

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**“REINGENIERIA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA LIGHT
EN LA CIUDADELA KENNEDY - GUAYAQUIL”**

PROYECTO DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

Yaritza Lilibeth Cañizares Baquerizo

Paola Elena Rizzo Cobeña

María Gabriela Zúñiga González

DIRECTORA:

Econ. Maria Elena Romero

Guayaquil-Ecuador

2011

DEDICATORIA

A mis padres por su ayuda incondicional y estar conmigo en todo momento dándome consejos e impulsándome a seguir adelante.

A mis hermanos porque desde pequeña están a mi lado y cuidan de mí. No tengo duda que mis hermanos son perfectos.

Yaritza

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a las personas que me han apoyado desde el inicio de mi carrera, principalmente a mis padres, en gratitud por sus enseñanzas, consejos y su apoyo incondicional para lograr mis metas siempre.

Paola

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este proyecto a las
personas que han sido mi apoyo y
compañía durante esta etapa de mi
vida: mi familia, profesores y amigos.

Gaby

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su ayuda en todo momento.

A mi directora de tesis Econ. María Elena Romero por el tiempo dedicado a nuestro proyecto y a darnos ejemplo de vida y superación.

Al Ing. González por ser un excelente jefe.

A mis compañeras de tesis porque supimos formar un buen grupo de trabajo y amigas

A mi grupo de amigos los futuros Ingenieros Comerciales con los que he vivido momentos inolvidables.

A todas la personas que colaboraron en este proyecto.

Yaritza

AGRADECIMIENTO

*En primer lugar agradezco a DIOS
por las bendiciones recibidas y
haberme permitido llegar al final de mi
carrera.*

*Igualmente a mis padres porque
gracias a ellos y su gran sacrificio pude
alcanzar este logro que estoy segura
no hubiera sido posible sin ellos. Por
eso este triunfo no es sólo mío sino
también de ellos.*

*A mi Maminena que me ha brindado
sus consejos y compañía durante mi
vida estudiantil.*

*A mis profesores que me han
acompañado durante este largo
camino, brindándome siempre su
orientación con profesionalismo.*

Paola

AGRADECIMIENTO

Mis padres han sido sin duda, no solo la guía y el apoyo durante este largo y complejo camino al que llamamos formación; sino también la mano amiga que supo levantarme cuantas veces fueran necesarias para hacer de mí una persona íntegra y honesta, valores que inculcados por ellos, me sirvieron de fuente primordial para la realización de este trabajo, así como para el desarrollo personal y profesional con el que cuento hoy en día. Es largo el camino, pero provechoso sea el final...

!Gracias padres!

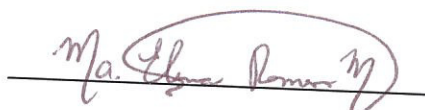
Gaby

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Ing. Horacio Villacís Moyano

Presidente Tribunal

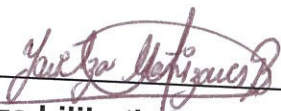


Econ. María Elena Romero

Director de Proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

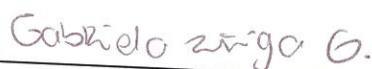
“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



Yaritza Lilibeth Cañizares Baquerizo



Paola Elena Rizzo Cobeña



María Gabriela Zúñiga González

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VIII
DECLARACIÓN EXPRESA	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRAFICOS	XVI
1. Capítulo	19
1.1 Introducción	19
1.2 Reseña Histórica	21
1.2.1 En el Mundo	22
1.2.2 En el Ecuador	25
1.3 Problemas y Oportunidades	26
1.3.1 Problemas	26
1.3.2 Oportunidades	26
1.4 Características del Producto y Servicio	26
1.5 Alcance	27
1.6 Objetivo General	27
1.7 Objetivos Específicos	27
2. Capítulo	28
2.1 Estudio Organizacional	28
2.1.1 Misión	28
2.1.2 Vision	28
2.1.3 Analisis Foda	28
2.1.4 Organigrama Actual	29

