,56	2,92	412,64
Mozos del salón Invierno	1	292,00	292,00	24,33	24,33	12,17	24,33	32,56	2,92	412,64
STAFF CONTABLE										
Contadora General	1	292,00	292,00	24,33	24,33	12,17	24,33	32,56	2,92	412,64
Jefe de Compras y RRHH	1	400,00	400,00	33,33	24,33	16,67	33,33	44,60	4,00	556,27
Total	12		\$ 4.937,31	\$ 411,44	\$ 292,00	\$ 205,72	\$ 411,44	\$ 550,51	\$ 49,37	\$ 6.857,80

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

La cuantía de los sueldos fueron basados en la última reforma del Ministerio de Relaciones Laborales, es decir para el 2012, con respecto al salario mínimo en un sector privado, dentro de este sector el restaurante se encuentra dentro del grupo de Turismo y Alimentación, el mismo que se ha considerado un establecimiento de primera categoría.

Los sueldos y beneficios representan \$6.857,80 para cada mes durante el primer año. El sueldo total para el primer año es de \$82.293,59 los cuales son considerados como gastos fijos anuales; incluido en ese monto los beneficios sociales que serán entregados a los empleados desde el primer año como se muestra en la tabla 3.21.

Tabla 3.21
Salario anual

NÓMINA DE EMPLEADOS		SALARIO ANUAL (1% AUMENTO ANUAL)				
	Cantidad	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
GERENTE GENERAL	1	\$ 16.250,00	\$ 16.412,50	\$ 16.576,63	\$ 16.742,39	\$ 16.909,82
DIRECTOR DE MARKETING	1	13.058,40	13.188,98	13.320,87	13.454,08	13.588,62
CHEF	1	6.675,20	6.741,95	6.809,37	6.877,47	6.946,24
Ayudantes de cocina	2	9.903,47	10.002,51	10.102,53	10.203,56	10.305,59
SUPERVISOR o ATACHÉ	1	4.972,64	5.022,37	5.072,59	5.123,32	5.174,55
Mozo del salón Primavera	1	4.951,74	5.001,25	5.051,27	5.101,78	5.152,80
Mozos del salón Otoño	1	4.951,74	5.001,25	5.051,27	5.101,78	5.152,80
Mozos del salón Verano	1	4.951,74	5.001,25	5.051,27	5.101,78	5.152,80
Mozos del salón Invierno	1	4.951,74	5.001,25	5.051,27	5.101,78	5.152,80
STAFF CONTABLE						
Contadora General	1	4.951,74	5.001,25	5.051,27	5.101,78	5.152,80
Jefe de Compras y RRHH	1	6.675,20	6.741,95	6.809,37	6.877,47	6.946,24
Total	12	\$ 82.293,59	\$ 83.116,53	\$ 83.947,69	\$ 84.787,17	\$ 85.635,04

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

La tabla 3.21 muestra los gastos por concepto de remuneraciones más beneficios de forma anual. Los beneficios sociales como ya se mencionó se pagarán a los empleados desde el primer año; los mismos que se han calculado de acuerdo a lo indica en el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Para la proyección de los sueldos durante los 5 años se ha considerado un aumento del 1% del sueldo anual a partir del primer año, este aumento se ha basado al incremento del 1.72% de la población anual de Machala, un porcentaje estimado que si la población ha aumentado también aumentará la demanda de personas que visiten nuestro restaurante temático. El monto del sueldo que se pagará en el año 5 será de \$85.635,04

3.6.2.2 GASTOS POR SERVICIOS PÚBLICOS Y OTROS GASTOS

En los gastos de servicios públicos se han agrupado los gastos de energía eléctrica, agua, arrendamiento, permisos, mantenimiento y servicio de seguridad. Los gastos por servicios básicos se cancelarán de forma mensual, así los de mantenimiento.

Los permisos tendrán una duración de un año, el gasto de mantenimiento que se efectuará los dos primeros años cubren un monto de \$7.200,00 y disminuirán a \$5.000,00 durante los siguientes años debido a que por inicios del negocio se debe concurrir a mayor cantidad de estos.

Tabla 3.22
Gastos por servicios públicos y otros gastos

Gastos de servicios básico y otros gastos	1	2	3	4	5
SUELDOS	\$ 82.293,59	\$ 83.116,53	\$ 83.947,69	\$ 84.787,17	\$ 85.635,04
ENERGIA ELECTRICA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
AGUA	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
ARRENDAMIENTO	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
MANTENIMIENTO	7.200,00	7.200,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
SERVICIO DE SEGURIDAD	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
TOTAL GASTOS	\$ 121.693,59	\$ 122.516,53	\$ 121.147,69	\$ 121.987,17	\$ 122.835,04

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Los gastos de seguridad constituyen a un pago mensual de \$300 a una empresa de servicios de vigilancia, debido a que el guardia no corresponde a un empleado de “Four Seasons” si no aun contrato con una empresa privada.

La cuenta de mantenimiento se ha colocado en nuestro Estado de Resultado, con la finalidad de cubrir cualquier tipo de imprevisto o gasto no planeados ocasionado por pérdida o reparación de activos fijos.

3.6.2.3 GASTO DE PUBLICIDAD

El gasto de publicidad será un rubro importante ya que por tratarse de un negocio nuevo, la publicidad es esencial para poder dar a conocer el restaurante a los futuros consumidores. Los gastos de publicidad tienen un costo de \$69,05 diario por un anuncio de 3 columnas de 15 cm en el diario “El Nacional” de la ciudad de Machala y en otros diarios tal como se detalló en el capítulo 2.

Durante los dos primeros años se invertirá en publicidad diaria ya que al inicio de un negocio es necesario este gasto para darlo a conocer y en los años restantes se invertirá en publicidad solo tres días a la semana como son los días viernes, sábados y domingos por ser días con mayor frecuencia de venta de periódicos.

Tabla 3.23
Gasto de publicidad anual

AÑOS	1	2	3	4	5
PUBLICIDAD	\$ 24.858,00	\$ 24.858,00	\$ 12.429,00	\$ 12.429,00	\$ 12.429,00

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.6.2.4 GASTOS DE INSTALACIÓN

Los gastos de instalación detallados en la tabla 3.18, corresponden a la de decoración a la cual se va a incurrir durante el primer año por medio de empresas de servicios de decoración. Estos gastos suman un total de \$10.000,00 que solo se incurrirán en el primer año.

3.6.2.5 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Los activos tangibles en los que se va a invertir se deprecian por el método conocido como línea recta el cual consiste en dividir el costo del activo para los años de vida útil dicho valor representará a la depreciación anual de los activos fijos.

Tabla 3.24

Depreciación anual

DEPRECIACION ANUAL	
<i>Utensilios e implementos</i>	\$ 710,80
<i>Equipos de Oficina</i>	1449,14
<i>Mobiliarios</i>	1792,49
<i>Maquinarias y Equipos</i>	1801,00
<i>Vehículos</i>	4368,00
TOTAL DE DEPRECIACION	\$ 10.121,43

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.7 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

Un estado de resultado nos ayuda a determinar cuál va a ser la utilidad de un proyecto en un determinado periodo. En el mismo se detallan los ingresos y los gastos obtenidos e incurridos en un año.

Para elaborar el Estado de Resultado primero se consideran los ingresos menos los costos variables del proyecto detallados anteriormente lo que da

como resultado la utilidad operacional, una vez calculada la utilidad operacional se le restan todos los gastos fijos y los gastos financieros para obtener la utilidad antes de impuestos; después se le debe restar la participación de los trabajadores y los impuestos dando como resultado la utilidad neta; como se muestra en la Tabla 3.25.

Tabla 3.25
Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
VENTAS	\$ 233.532,65	\$ 237.549,41	\$ 241.635,26	\$ 245.791,39	\$ 250.019,00
COSTO DE VENTA	70.059,79	71.264,82	72.490,58	73.737,42	75.005,70
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 163.472,85	\$ 166.284,59	\$ 169.144,68	\$ 172.053,97	\$ 175.013,30
GASTOS FIJOS					
SUELDOS	82.293,59	83.116,53	83.947,69	84.787,17	85.635,04
ENERGIA ELÉCTRICA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
AGUA	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
ARRENDAMIENTO	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
MANTENIMIENTO	7.200,00	7.200,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
SERVICIO DE SEGURIDAD	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
PUBLICIDAD	24.858,00	24.858,00	12.429,00	12.429,00	12.429,00
GASTOS DE INSTALACIÓN	10.000,00				
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
UTENSILIOS	710,80	710,80	710,80	710,80	710,80
EQUIPOS DE OFICINA	1.449,14	1.449,14	1.449,14	1.449,14	1.449,14
MOBILIARIOS	1.792,49	1.792,49	1.792,49	1.792,49	1.792,49
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	1.801,00	1.801,00	1.801,00	1.801,00	1.801,00
VEHICULOS	4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 166.673,02	\$ 157.495,96	\$ 143.698,12	\$ 144.537,60	\$ 145.385,47
GASTOS FINANCIEROS					
INTERESES	3.264,50	2.730,31	2.142,44	1.495,49	783,52
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	(6.464,67)	6.058,32	23.304,12	26.020,88	28.844,30
15% PART TRABAJADORES	-	908,75	3.495,62	3.903,13	4.326,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(6.464,67)	5.149,57	19.808,50	22.117,75	24.517,66
IMPUESTO A LA RENTA 22%	\$ -	\$ 1.132,91	\$ 4.357,87	\$ 4.865,90	\$ 5.393,88
UTILIDAD NETA	\$ (6.464,67)	\$ 4.016,66	\$ 15.450,63	\$ 17.251,84	\$ 19.123,77

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

La participación de los trabajadores corresponde al 15% de la utilidad antes de impuesto a la renta. La tasa de los impuestos tributarios que se le ha restado a la utilidad antes de impuestos corresponde al 22% de acuerdo a la política tributaria correspondiente para el año 2013 año de inicio de las actividades del restaurante.

Como muestra la tabla 3.25 del estado de resultado del proyecto en el primer año se va a obtener una pérdida de \$6.464,57 y que aumentará hasta el año 5 en \$ 19.123,77 lo que demuestra hasta ahora que es un negocio totalmente rentable a pesar de tener pérdidas el primer año considerando que los ingresos y gastos han sido proyectados en base a la situación actual del país y de la ciudad de Machala.

3.8 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja de un proyecto, nos ayuda a visualizar cuál será la situación de un negocio con respecto a los flujos entrantes y salientes de dinero. Para elaborar el flujo de nuestro proyecto hemos considerado dos situaciones: con financiamiento y sin financiamiento.

3.8.1 ELEMENTOS DEL FLUJO DE CAJA

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

- **Inversión inicial**

Corresponden al total de la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considera también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

- **Los ingresos y egresos de operación**

Constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja con respecto al giro del negocio.

- **El valor de desecho o salvamento del proyecto.**

Al evaluar la inversión normalmente la proyección se hace para un período de tiempo inferior a la vida útil del proyecto. Por ello, al término del período de evaluación deberá estimarse el valor que podría tener el activo en ese momento, ya sea suponiendo su venta, considerando su valor contable o estimando la cuantía de los beneficios futuros que podría generar desde el término del período de evaluación hacia adelante.

La inversión que se evalúa no solo entrega beneficios durante el período de evaluación, sino que durante toda su vida útil, esto obliga a buscar la forma de considerar estos beneficios futuros dentro de lo que se ha denominado el valor de desecho.

3.8.2 ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA.

Lo primero es reconocer que existen dos tipos de flujo de caja, uno que corresponde a un flujo de caja de un proyecto para una empresa o también llamado flujo de caja del proyecto puro, y el otro es un flujo de caja pero desde el punto de vista del inversionista. A continuación se explica la estructura de ambos flujos:

3.8.2.1 Estructura de un flujo de caja de un proyecto para una empresa.

- **Ingresos afectos a impuestos:** Están constituidos por los ingresos que aumentan la utilidad contable de la empresa, como son los ingresos por ventas del servicio y los de ventas de maquinarias que se han de remplazar.

Los ingresos por ventas de “Four Seasons” se calculan multiplicando el precio de cada plato por la cantidad de unidades que se proyecta producir y vender cada año, mientras que los ingresos por

ventas de las maquinarias que se reemplaza al final del período no existen para este proyecto debido a que todos los activos fijos se deprecian en cinco años y su reemplazo no es necesario.

- **Egresos afectos a impuestos:** Son todos aquellos egresos que hacen disminuir la utilidad contable de la empresa y corresponden a los costos variables resultantes del costo de fabricación unitario por las unidades producidas, el costo anual fijo de fabricación y los gastos fijos de administración y ventas.

Los egresos afectos a impuestos de “Four Seasons” son los correspondientes al costo de venta y los gastos fijos como son los sueldos, energía eléctrica, servicios de agua potable, arrendamiento, gastos de constitución, mantenimiento, seguridad y publicidad.

- **Gastos no desembolsables:** Son los gastos que para fines de tributación son deducibles, pero que no ocasionan salidas de cajas, como la depreciación, la amortización de los activos intangibles o el valor en libros de un activo que se venda. Para el restaurante solo se tomará en cuenta la depreciación de los activos fijos.
- **Impuesto a la renta:** Se determina el 22% de las utilidades antes de impuestos esta tasa se mantendrá de acuerdo a la política tributaria determinada para el 2013.
- **Ajustes por gastos no desembolsables:** Para anular el efecto de haber incluido gastos que no constituían egresos de caja, se suman la depreciación y el valor en libros en caso de que se haya vendido algún activo. La razón de incluirlos primero y eliminarlos después obedece a la importancia de incorporar el efecto tributario que estas cuentas ocasionan a favor del proyecto.

Los ajustes por gastos no desembolsables de nuestro proyecto corresponden solo a los de la depreciación de activos fijos.

- **Egresos no afectos a impuesto:** Están constituidos por aquellos desembolsos que no son incorporados en el estado de resultado en el momento en que ocurren y que deben ser incluido por ser movimientos de caja; un egreso no afecto a impuesto son las inversiones ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos.

Los egresos efectos no afectos a impuestos para “Four Seasons” corresponden a la inversión en activos fijos y a la inversión en capital de trabajo.

- **Beneficios no afectos a impuestos:** Son el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se calculo por el mecanismo de valoración de activos, ya sea contable o comercial, en lo que se refiere a la recuperación del capital de trabajo no debe incluirse como beneficio cuando el valor de desecho se calcula por el método económico ya que representa el valor del negocio funcionando.

Tabla 3.26

Flujo de Caja Projectado del Proyecto Puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Projectados		\$ 233.532,65	\$ 237.549,41	\$ 241.635,26	\$ 245.791,39	\$ 250.019,00
Costo de Venta		(70.059,79)	(71.264,82)	(72.490,58)	(73.737,42)	(75.005,70)
Utilidad Bruta		\$ 163.472,85	\$ 166.284,59	\$ 169.144,68	\$ 172.053,97	\$ 175.013,30
Gastos fijos						
Sueldos		(82.293,59)	(83.116,53)	(83.947,69)	(84.787,17)	(85.635,04)
Energía eléctrica		(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)
Agua		(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
Arrendamiento		(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)
Gastos de constitución		(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Mantenimiento		(7.200,00)	(7.200,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)
Seguridad		(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
Publicidad		(24.858,00)	(24.858,00)	(12.429,00)	(12.429,00)	(12.429,00)
Gastos de instalación		(10.000,00)	-	-	-	-
Depreciación Utensillios e implementos		(710,80)	(710,80)	(710,80)	(710,80)	(710,80)
Depreciación Equipos de Oficina		(1.449,14)	(1.449,14)	(1.449,14)	(1.449,14)	(1.449,14)
Depreciación Mobiliarios		(1.792,49)	(1.792,49)	(1.792,49)	(1.792,49)	(1.792,49)
Depreciación Maquinarias y Equipos		(1.801,00)	(1.801,00)	(1.801,00)	(1.801,00)	(1.801,00)
Depreciación Vehículos		(4.368,00)	(4.368,00)	(4.368,00)	(4.368,00)	(4.368,00)
Utilidad antes de Intereses e Imptos		\$ (3.200,17)	\$ 8.788,63	\$ 25.446,56	\$ 27.516,37	\$ 29.627,83
Intereses						
Utilidad antes de participacion e impuestos		(3.200,17)	8.788,63	25.446,56	27.516,37	29.627,83
Participación de trabajadores 15%		-	(1.318,29)	(3.816,98)	(4.127,46)	(4.444,17)
Utilidad antes de Imptos		\$ (3.200,17)	\$ 7.470,33	\$ 21.629,57	\$ 23.388,91	\$ 25.183,65
Impuesto a la renta 22%		-	(1.643,47)	(4.758,51)	(5.145,56)	(5.540,40)
Utilidad despues de Imptos		\$ (3.200,17)	\$ 5.826,86	\$ 16.871,07	\$ 18.243,35	\$ 19.643,25
Depreciación Utensillios e implementos		710,80	710,80	710,80	710,80	710,80
Depreciación Equipos de Oficina		1.449,14	1.449,14	1.449,14	1.449,14	1.449,14
Depreciación Mobiliarios		1.792,49	1.792,49	1.792,49	1.792,49	1.792,49
Depreciación Maquinarias y Equipos		1.801,00	1.801,00	1.801,00	1.801,00	1.801,00
Depreciación Vehículos		4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00
Inversión en Activos Fijos	\$ (59.363,34)					
Inversion en Capital de Trabajo	(21.843,05)					
Préstamo Recibido						
Amortización de Capital						
Valor de desecho						82.742,92
Flujo Neto de Efectivo	\$ (81.206,39)	\$ 6.921,26	\$ 15.948,29	\$ 26.992,50	\$ 28.364,78	\$ 112.507,60