2.1.5	Inversión Inicial	34
2.2	Investigación de Mercado y su análisis	43
2.2.1	Encuesta, Tabulación y Análisis de Resultados	43
2.2.2	Matriz Bcg	67
2.2.3	Matriz Implicacion	69
2.2.4	Macro y Microsegmentación	70
2.2.5	Fuerzas de Porter	74
2.2.6	5 Ps del Marketing	76
2.3	Estudio Tecnico	81
2.3.1	Organigrama Propuesto	81
3.	Estudio Financiero	90
3.1	Inversión	90
3.2	Ingresos	91
3.2.1	Precios del Producto	91
3.2.2	Participación de Mercado de los Platos	92
3.2.3	Demanda	93
3.2.4	Proyeccion de Ingresos Anuales	94
3.3	Costos Variables	94
3.3.1	Costo de Platos del Menú	94
3.3.2	Proyección Costos Variables Anuales	95
3.4	Costos Fijos	97
3.4.1	Costos Fijos Actuales	97
3.4.2	Costos Fijos Propuestos	98
3.5	Capital de Trabajo	99
3.6	Estado de Resultados Incremental	99
3.7	Tasa de Descuento Tmar	101
3.8	Flujo de Caja	101
3.9	Tasa Interna de Retorno (Tir)	103
3.10	Valor Actual Neto (Van)	104
3.11	Payback	105
3.12	Analisis de Sensibilidad Uni-Variable	106

3.12.1	Análisis de Sensibilidad Respecto a Ingresos	106
3.12.2	Análisis de Sensibilidad Respecto a Costos Totales	107
3.13	Punto de Equilibrio	108
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES		111
BIBLIOGRAFÍA		112
ANEXOS		113

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Sueldos Y Salarios Actual	33
Tabla 2.2 Inventario Maquinaria Y Equipos	34
Tabla 2.3 Inventario De Equipos De Oficina	35
Tabla 2.4 Inventario De Muebles Y Enseres	35
Tabla 2.4 Micro segmentación	73
Tabla 2.5 Sueldos Y Salarios Propuestos	86
Tabla 2.6 Inversión Inicial	87
Tabla 3.1 Inversión	90
Tabla 3.2 Margen De Utilidad	91
Tabla 3.3 Participación De Cada Plato En El Mercado	92
Tabla 3.4 Demanda Proyectada	93
Tabla 3.5 Ingresos Proyectados Mensuales Y Anuales	94
Tabla 3.6 Costo De Platos Del Menú	95
Tabla 3.7 Total De Costos Variables Mensual Y Anuales	96
Tabla 3.8 Costos Fijos Actuales	97
Tabla 3.9 Costos Fijos Propuestos	98
Tabla 3.10 Estado De Resultados Incremental	100
Tabla 3.11 Flujo De Caja Incremental	102
Tabla 3.12 Flujo Neto De Efectivo Incremental	104
Tabla 3.13 Payback Descontado	105
Tabla 3.14 Análisis De Sensibilidad Respecto A Ingresos	106
Tabla 3.15 Análisis De Sensibilidad Respecto A Costos Totales	107
Tabla A.3.1 Sexo	119
Tabla A.3.2 Edad	120
Tabla A.3.3 Con Qué Frecuencia Ud. Almuerza En Este Restaurante	121
Tabla A.3.4 Que Otros Servicios Le Gustaría Que Nuestro	122

Restaurante Ofrezca?	
Tabla A.3.5 Que Otros Platos Le Gustaría Encontrar En Nuestro Restaurante	123
Tabla A.3.6 ¿Por Qué Usted Prefiere Nuestro Restaurante? Escoja Solo 1 Opción	124
Tabla A.3.7 Que Te Gustaría Que El Restaurante Tenga Para Que Sea Tu Opción De Todos Los Días	125
Tabla A.4.1 Sexo	126
Tabla A.4.2 Edad	127
Tabla A.4.3 ¿Dónde Almuerza Normalmente?	128
Tabla A.4.4 Si Su Respuesta Anterior Es Restaurantes, ¿A Cuál Asiste?	129
Tabla A.4.5 ¿Cuánto Tiempo Dispone Para Almorzar?	130
Tabla A.4.6 ¿Cuál Es El Presupuesto Diario Que Usted Designa Para Su Almuerzo Diario?	131
Tabla A.4.7 ¿Qué Tipo De Comida Consume Normalmente A La Hora De Almuerzo	132
Tabla A.4.8 ¿Qué Tipo De Comida Le Gustaría Almorzar Todos Los Días?	133
Tabla A.4.9 Si La Respuesta En Las Preguntas 7 Y 8 Son Distintas, ¿Cuál Es El Motivo?	134
Tabla A.4.10 ¿Le Gustaría Contar Con Servicio A Domicilio, Para Que Le Lleven Su Almuerzo A La Oficina O La Casa A La Hora Del Almuerzo?	135
Tabla A.4.11 ¿Estaría Usted Dispuesto A Pagar Diariamente \$4.90 Por Su Almuerzo?	136
Tabla A.5.1 Datos Históricos - Participación De Mercado	137
Tabla A.6.1 Tabla Cruzada - Presupuesto Designado Y Comida Deseada	138
Tabla A.7.1 Ingresos	139