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Tabla 3.27
Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Proyectados		\$ 233.532,65	\$ 237.549,41	\$ 241.635,26	\$ 245.791,39	\$ 250.019,00
Costo de Venta		(70.059,79)	(71.264,82)	(72.490,58)	(73.737,42)	(75.005,70)
Utilidad Bruta		\$ 163.472,85	\$ 166.284,59	\$ 169.144,68	\$ 172.053,97	\$ 175.013,30
Gastos fijos						
Sueldos		(82.293,59)	(83.116,53)	(83.947,69)	(84.787,17)	(85.635,04)
Energia electrica		(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)
Agua		(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
Arrendamiento		(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)
Gastos de constitucion		(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Mantenimiento		(7.200,00)	(7.200,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)
Seguridad		(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
Publicidad		(24.858,00)	(24.858,00)	(12.429,00)	(12.429,00)	(12.429,00)
Gastos de instalacion		(10.000,00)	-	-	-	-
Depreciación Utensillios e implementos		(710,80)	(710,80)	(710,80)	(710,80)	(710,80)
Depreciación Equipos de Oficina		(1.449,14)	(1.449,14)	(1.449,14)	(1.449,14)	(1.449,14)
Depreciación Mobiliarios		(1.792,49)	(1.792,49)	(1.792,49)	(1.792,49)	(1.792,49)
Depreciación Maquinarias y Equipos		(1.801,00)	(1.801,00)	(1.801,00)	(1.801,00)	(1.801,00)
Depreciación Vehículos		(4.368,00)	(4.368,00)	(4.368,00)	(4.368,00)	(4.368,00)
Utilidad antes de Intereses e Imptos		\$ (3.200,17)	\$ 8.788,63	\$ 25.446,56	\$ 27.516,37	\$ 29.627,83
Intereses		(3.264,50)	(2.730,31)	(2.142,44)	(1.495,49)	(783,52)
Utilidad antes de participacion e impuestos		(6.464,67)	6.058,32	23.304,12	26.020,88	28.844,30
Participación de trabajadores 15%		-	(908,75)	(3.495,62)	(3.903,13)	(4.326,65)
Utilidad antes de Imptos		\$ (6.464,67)	\$ 5.149,57	\$ 19.808,50	\$ 22.117,75	\$ 24.517,66
Impuesto a la renta 22%		-	(1.132,91)	(4.357,87)	(4.865,90)	(5.393,88)
Utilidad despues de Imptos		\$ (6.464,67)	\$ 4.016,66	\$ 15.450,63	\$ 17.251,84	\$ 19.123,77
Depreciación Utensillios e implementos		710,80	710,80	710,80	710,80	710,80
Depreciación Equipos de Oficina		1.449,14	1.449,14	1.449,14	1.449,14	1.449,14
Depreciación Mobiliarios		1.792,49	1.792,49	1.792,49	1.792,49	1.792,49
Depreciación Maquinarias y Equipos		1.801,00	1.801,00	1.801,00	1.801,00	1.801,00
Depreciación Vehículos		4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00
Inversión en Activos Fijos	\$ (59.363,34)					
Inversion en Capital de Trabajo	(21.843,05)					
Préstamo Recibido	32.482,56					
Amortización de Capital		(5.315,27)	(5.849,45)	(6.437,32)	(7.084,27)	(7.796,24)
Valor de desecho						82.742,92
Flujo Neto de Efectivo	\$ (48.723,84)	\$ (1.658,50)	\$ 8.288,64	\$ 19.134,74	\$ 20.289,00	\$ 104.191,88

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

La tabla 3.26 explica los flujos de efectivo en el transcurso de los cinco años de evaluación pero sin financiamiento es decir es la inversión sólo con recursos propios de los accionistas, la estructura del flujo de caja hasta la utilidad neta antes de impuesto e intereses es similar al estado de resultados, para efectos tributarios las depreciaciones se las restan pero se las vuelve a sumar después de haber calculado la utilidad antes de impuestos e intereses.

En el año 0 se debe agregar la inversión en activos fijos con signo negativo por ser una salida de dinero y en el año cinco se debe adicionar el valor de salvamento del proyecto que representa a \$82.742,92 para los dos flujos de caja.

La Tabla 3.27 muestra las entradas y salidas de efectivo proyectado tomando en cuenta el préstamo adquirido a la Corporación Financiera Nacional, el modelo de flujo de caja es el mismo que en la Tabla 3.26 pero para el cálculo de la Utilidad Neta antes de impuestos se debe de deducir el pago de los intereses descritos en la Tabla 3.8; además en el año 0 se debe incluir el monto del préstamo solicitado y deducir las amortizaciones de capital.

3.9 VALOR DE DESECHO

Es la estimación del valor que podría tener un proyecto después de varios años de operación. Podemos definirlo también como la cantidad de dinero de un activo al final de la depreciación. En el caso de activos fijos este valor de rescate se resta al costo de un activo con el propósito de obtener su costo.

Existen tres métodos para calcular el valor de desecho: Método contable, método comercial y método económico; y aunque cada uno

conduce a un resultado diferente, su inclusión aporta información valiosa para tomar la decisión de la aceptación o rechazo del proyecto.

3.9.1 MÉTODO CONTABLE

Calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables o valores en libro de los activos. El valor en libro se obtiene: el valor de compra del activo menos la depreciación acumulada del activo.

La siguiente fórmula se aplica para el método contable:

Figura 3.1

Valor de desecho método contable

$$\sum_{j=1}^n I_j - \left(\frac{I_j}{n_j} * d_j \right)$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos Nassir y Reinaldo Sapag Chain.

Donde:

I_j = Inversión en el activo j

n_j = Número de años a depreciar el activo j

d_j = Número de años ya depreciados del activo j al momento de hacer el cálculo del valor de desecho.

3.9.2 MÉTODO COMERCIAL

En el método comercial utiliza el valor de mercado estimado en el cual podríamos vender nuestros activos al final del periodo de evaluación; el inconveniente es que parte de la base de que los valores contables no reflejan el valor verdadero que podrían tener los activos al termino de su vida

útil debido a que no se puede saber con exactitud su valor ya que solo es estimado. Para calcular el método comercial se debe usar el siguiente formato:

Tabla 3.28

Valor de desecho método comercial

Valor comercial
- Valor Contable
= Utilidad antes de impuesto
- impuesto (10%)
= Utilidad Neta
+ Valor Contable
= Valor de desecho

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.9.3 MÉTODO ECONÓMICO

Este método supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento en que se evalúa hacia adelante. Expresado en otra manera, al monto por el cual la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto al final del periodo.

En nuestro proyecto hemos considerado el método económico para un horizonte de tiempo de 5 años, porque mediante este método podemos considerar el nivel de operación estabilizado de nuestro restaurante a los 5 años y de ahí ese valor podría representar a perpetuidad para los próximos años.

Para poder aplicar este método, se debe asumir que el último flujo de caja va a ser prácticamente constante de manera indefinida menos la depreciación por año y lo traemos a presente como una perpetuidad. A

continuación se presenta la fórmula para calcular el valor de desecho por este método.

Figura 3.2

Valor de desecho método económico

$$VD = \frac{(B - C)_k - Dep_k}{i}$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

Donde:

VD: Valor de desecho

FC: Flujo de Caja

DEP: Depreciación

i: Tmar =Ke (Costo de capital propio o patrimonio)

Como se indicó anteriormente, se aplicará el método económico para calcular el valor de desecho, tomando en cuenta los flujos de efectivo del año 4 y la depreciación anual como se muestra en la tabla 3.29.

Tabla 3.29

Flujo de caja neto y depreciación del año 4

Flujo neto de efectivo	\$ 20.289,00
depreciación	10.121,43
Flujo neto de efectivo - depreciación	\$ 10.167,57

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Tabla 3.30

Valor de Desecho de "Four Seasons"

$$VD = \frac{\$10.167,57}{12,29\%} = \$82.742,92$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

El valor de desecho calculado del proyecto es \$82.742,92 que representa al valor del costo del negocio al final de los cinco años evaluados, monto por el cual se espera recuperar mediante la venta del proyecto. Para calcular el valor de desecho se ha utilizado la K_e , esta tasa representa el costo del capital propio y se va a explicar más adelante.

3.10 TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento es una de las variables que más influye en el resultado de evaluación de un proyecto empleada en la actualización de sus flujos de caja. Aun cuando todas las restantes variables se hayan proyectado en forma adecuada, la utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir un resultado errado en la evaluación.

3.10.1 EL COSTO DEL CAPITAL PROPIO O PATRIMONIAL

Se considera como capital patrimonial en la evaluación de un proyecto aquella parte de la inversión que debe financiarse con recursos propios. El costo de capital o K_e representa la rentabilidad esperada que compensa los resultados que podría obtener el inversionista si destinara los recursos a otra alternativa de inversión de igual riesgo.

Para calcular el K_e se calcula mediante el uso de la tasa libre de riesgo (R_f) más un premio por riesgo o prima por riesgo (R_p). Es decir:

Figura 3.3
Costo del capital propio

$$k_e = R_f + R_p$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

Para calcular la tasa de descuento se utilizará el Modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM) para determinar el costo del patrimonio, este modelo se detallará a continuación.

3.10.2 MODELO DE LOS PRECIOS DE LOS ACTIVOS DEL CAPITAL PARA DETERMINAR EL COSTO DEL PATRIMONIO (CAPM)

Este modelo nace a partir de la teoría de portfolio que intenta explicar el riesgo de una determinada inversión mediante la existencia de una relación positiva entre riesgo y retorno.

El Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) o también llamado Modelo de Valorización de Activos de Capital, es un método que se utiliza para obtener la rentabilidad que se requiere a los recursos propios y predecir las relaciones entre la rentabilidad y el riesgo de una inversión. El enfoque del CAPM tiene como fundamento central que la única fuente de riesgo que afecta la rentabilidad de las inversiones es el riesgo de mercado, el cual es medido mediante el beta, que relaciona el riesgo del proyecto con el riesgo de mercado.

El CAPM es igual a la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) y a la tasa de costo de capital propio o patrimonial (K_e).

3.10.2.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL ASSET PRICING MODEL (CAPM)

Para el cálculo de la tasa del CAPM se debe tomar en cuenta la tasa del activo libre de riesgo (R_f) a la cual se le suma el beta (β) multiplicado por la prima de riesgo ($R_m - R_f$) y finalmente sumarle la prima por riesgo país.

Los valores utilizados para el cálculo del modelo del CAPM son los siguientes:

Tabla 3.31

Datos para el cálculo del capm

Datos	
Riesgo pais	8,08%
Rf	0,80%
Rm	6,86%
Beta desapalancado	0,37
Beta apalancado	0,48

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay
Fuente: https://www.portfoliopersonal.com/tasa_interes/hTB_TIR.asp
<http://www.reuters.com/finance/stocks/financialHighlights?symbol=MCD>
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

- **Rentabilidad del activo libre de riesgo (Rf)**

Es la tasa de los activos que no representan ningún riesgo para los inversionistas. Un ejemplo de ella es la que otorgan los Bonos del Tesoro de Estados Unidos. La tasa que se utiliza como libre de riesgo es generalmente la tasa de los documentos de inversión colocados en el mercado de capitales por los gobiernos. La tasa libre de riesgo utilizada para calcular el ke que se empleará en este proyecto se ha escogido de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos que están proyectados a un periodo de 5 años.

Para la evaluación del proyecto los activos libre de riesgo de los bonos de Estados Unidos son 0,80%.

- **Prima por riesgo (Rm-Rf)**

El premio por riesgo corresponde a una exigencia que hace le inversionista por tener que asumir un riesgo al optar por una inversión distinta a aquella que reporta una rentabilidad asegurada. La mayor

rentabilidad exigida se puede calcular como la media observada históricamente entre la rentabilidad del mercado (R_m) y la tasa libre de riesgo (R_f). Esto es:

Figura 3.4

Fórmula Prima por riesgo

$$R_p = R_m - R_f$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

La prima por riesgo corresponde a la rentabilidad del mercado menos la rentabilidad del activo libre de riesgo. Este valor representa al 6,06%.

Tabla 3.32

Prima por riesgo

$$R_p = 6,86\% - 0,80\% = 6,06\%$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Beta**

Beta es el riesgo no diversificable y que depende del riesgo de ese mercado, representa el coeficiente de variabilidad del rendimiento de los recursos propios de la empresa respecto al rendimiento de los recursos propios del mercado.

Es importante tener presente que se trata de un Beta no apalancado, es decir que se supone que una empresa no tiene deuda en su estructura de capital, por lo tanto no se incorpora el riesgo financiero, y en caso de querer incorporarlo, debemos determinar un Beta apalancado; por lo tanto el rendimiento esperado será más alto.

Los Betas mayores a 1 indican que el activo tiene un riesgo mayor al promedio de todo el mercado; mientras que un Beta por debajo de 1 indica un riesgo menor. Cuanto mayor sea el beta (β), mayor será el riesgo que corre la empresa.

El beta que se utiliza en el cálculo del CAPM de “Four Seasons” es un beta desapalancado que se lo apalanca considerando la deuda del proyecto.

Las formulas para apalancar y desapalancar el beta se muestra a continuación.

Figura 3.5

Ecuación de Apalancamiento

$$\beta_l = \beta_u \left[1 + \frac{D}{E} * (1 - i) \right]$$

Fuente: <http://www.slideshare.net/bemaguali/calculo-de-costos-de-capital>

β_l = Beta Apalancada

β_u = Beta desapalancada

D = Deuda

E = Capital

i = Tasa de impuesto a la renta

Tabla 3.33

Beta Apalancado de “Four Seasons”

$$\beta_l = 0,37 \left[1 + \frac{\$32.482,56}{48.723,84} * (1 - 0,22) \right]$$

$$\beta_l = 0,56$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

El beta apalancado que se utilizará para el cálculo del CAPM es de 0,56, un beta menor a 1 que representa poco riesgo.

Figura 3.6

Ecuación de desapalancamiento

$$\beta_u = \frac{\beta_l}{\left[1 + \frac{D}{E} * (1 - i)\right]}$$

Fuente: <http://www.slideshare.net/bemaguali/calculo-de-costos-de-capital>

Los términos de la fórmula son los mismos de la ecuación de apalancamiento. Debido a que el beta de la industria encontrado fue un beta desapalancado sin deuda no hubo necesidad de desapalancarlo.

- **Prima por Riesgo País**

La prima por riesgo país es el riesgo promedio de las inversiones económicas realizadas en un país. Un riesgo país está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia. La prima por Riesgo País del Ecuador es de 8,08%.

Tabla 3.34

Riesgo País

<i>Prima Riesgo País = 8,08%</i>

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Una vez definido cada uno de los componentes de la tasa del Capital Asset Price Model (CAPM) en la figura 3.7 se detalla la fórmula del mismo.

Figura 3.7
Capital Asset Price Model (CAPM)

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Prima Riesgo País}$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

Debido a que todos los datos requeridos para el cálculo del CAPM pertenecen a datos financieros de Estados Unidos es necesario considerar el riesgo país de Ecuador para que el proyecto se asimile a la realidad. Dando como resultado un CAPM de 12,29% como se muestra en la tabla 3.35

Tabla 3.35
Capital Asset Price Model

$$\text{CAPM} = \text{TMAR} = K_e = 0,80\% + 0,56 (6,06\%) + 8,08\% = 12,29\%$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.10.3 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

Como su nombre lo indica, el costo ponderado del capital es un promedio de los costos relativos a cada uno de las fuentes de financiamiento que la empresa utiliza, los que se ponderan de acuerdo con la proporción de los costos dentro de la estructura de capital definida.

Figura 3.8

Costo ponderado del capital

$$k_o = k_d \frac{D}{A} + K_e \frac{P}{A}$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

Donde:

Kd= Costo del préstamo

Ke= Rentabilidad exigida

D= Monto de la deuda

P= Monto del patrimonio

A= Activo

Tabla 3.36

Datos para el cálculo del Costo ponderado del capital

Datos	
Kd	10,05%
D/A	40,00%
Ke	12,29%
P/A	60,00%

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Como se muestra en la Tabla 3.36 el kd es 10,05% que es la tasa que nos cobra la Corporación Financiera Nacional como lo muestra en la estructura de financiamiento. El D/A es el porcentaje que representa nuestra deuda descrita en el Estado de Situación Financiera que estaba representada con un 40% del total de los activos, de igual forma el ke anteriormente calculado en la tabla 3.35 es 12.29% y por último el ratio P/A que representa el patrimonio sobre activos que es 60,00%. Con estos datos se calculó el ko que es 11.39%.

Tabla 3.37

Costo ponderado del capital

$$k_o = 10,05\% * 40\% + 12,29\%60\%= 11,39\%$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.11 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los criterios de evaluación de un proyecto analizan las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto individual. La evaluación comparará los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados.

Entre los criterios de evaluación que vamos a utilizar serán: el criterio del valor actual neto y el criterio de la tasa interna de retorno, que se detallarán a continuación.

3.11.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. La formulación matemática de este criterio se expresa de la siguiente forma:

Figura 3. 9

Valor actual neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

Donde Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación, la tasa de descuento se representa mediante i .

El VAN de “Four Seasons” se lo calculó mediante la fórmula financiera de Excel llamada “VNA” la misma que considera la tasa de descuento que es la TMAR 12,29% y los flujos netos desde el primer año como se muestran en la tabla 3.38 para finalmente restarle la inversión inicial del año 0.