Tabla A.8.1	Costo Wrap Pollo	140
Tabla A.8.2	Costo Wrap Lomo	141
Tabla A.8.3	Costo Wrap Pavo	142
Tabla A.8.4	Costo Ensalada Cesar	143
Tabla A.8.5	Costo Ensalada Pasta Y Pavo	144
Tabla A.8.6	Costo Sanduche De Pollo	145
Tabla A.8.7	Costo Crema De Tomate	146
Tabla A.8.8	Costo Consomé De Pollo	147
Tabla A.8.9	Costo Especial De Lomo	148
Tabla A.8.10	Costo Especial De Pescado	149
Tabla A.8.11	Costo Especial De Pollo	150
Tabla A.8.12	Política De Ganancia	151
Tabla A.9.1	Costos Variables Mensuales	152
Tabla A.10.1	Costos Fijos – Actual	153
Tabla A.10.2	Detalle De Rubros De Costos Fijos - Actual	154
Tabla A.11.1	Costos Fijos – Propuesto	155
Tabla A.11.2	Detalle De Rubros De Costos Fijos – Propuesto	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1 Organigrama actual	30
Grafico 2.2 Sexo	45
Grafico 2.3 Edad	46
Grafico 2.4 Frecuencia de asistencia	47
Grafico 2.5 Servicios adicionales	48
Grafico 2.6 Platos nuevos	49
Grafico 2.7 Preferencia por el restaurante	50
Grafico 2.8 Opción para todos los días	51
Grafico 2.9 Sexo	55
Grafico 2.10 Edad	56
Grafico 2.11 Donde almuerza normalmente	57
Grafico 2.12 Restaurantes que frecuenta	58
Grafico 2.13 Tiempo disponible para almorzar	59
Grafico 2.14 Presupuesto diario	60
Grafico 2.15 Tipo de comida que consume	61
Grafico 2.16 Tipo de comida que le gustaría consumir	62
Grafico 2.17 Motivo por el cual no consume lo que le gusta	63
Grafico 2.18 Le gustaría contar con servicio a domicilio?	64
Grafico 2.19 ¿Estaría dispuesto a pagar diariamente \$4,90 por su almuerzo?	65
Grafico 2.20 Matriz BCG	68
Grafico 2.21 Matriz implicación	69
Grafico 2.22 Macro segmentación	71
Grafico 2.23 5 Fuerzas de Porter	74
Grafico 2.24 Las 5 Ps del marketing	76
Grafico 2.25 Logotipo	78
Grafico 2.26 Organigrama propuesto	81
Grafico A.12.1 Van vs ingresos	157
Grafico A.12.2 TIR vs ingresos	157

Grafico A.13.1 VAN vs costos totales	158
Grafico A.13.2 TIR vs costos totales	158

1. CAPITULO

1.1 INTRODUCCIÓN

En una sociedad en la que se le da mayor valor a la apariencia física que a las demás cualidades que la persona pueda tener, obliga muchas veces a regirse a modas o tendencias que la misma sociedad impone. En la actualidad, la tendencia a vivir una vida más saludable ha tomado fuerza en el mercado, el cual cada vez nos ofrece más opciones, como dietas equilibradas, productos bajos en grasa, centros de entrenamiento físico, etc., con las cuales podemos contar para cumplir con este objetivo.

El restaurante de comida light del que se tratará en este proyecto tiene como concepto ofrecerle al mercado un tipo de comida diferente al que comúnmente estamos acostumbrados a consumir, refiriéndonos con esto a comida sana y controlada en grasas.

Inicialmente contaba con un local en el centro de la ciudad de Guayaquil, el cual lleva funcionando exitosamente por 5 años, pero desde Noviembre del año 2009 decidió incursionar en el sector Norte, específicamente en la ciudadela Kennedy, uno de los sectores empresariales más importantes de la ciudad

En la actualidad este local está pasando por un proceso de acoplamiento con la cadena de restaurantes pertenecientes al propietario, y debido a esto se elaborará un plan de reingeniería, el cual se llevará a cabo en vista de los

problemas que se han encontrado por el mal manejo administrativo y falta de estrategias específicas.