Tabla 3.38
Valor Actual Neto (VAN)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Efectivo	\$ (48.723,84)	\$ (1.658,50)	\$ 8.288,64	\$ 19.134,74	\$ 20.289,00	\$ 104.191,88
TMAR	12,29%					
VAN	\$ 41.016,87					

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Como se muestra en la tabla 3.38 el valor actual neto para el restaurante es de \$41.016,87 tomando en cuenta una tasa mínima de retorno de 12,29%. Como el VAN es mayor a cero (0) se puede concluir que el proyecto es rentable.

3.11.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El criterio de la Tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para

el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

Figura 3.10

Tasa interna de retorno (TIR)

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag

Donde:

r : La tasa interna de retorno

BN : Beneficios netos totales

I_0 = Inversión inicial (año 0)

Tabla 3.39

Tasa interna de retorno (TIR)

TMAR	12,29%
VAN	\$ 41.016,87
TIR	29%

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero. La tasa calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa, si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor, debe rechazarse.

La tabla 3.39 muestra que la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada del proyecto es de 29% mayor a la tasa de descuento (TMAR), lo que indica que la inversión en el restaurante es rentable

3.12 RATIOS FINANCIEROS

Las Ratios financieras, también llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación o división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

En este proyecto se analizarán algunos ratios financieros, lo más importantes, para así conocer en que niveles se encuentra Four Seasons Restaurant en comparación con la industria en este caso Restaurantes.

3.12.1 PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

Para calcular los ratios financieros nos hemos basado en los principales ratios proporcionados por la Superintendencia de Compañías, estos se dividen en cuatro grupos que son: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

A continuación se detallaran los principales ratios y al final se detallará la tabla con el valor correspondiente de la empresa en comparación con la industria

- **Liquidez**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta

forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

- **Liquidez Corriente**

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Figura 3.11

Liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Para “Four Seasons” el ratio de liquidez corriente es de 0,67

Tabla 3.40

Liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\$21.843,05}{32.482,56} = 0,67$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Prueba Ácida**

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

Figura 3.12

Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.41

Prueba ácida

$$\text{prueba ácida} = \frac{\$21.843,05}{32.482,56} = 0,67$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Solvencia**

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras

variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

- **Endeudamiento del Activo**

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

Figura 3.13

Endeudamiento del activo

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.42

Endeudamiento del activo

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\$32.482,56}{81.206,39} = 0,40$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Endeudamiento patrimonial**

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Figura 3.14

Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.43

Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\$32.482,56}{48.723,84} = 0,67$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Endeudamiento del activo fijo**

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

Figura 3.15

Endeudamiento del activo fijo

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.44

Endeudamiento del activo fijo

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\$48.723,84}{59.363,34} = 0,82$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

○ Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

Figura 3.16

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del

capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado "efecto de palanca". En términos generales, en una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

Tabla 3.45

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\$81.206,39}{48.723,84} = 1,67$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

○ **Apalancamiento Financiero**

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

Si bien existen diferentes formas de calcular el apalancamiento financiero, la fórmula que se presenta a continuación tiene la ventaja de permitir comprender fácilmente los factores que lo conforman:

Figura 3.17

Apalancamiento financiero

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.46

Apalancamiento financiero

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{-\$6.464,67}{48.723,84}}{\frac{-3.200,17}{81.206,39}} = 3,37$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Indicadores de gestión**

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

- **Rotación del activo fijo**

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se

reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

Figura 3.18

Rotación del activo fijo

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.47

Rotación del activo fijo

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\$233.532,65}{59.363,34} = 3.93$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

○ Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza.

Figura 3.19

Rotación de ventas

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.48

Rotación de ventas

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\$233.532,65}{81.206,39} = 2.88$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

○ Impacto de los gastos administrativos y de ventas

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

Figura 3.20

Impacto de los gastos administrativos y de ventas

$$\text{Impacto de los gastos admi. y ventas} = \frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{ventas}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.49

Impacto de los gastos administrativos y de ventas

$$\text{Impacto de los gastos de admi. y ventas} = \frac{\$166.673,02}{233.532,65} = 0,71$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

La necesidad de prever esta situación hace que el cálculo de este índice crezca en importancia, adicionalmente porque podría disminuir las posibilidades de fortalecer su patrimonio y la distribución de utilidades, con lo cual las expectativas de crecimiento serían escasas. El deterioro de la opción de capitalización vía utilidades podría impulsar a la vez a un peligroso endeudamiento que, a mediano plazo, restrinja los potenciales beneficios que generaría la empresa.

- **Impacto de carga financiera**

Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

Figura 3.21

Impacto de la carga financiera

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.50

Impacto de la carga financiera

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\$3.264,50}{233.532,65} = 0,01$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Generalmente se afirma que en ningún caso es aconsejable que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas, pues, aún en las mejores circunstancias, son pocas las empresas que reportan un margen operacional superior al 10% para que puedan pagar dichos gastos

financieros. Más aún, el nivel que en este indicador se puede aceptar en cada empresa debe estar relacionado con el margen operacional reportado en cada caso.

- **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

- **Rentabilidad neta de los activos (Roa) o Dupont**

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Figura 3.22

Rentabilidad neta del activo

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_html/societario/indicadores.htm

Tabla 3.51

Rentabilidad neta del activo

$$Rentabilidad\ neta\ del\ Activo = \frac{-\$6.464,67}{233.532,65} * \frac{233.532,65}{81.206,39} = -0,08$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “Sistema Dupont”, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

○ **Margen Bruto**

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

Figura 3.23

Margen Bruto

$$Margen\ bruto = \frac{Ventas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.52

Margen bruto

$$Margen\ bruto = \frac{\$233.532,65 - 70.059,79}{233.532,65} = 0,70$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Margen operacional**

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

Figura 3.24
Margen Operacional

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.53
Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\$163.472,85}{233.532,65} = 0,7$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

- **Rentabilidad neta de ventas**

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio.

Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

Figura 3.25

Rentabilidad Neta de ventas

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.54

Rentabilidad Neta de ventas

$$\text{Rentabilidad neta de ventas} = \frac{-\$6.464,67}{233.532,65} = -0,03$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

- **Rentabilidad operacional del patrimonio**

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de

impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

Figura 3.26
Rentabilidad Operacional del Patrimonio

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_html/societario/indicadores.htm

Tabla 3.55
Rentabilidad Operacional del Patrimonio

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\$163.472,85}{48.723,84} = 3,36$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

○ **Rentabilidad financiera**

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por

el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

Figura 3.27

Rentabilidad Financiera

$$Rentabilidad\ financiera = \frac{Ventas}{Activo} \times \frac{UAI}{Ventas} \times \frac{Activo}{Patrimonio} \times \frac{UAI}{UAI} \times \frac{Utilidad\ Neta}{UAI}$$

Fuente: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm

Tabla 3.56

Rentabilidad Financiera

$$Rentabilidad\ Financiera = \$ \frac{233.532,65}{81.206,39} * \frac{-3.200,17}{233.532,65} * \frac{81.206,39}{48.723,84} * \frac{-6.464,67}{-3.200,17} * \frac{-6.464,67}{-6.464,67}$$

$$= -0,08$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.12.2 RATIOS FINANCIEROS DE FOUR SEASONS RESTAURANT

Para calcular los principales ratios de la empresa se ha tomado en cuenta la información presentada en el Estado de Situación Financiera y en el Estado de Resultado que se muestran en la tabla

La tabla 3.57 muestra un resumen de los índices financieros del proyecto, en base a la información financiera del primer año de actividad.

Tabla 3.57

Principales ratios financieros de Four Seasons Restaurant

	FOUR SEASON RESTAURANT	INDUSTRIA
LIQUIDEZ		
LIQUIDEZ CORRIENTE	0,67	2,17
PRUEBA ACIDA	0,67	1,89
SOLVENCIA		
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,40	0,59
ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO	0,67	2,32
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO	0,82	3,54
APALANCAMIENTO	1,67	3,32
APALANCAMIENTO FINANCIERO	3,37	2,70
GESTION		
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	3,93	34,30
ROTACION DE VENTAS	2,88	4,13
IMPACTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	0,71	0,37
IMPACTO DE CARGA FINANCIERA	0,01	0,01
RENTABILIDAD		
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	-0,08	0,19
MARGEN BRUTO	0,70	0,44
MARGEN NETO u OPERACIONAL	0,70	0,06
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	3,36	NO DATO
RENTABILIDAD FINANCIERA	-0,08	0,51

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

En lo que respecta a la liquidez la empresa posee poca capacidad de poder cumplir sus obligaciones pero esto se debe a que la empresa recién se constituye y posee poco efectivo. En la prueba acida, este valor constituye el mismo que la liquidez porque no poseemos inventario. En lo que respecta al ratio de endeudamiento del activo podemos decir que es bajo en comparación con la industria, lo que indica que la empresa posee un moderado grado de independencia frente a sus acreedores.

En lo que respecta a la solvencia, notamos que en comparación con la industria se encuentra por debajo del promedio de la misma, esto es debido a que la empresa se encuentra en su primer año de actividades y además de eso se encuentran endeudados y con poca capacidad de cubrir sus pasivos.

En los ratios de gestión podemos notar que el proyecto tiene ratios moderados en comparación con la industria, y vemos también que el impacto de los gastos administrativos y de venta con respecto a las ventas son altos, es decir ellos representan el aproximadamente el 71% de las ventas, es decir que en el primer año es relativamente alto.

En los ratios de rentabilidad, a pesar que se posee índices bajos lo importante es que se recuperaran a corto plazo.

3.13 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Sean IT los ingresos totales, CT los costos totales, P el precio por unidad, Q la cantidad de unidades producidas y vendidas, CF los costos fijos, y CV los costos variables.

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio tendremos entonces que la empresa percibirá

beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

3.13.1 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO (PEO)

El análisis del punto de equilibrio operativo es un método utilizado para determinar el nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos; a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos; es decir, el punto en que las operaciones de la empresa no tiene pérdidas ni ganancias.

Figura 3.28

Punto de equilibrio operativo (peo)

$$PEO(\text{unidades}) = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{CF}{\text{Margen de Contribución}}$$

Fuente: <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Tabla 3.58

Información de los Estados Financieros de Four Seasons

Información de los Estados Financieros	
Costo Fijo Total	\$ 166.673,02
Costo de Venta	70.059,79
Ventas Totales	233.532,65
Precio unitario	17,50
Costo Variable unitario	5,25
Intereses	3.264,50

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Tabla 3.59

Punto de equilibrio operativo en unidades (peo)

$$PEO (\text{unidades}) = \frac{166.673,02}{17,50 - 5,25} = 13606 \text{ platos}$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Los datos proporcionados en la Tabla 3.54 es información obtenida del estado de resultado correspondiente al primer año de operación de Four Seasons para el cálculo del Punto de Equilibrio Operativo y representa 13606 platos que Four Seasons deberá vender para alcanzar su punto de equilibrio operativo en el primer año. Si nuestro restaurante vende 13606 platos durante el primer año generará \$ 238.104,32 en ingresos por ventas, lo ideal para que nuestro restaurante pueda cubrir sus costos operativos totales, construido por los costos fijos y variables alcanzando el punto de equilibrio operativo basado en dólares.

Figura 3.29

Punto de equilibrio operativo en dólares (peo)

$$PEO (\$) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Fuente: <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Tabla 3.60

Punto de equilibrio operativo en dólares (peo)

$$PEO (\$) = \frac{166.673,02}{1 - \frac{70.059,79}{233.532,65}} = \$ 238.104,32$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.13.2 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO (PEF)

El análisis del punto de equilibrio financiero es un método empleado para determinar el ingreso operativo exacto denominado Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI), que la empresa necesita para cubrir la totalidad de sus costos de financiamiento y producir utilidades netas iguales a cero.

Figura 3.30
Punto de equilibrio financiero en unidades (pef)

$$PEO(\text{unidades}) = \frac{\text{Costo Fijo Total} + \text{Intereses}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{CF + I}{\text{Margen de Contribución}}$$

Fuente: <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Tabla 3.61
Punto de equilibrio financiero en unidades (pef)

$$PEO(\text{unidades}) = \frac{166.673,02 + 3.264,50}{17,50 - 5,25} = 13872 \text{ platos}$$

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Four Seasons deberá vender 13872 platos para alcanzar su punto de equilibrio financiero.

3.14 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

La medición de la rentabilidad por medio del VAN y de la TIR evalúa el resultado de uno de los escenarios proyectados, el cual es elegido por el analista con un criterio distinto al que tendría el inversionista, porque la aversión al riesgo de ambos y la perspectiva desde donde se analizan los problemas es diferente. Por esta razón es necesario que al formular un proyecto se entreguen los máximos antecedentes para quien deba tomar la decisión de emprenderlo disponga de los elementos de juicio suficientes para ello.

Con el objetivo de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, se puede desarrollar un análisis de sensibilidad que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros de decisión.

Existen varios modelos de sensibilización que se pueden aplicar directamente a las mediciones del valor actual neto, tasa interna de retorno y utilidad. Para motivos de estudio se realizará el análisis de sensibilidad por el método del VAN.

3.14.1 MODELO UNIDIMENSIONAL DE SENSIBILIZACIÓN DEL VAN

El modelo unidimensional de la sensibilización del VAN determina hasta dónde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable.

Para el análisis de sensibilidad del VAN vamos a tomar en cuenta primero hasta donde puede variar el precio de venta de un plato de comida

promedio para que el proyecto siga siendo rentable. Con ayuda de la hoja de cálculo se analiza cuanto puede variar el VAN con una variación de -30%, -25%, -20%, -15%, -10%, -5%, 30%, 25%, 20%, 15%, 10%, 5%.

Tabla 3.62

Van vs Variación del precio

% de variación en los precios	VAN
30%	\$ 318.940,25
25%	318940,25
20%	226945,85
15%	180948,65
10%	134951,45
5%	88954,25
0%	39078,86
-5%	-8036,36
-10%	-58708,85
-15%	-109873,47
-25%	-247766,84
-30%	-317144,21

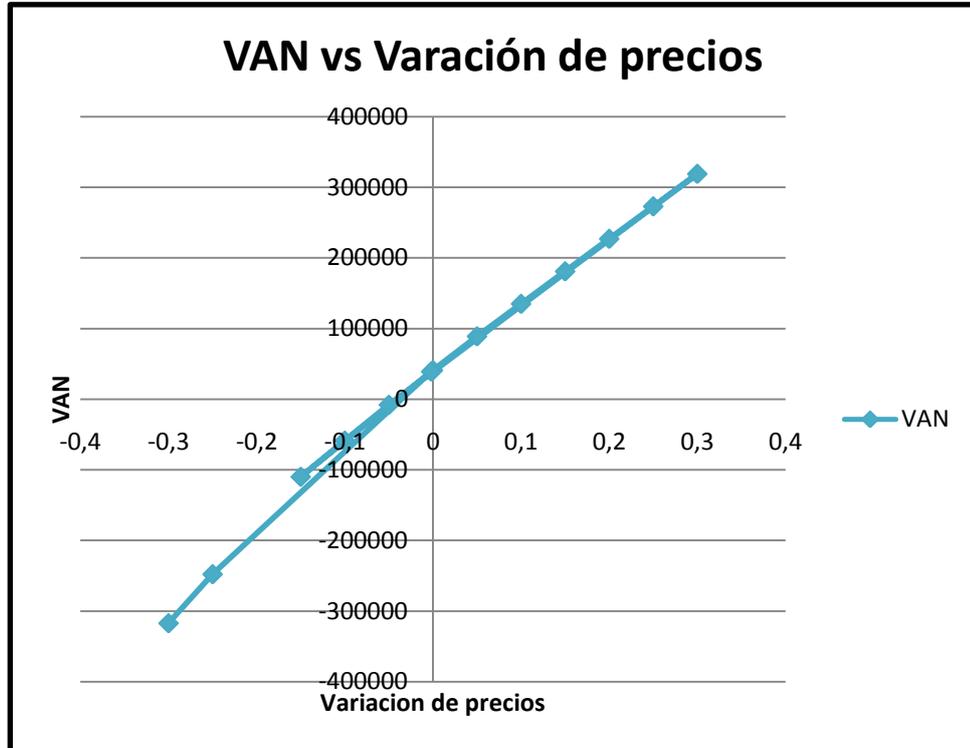
Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

En la tabla 3.62 se muestran las variaciones en el precio de venta y los respectivos efectos en el VAN, donde se puede notar que una disminución del 10% del precio hace que el VAN disminuya de manera que no sería rentable invertir en el proyecto.

En la Figura 3.34 se grafican las variaciones de los precios y los efectos en el VAN.

Figura 3.31

Van vs Variación del precio



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

El análisis de sensibilidad del VAN con una variación en los costos fijos se muestra en la Tabla 3.63 y Figura 3.35, para la construcción de este análisis se toma en cuenta los mismos porcentajes que en la variación de precios.