A pesar de la tendencia que existe en el mercado por la comida light este restaurante no la ha aprovechado, y desde su apertura no ha tenido un incremento en sus ventas.

Todos los locales comerciales sin importar su tamaño, siendo este por número de empleados o por volumen de ventas deben tener un objetivo claro y cuantificable para así controlar los resultados obtenidos en un cierto periodo. A pesar de que le dueño ha tenido experiencia en el mercado de alimentación, desea realizar un estudio de la situación actual con una estimación de cambios económicos, financieros y marketing.

Las necesidades de los clientes del sector ejecutivo de Kennedy Norte tienen ciertas características como la preferencia por comodidad y confort, las cuales se deben tener en cuenta al momento de realizar un cambio organizacional, personal y tecnología.

Debemos tener en cuenta que para realizar cambios pertinentes en este negocio se lo debe realizar en base a los resultados del estudio de mercado, organizacional y en función al estudio financiero y de esta manera poner en práctica estrategias que sean aceptadas por los clientes y se logre cambios favorables.

Este primer capítulo corresponde a conceptos en los que se basará el proyecto y sus características principales en los cuales se enfocará el proyecto para mejorar los servicios del restaurante.

En el segundo capítulo se implementará la filosofía corporativa para el proyecto es decir la misión, visión, objetivos, valores y políticas

empresariales en las que se basará y se desarrollará la representación gráfica de la estructura actual del restaurante, y se desarrollará las funciones que tiene cada uno de los empleados.

También se recopilará y analizará la información necesaria sobre los clientes, el mercado y la competencia para así darnos cuenta las preferencias y el comportamiento del mercado. Es importante tener claro los activos con los que cuenta el restaurante actualmente para así decidir realizar inversiones adicionales para mejora del restaurant si fuese necesario.

En el tercer capítulo es donde se costeara el proyecto con la información que se recopilará y con las herramientas de análisis financiero como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se determinará si el proyecto es rentable o no.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

En la actualidad los productos "Light" se encuentran en todas partes, todos los países del mundo, promovidos por todos los medios de comunicación existentes y para todo el público en general, el cual los consume de forma indiscriminada y sin ningún cuidado, estos alimentos son tomados como productos milagro, medicinas empleadas para adquirir una silueta, o mantenerla.

Los alimentos "light" se introdujeron en el mercado como un auténtico descubrimiento que permitía gozar de los placeres gastronómicos más pecaminosos y calóricos, incluso a aquellas personas sometidas a los absolutistas dictados de la dieta hipocalórica¹

¹ <http://dietasyejerciciosparaadelgazar.blogspot.com/>. Publicación Mayo 5 del 2010.

1.2.1 EN EL MUNDO

En España los alimentos light se implantaron en la década de los 80. Durante esta década la ciudadanía comenzó a tomar conciencia de la relación entre salud y alimentación, sobre todo en lo relativo a la obesidad. En consecuencia, los alimentos light empezaron a tener un auge imparable. Se publicitaban y vendían como alimentos a los que se les habían eliminado nutrientes, cuyo aporte excesivo podía tener efectos perjudiciales para la salud de los consumidores.

Toda una generación de nuevos alimentos cuyo contenido en grasas y azúcares había sido modificado comenzó a hacerse presente en el mercado. Hoy en día estos alimentos reciben diversas denominaciones: "light", aligerados, ligeros, "bajos en grasa", "bajos en azúcar", sin azúcar o "bajos en calorías".

En los años noventa se llevaron a cabo importantes estudios e investigaciones sobre diferentes aspectos relacionados con el diseño y la elaboración de los alimentos light. Como consecuencia, la industria alimentaria tuvo que realizar un esfuerzo máximo para poder alcanzar el nivel de desarrollo tecnológico y productivo que la situación de mercado requería. Se analizaron los posibles sustitutos de la grasa, y por tanto también los cambios necesarios en el procesamiento de los alimentos para conseguir que fueran aceptados por parte de un consumidor más exigente y que sabía mucho mejor lo que quería. El vertiginoso crecimiento de la industria alimentaria obligó a definir unos criterios relacionados con los alimentos light, lo que supuso un importante paso al frente en el etiquetado nutricional de los alimentos, algo que beneficia especialmente al consumidor.