Tabla 3.63

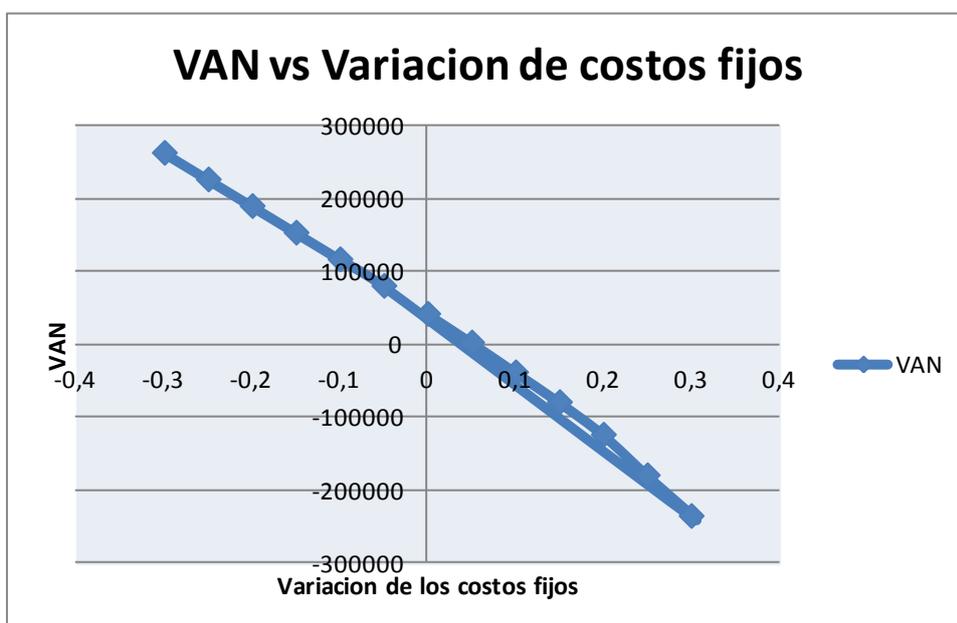
Van vs Variación del costo fijo

% de variación en los costos fijos	VAN
30%	\$ (236.544,62)
25%	(180.600,51)
20%	(124.855,95)
15%	(80.149,09)
10%	(39.220,69)
5%	1.707,72
0%	41.016,87
-5%	79.503,23
-10%	116.049,41
-15%	152.595,58
-20%	189.141,76
-25%	225.687,94
-30%	262.234,12

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Figura 3.32

Van vs Variación del costo fijo



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Como se puede verificar en la Tabla 3.63 donde se muestran las variaciones de costos fijos con su respectivo efecto en el VAN, demuestra que si se realiza aumentos en por lo menos 5% en estos costos, no sería rentable el proyecto.

Tabla 3.64

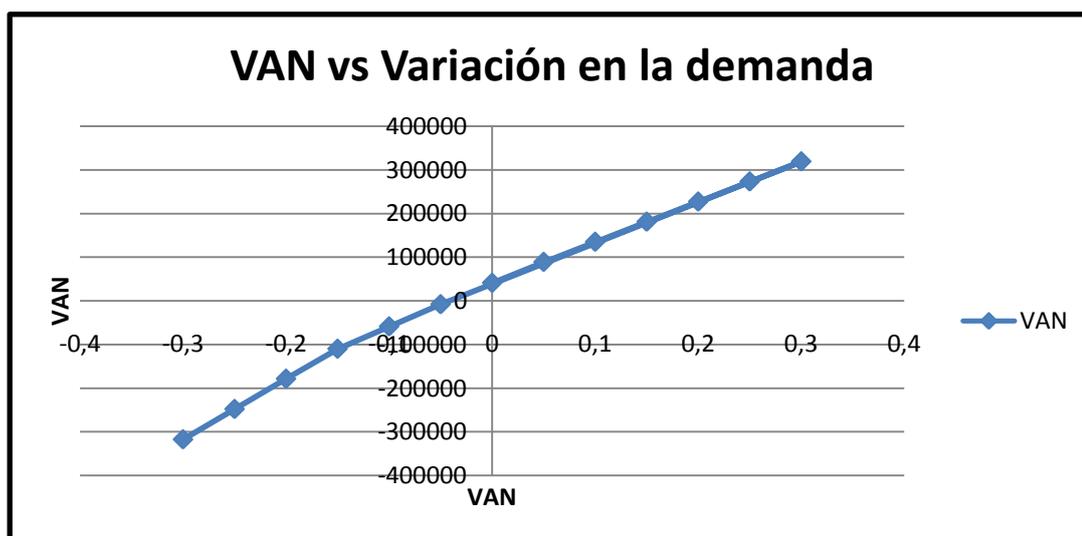
Van vs cantidad demandada

% de variación de la cantidad demandada	VAN
30%	\$ 318.940,25
25%	272.943,05
20%	226.945,85
15%	180.948,65
10%	134.951,45
5%	88.954,25
0%	41.016,87
-5%	(8.036,36)
-10%	(58.708,85)
-15%	(109.873,47)
-20%	(178.389,46)
-25%	(247.766,84)
-30%	(317.144,21)

Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

Figura 3.33

Van vs cantidad demandada



Elaborado por: J. Arias, K. Loor, D. Paguay

3.15 CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO FINANCIERO

Una vez realizado el estudio financiero el mismo que nos permitió conocer si el proyecto es beneficioso o no, se puede concluir que “Four Seasons Restaurant” es una inversión rentable si se cuenta con una inversión propia de \$48.723,84 y un financiamiento por medio de la Corporación Financiera Nacional de \$32.482,56 lo que permitirá obtener una rentabilidad de 29% y un VAN de \$41.062,87.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Tras haber analizado los diferentes estudios para determinar la factibilidad del proyecto podemos concluir:

- Existe un mercado potencial para Four Seasons Restaurant, ya que en las encuestas en la Investigación de mercado se descubrió que existe un gran porcentaje de personas que estarían dispuestas a visitar el restaurante.
- La rentabilidad que proyecta, es decir la TIR, es mayor a la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas, es decir la TMAR, y además el VAN es mayor a cero por lo que se convierte en un proyecto económicamente factible de llevarse a cabo.
- La investigación de mercado indicó que los machaleños debido a su cultura, son la población adecuada para iniciar la implementación del proyecto, convirtiéndose en un mercado insatisfecho para luego así poder expandirnos a todo el territorio nacional.

- De acuerdo a la investigación de mercado se obtuvo que los clientes al momento de elegir un lugar para comer, lo hacen por la atención y el sabor de la comida sin considerar el precio. Esto sería una ventaja para el proyecto.
- Como cualquier negocio, al iniciar sus actividades económicas, va a presentar pérdidas, pero debido al crecimiento de la demanda esto desaparece a partir del segundo año y continúa mejorando su rendimiento a partir de los siguientes años.

RECOMENDACIONES

Se plantea a continuación una serie de recomendaciones para fortalecer el éxito del presente proyecto.

- Es importante que los gerentes de “Four Seasons” realicen actividades dirigidas a mejorar la atención al cliente para fidelizar a sus clientes.
- Es necesario que la empresa capacite al personal enfocándose en el desarrollo de habilidades que les permita una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del servicio.
- Es importante que la gerencia se preocupe de llevar a cabo actividades y adecuaciones para mejorar el ambiente que le permita al visitante encontrarse en un ambiente agradable y diferente
- En cuanto a la higiene es recomendable que se cumplan con las normas que el Ministerio de Salud ha establecido para este tipo de empresas, ya que esta es muy importante para el cliente.

- Es necesario que la gerencia implemente sistemas de calidad en la atención al cliente, ya que de la misma depende su rentabilidad y posición en el mercado.
- “Four Seasons” debe cuidar la imagen de sus empleados porque estos tienen contacto directo con los clientes y ellos representan la empresa.
- Se debe mantener un menú actualizado variado que le permita al cliente tener alternativas al momento de solicitar una orden y evitar caer en la rutina de ofrecer siempre lo mismo. Es recomendable invertir en el diseño del mismo a fin de que éste fuera un fiel reflejo de la imagen que se desea transmitir.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- “Preparación y Evaluación de Proyectos”
Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain.
Mc Graw Hill -Quinta Edición
- “Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación”
Nassir Sapag Chain
Pearson Educación, México.
- “Dirección de Marketing”
Philip Kotler, Kevin Lane Keller
Pearson Educación, México- Duodécima Edición
- “Fundamentos de Marketing”
Philip Kotler, Gary Armstrong
Pearson Educación, México, Sexta Edición
- Investigación de Mercados,
Kinnear/ Taylor
Mc Graw Hill–Quinta Edición

Páginas Web

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.arqhys.com>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <https://www.portfolioperonal.com>
- <http://www.reuters.com/finance>
- <http://finance.yahoo.com/>
- <http://www.supercias.gob.ec>

ANEXOS

ENCUESTA

Saludos, requerimos de su ayuda para la siguiente encuesta acerca de la creación de un restaurante temático. El restaurante contará con un diseño innovador con cuatro ambientes diferentes cuya decoración será basada en las 4 estaciones del año, donde podrá disfrutar con la familia y amigos de comida internacional. Le agradecemos su colaboración. Gracias
Por favor, marque las respuestas con una X.

SEXO: Masculino Femenino

EDAD:

1. ¿Le gustaría visitar un restaurante temático?

Temático: Establecimiento turístico o cultural ambientado con un tema concreto.

Sí No

Si su respuesta es NO, termina la encuesta. Gracias por su tiempo.

2. ¿Cuales restaurantes ha visitado usted?

Unagui Sushi L.	<input type="checkbox"/>	La casona del Puente roto	<input type="checkbox"/>
Ágape	<input type="checkbox"/>	El carbón de Freddy	<input type="checkbox"/>
Chili's	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

3. ¿Por qué razón ha visitado usted estos restaurantes?

Atención	<input type="checkbox"/>	Ubicación del Local	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	Económico	<input type="checkbox"/>
Agilidad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

4. ¿Le gustaría frecuentar un restaurante que posea diferentes ambientes decorados al estilo y colores de las 4 estaciones del año?

Sí No

Si su respuesta es NO, termina la encuesta. Gracias por su tiempo.

5. ¿Qué tipo de comida le gustaría que ofrezca el restaurante?

Mediterránea Europea

En caso de no estar enlistada nómbrela

6. Cuáles son los días que prefiere se encuentre abierto el restaurante? Seleccione 6 con una X

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado
Domingo

7. ¿En qué horario usted prefiere encontrarlo abierto? Puede escoger más de una opción.

9am- 3pm

12am-00am

16pm-00am

**12¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir un plato fuerte?
(Tomando en cuenta las características antes mencionadas)**

\$5

\$6

\$7

\$8

**13¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por consumir una bebida o un piqueo?
(Tomando en cuenta las características antes mencionadas)**

\$3

\$6

\$7

14¿Qué tipo de servicios adicionales le gustaría encontrar en nuestro restaurante?

Artistas (música en Vivo) Música en pantalla Karaoke

PROFORMA DE COSTOS

ESPINOZA RIBADENEIRA IVAN ARTURO ESPINOZA MURRIETA Machala 528 y Luis Urdaneta - Telfs.: 2289510		R.U.C.:
		PROFORMA
CLIENTE:	Jessica Arias Vijay	
DIRECCIÓN:	Miraflores	18 de Enero 2012
TELF:	81113835	FECHA:
		P. UNITARIO
CANT.	DESCRIPCIÓN	790,00
	1 Mesa de Pared con estanteria para platos	
	Fabricada en acero inoxidable mate.	
	Estructuras de tubo de acero.	
	Entrepaños inferiores y estantería superior	
	Medidas: 1.20 x 0.65 x 0.90 mts-Estanteria 1.80 mts	
	Patas de altura regulable.	
		790,00
	1 Mesa de Pared	
	Fabricada en acero inoxidable mate.	
	Estructuras de tubo de acero.	
	Entrepaños inferiores	
	Medidas: 2.30 x 0.65 x 0.90 mts.	
	Patas de altura regulable.	
		900,00
	1 Mesa Central	
	Fabricada en acero inoxidable mate.	
	Estructuras de tubo de acero.	
	Entepaños inferiores	
	Medidas: 2.00 x 1.10 x 0.90 mts- Estantería 1.80 mts.	
	Patas de altura regulable.	
		790,00
	1 Mesa de apoyo con baño María	
	Capacidad de 4 bandejas (incluidas).	
	Fabricada en acero inoxidable mate.	
	Estructuras de tubo de acero.	
	Entrepaños inferiores y repisa superior.	
	Medidas: 1.45 x 0.65 x 0.90 mts.	
	Patas de altura regulable.	

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO
1	Cocina de 4 hornillas Fabricada en acero inoxidable mate. Estructuras de tubo de acero. Medidas: 1.85 x 0.65 x 0.80 mts. 4 hornillas de 40 x 40 cm. Con parrillas en hierro. Patas en tubo redondo de acero inoxidable de altura regulable. Bandeja recolectora.	900,00
1	Mueble con plancha asadora y freidor Fabricada en acero inoxidable mate. Estructuras de tubo de acero. Medidas: 1.10 x 0.65 x 0.980 mts. Patas de altura regulable. Bandeja recolectora. Freidor con capacidad de 2 canastillas. Plancha asadora de 55 x 60 cm.	700,00
1	Lavadero de 2 pozos Fabricada en acero inoxidable mate. Estructuras de tubo de acero. Medidas: 1.60 x 0.65 x 0.90 mts. Pozos de acero inoxidable. Patas de altura regulable. Con escurridera.	930,00
1	Lavadero de 1 pozo (lavado de legumbres) Fabricada en acero inoxidable mate. Estructuras de tubo de acero. Medidas: 1.20 x 0.65 x 0.90 mts. Pozos de acero inoxidable. Patas de altura regulable. Con escurridera.	700,00

MOBILARIA DUCHI

FECHA: 18-ene-12 TELÉFONO:
CLIENTE: Jessica Arias Vijay RUC:
DIRECCIÓN: Miraflores VENDEDORA:

CANT.	ARTÍCULO	P. UNITARIO	P.TOTAL
6	Escritorio en "L" con Cajonera	\$ 300,00	\$ 1.800,00
6	Archivador 4 gavetas metálico	\$ 200,00	\$ 1.200,00
1	Sillón ejecutivo Lexus importado base niquelada	\$ 300,00	\$ 300,00
6	Silla Sensa	\$ 40,00	\$ 240,00
		Subtotal	\$ 3.540,00
		I.V.A 0% USD	\$ 424,80
		TOTAL USD	\$ 3.964,80



VICTOR HUGO ABENDAÑO CARRION
VENTA Y FABRICACIÓN DE EQUIPOS INDUSTRIALES
DE COCINA EN ACERO INOXIDABLE

MUC-110299210001

PRINCIPAL GUAYAQUIL: MACHALA 708 ENTRE QUISQUIS Y MACHALA TELF R. 2595577-5015047 CEL: 087225758

FABRICA: GUERRERO VALENZUELA 408 ENTRE GOMEZ RENDON Y MALDONADO CEL: 087225758-6120122

E-MAIL guayasdonvictor2008@hotmail.com

Guayaquil - Ecuador

GUAYAQUIL: ENERO 21 DEL 2011

SR.

KATTY

CIUDAD

PROFORMA

- 1- COCINA DE 6 QUEMADORES FABRICADA EN ACERO INOXIDABLE 304 DE 1.00 mm 0.70
CON PATAS DE TUBO DE 1 1/2
VALOR \$ 1.600.00

- 1- PARRILLA A GAS Y PLANCHA 115X80X90 DE ALTO FABRICADA EN TUBO DE ACERO DE
DE ACERO INOXIDABLE 304 CON QUEMADORES TIPO FLAUTA CON LLAVES DE
BRONCE PARRILLA DEL EQUIPO EN VARILLA DE ACERO INOXIDABLE 5/16 O 3/8
VALOR \$ 950.00

- 1- FREIDORA DE 2 POZOS 4 CANASTAS PEQUEÑAS FABRICADA EN ACERO INOXIDABLE
QUEMADOR TIPO FLAUTA LLAVES DE BRONCE PROCEDENCIA NACIONAL
VALOR \$ 850,00

- 1- LAVADERO 2 POZOS EN ACERO 200 X 70 X 90 INOXIDABLE 1.00mm, REFORZADO
EN TUBO GALVANIZADO DE 1 1/2 CON PATA Y AMARRE DE TUBO DE 1 1/2 DE ACERO
INOXIDABLE CON REGULADORES DE CAUCHO
VALOR \$ 880,00



- 1-SELS SERVICE DE 4 BANDEJAS FABRICADO TODO EN ACERO INOXIDABLE 1mm
VIDRIO CURVO
VALOR \$ 1.550.00
- 1-CAFETERA DE 100 TAZAS REGAL IMPORTADA
VALOR \$ 355.36
- 1-EXTRACTOR DE NARANJA MARCA METVISA 110 VOLTIOS
VALOR \$ 245.54
- 1-HORNO 3 LATAS SEMI – INDUSTRIAL PINTADO
VALOR \$ 320.00



RUC-11029210001

PRINCIPAL GUAYAQUIL: QUISQUIS 807 ENTRE MACHALA Y JOSE ANTEPANA TEL. 2595877- 3013047 CEL: 087225738

FABRICA: GUERRERO VALENZUELA 408 ENTRE GOMEZ RENDON Y MALDONADO CEL: 087225738-8120122

E-MAIL equis@donvictor2008@hotmail.com

Guayaquil – Ecuador

BODEGA-

- 4- ESTANTERIA 110 X 40 X 180 PINTADA CON PINTURA AL HORNO CON SEIS NIVELES
VALOR UNITARIO \$ 130.00 VALOR TOTAL \$ 520.00

VALOR DE LA PROFORMA	\$ 10.280,00
I.V.A. -----	\$ 1.233,60
TOTAL -----	\$ 11.513,60

NOTA: ESTOS VALORES YA INCLUYEN EL DESCUENTO SIN IVA

LOS EQUIPOS QUE ESTAN FABRICADOS EN SANTO DOMINGO PARA HACERLES UNA REESTRUCTURACION MAS O MENOS CUESTA DE 350 A 400 DOLARES, CONSIDERANDO ESTE VALOR SI SE APRUEBA EL CONTRATO DE ESTA COTIZACION CASO CONTRARIO EL VALOR SERIA EL REAL

ESTOS VALORES NO ESTAN INCLUIDO EN LA PROFORMA



ATT:

VICTOR H. ABENDAÑO CARRION
GERENTE PROPIETARIO

VISTA AREA INTERIOR DE FOUR SEASON RESTAURANT



VISTA 3D VERANO



VISTA 3D INVIERNO



VISTA 3D OTOÑO



VISTA 3D PRIMAVERA