En la actualidad, los alimentos light siguen presentes de manera destacada en el mercado, y cada vez son más numerosos y variados. La creciente preocupación por seguir una dieta equilibrada y el excesivo culto a la delgadez son algunas de las razones que explican el creciente consumo

de este tipo de alimentos. Su adquisición no tiene lugar sólo durante la temporada estival (época de mayor preocupación por el aspecto físico) y muchos de ellos forman parte de la dieta habitual de un buen número de familias. Por ello, es de gran importancia que el consumidor sepa interpretar la información que le aporta el etiquetado nutricional, ya que existe una gran variedad de productos bajos en calorías y algunos de ellos en realidad no son tan ligeros como intentan parecer. Cuando comenzaron a fabricarse alimentos light no se conocían tantos compuestos y sustitutos de grasas y azúcar como los que se conocen hoy en día.

En los años 80, los alimentos más representativos y producidos dentro del grupo de los light eran las bebidas refrescantes sin azúcar, en las que se empleaba sacarina en lugar del azúcar común. Actualmente se dispone de muchos más edulcorantes. Se conocen diversas sustancias y aditivos que consiguen aportar a los alimentos light un sabor y una textura muy similar a las de sus equivalentes de referencia. Además, los procesos de fabricación, del mismo modo que los aplicados a cualquier otro tipo de alimento procesado, han avanzado de forma notable en los últimos años, por lo que la calidad en la elaboración de los alimentos light es elevada. Sin embargo, es el consumidor quien finalmente decide adquirir este tipo de alimentos según los considere necesarios en su alimentación o no.

1.2.1.1 Los alimentos light, elegidos para mejorar la salud

Según datos procedentes de la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en España, publicados en el Barómetro de Consumo de la Fundación Eroski² de 2003, alrededor de un 6% de las personas encuestadas afirmó adquirir alimentos bajos en calorías para mantener la línea o mejorar la salud. De esta encuesta también se deduce que las mujeres son quienes más se

² El Barómetro de Consumo es estudio anual que permite analizar de manera sistemática y ordenada las preocupaciones, sensibilidades y percepciones de los ciudadanos españoles como consumidores.

preocupan por los temas relacionados con la alimentación, y por tanto las que más tienden a consumir este tipo de alimentos. Así mismo entre 7 y 8 de cada 10 consumidores dicen cuidar mucho o bastante su salud. En concreto, el 81% dice que sus hábitos alimenticios son saludables; el 70%, que hace lo posible por mantenerse en buen estado físico; el 53%, que le parece importante cuidar y realzar su aspecto físico; y el 46%, que controla sus hábitos alimentarios para mantener una buena figura.

Respecto a la preocupación de las personas sobre los alimentos que compra, la información de mayor consulta en las etiquetas de los alimentos sigue siendo la fecha de caducidad (67%), y aumenta significativamente la revisión de la lista de ingredientes (del 39% al 57%, en un año). Lo más relevante es que cada vez se examina más la información nutricional que aparece en las etiquetas de los alimentos (la que detalla la proporción de los diversos nutrientes: valor energético, grasa, proteína, hidratos de carbono, etc.) que en cuatro años pasa del 5% al 16%. Esta tendencia indica que el consumidor está cada vez más concienciado de la trascendencia de conocer las características más importantes de los alimentos que consume³.

A nivel mundial México ocupa el segundo lugar en obesidad. De acuerdo a los especialistas, la tendencia actual es hacia los alimentos saludables, convenientes e innovadores.

Uno de cada tres jóvenes los consume; seis de cada 10 hogares los procuran, mientras en los anaqueles de los supermercados 5 mil productos light día a día están listos para ser adquiridos. Cifras de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI) indican que en México una de cada cuatro personas adquiere regularmente algún tipo de producto light, acentuándose entre los jóvenes con proporción de uno de cada tres

³ <http://www.consumer.es> - Los alimentos tipo light a examen- Un poco de historia.

En Estados Unidos 70% de la población consume productos light en su dieta diaria, y aunque se asegura que en México la cifra es menor, una encuesta de la consultora Latin Panel realizada en 9 mil hogares en 16 ciudades latinoamericanas reveló que los productos light se consumen en seis de cada 10 hogares, para cuidar la salud en general (49%), y para bajar de peso (39%).⁴

1.2.2 EN EL ECUADOR

Comer es una necesidad vital, necesaria para mantener nuestra actividad física y mental. Atendiendo a la demanda de la gente que prefiere consumir comida saludable, Grin light food ofrece deliciosos platos con presentación gourmet y que a su vez son bajos en calorías. Es decir comida sana y con un buen sabor.

Existe una creciente preocupación por nuestra salud y estado físico. Esto nos lleva a la necesidad de realizar una dieta, de aquí el boom de lo light. Y Lograr concientizar a las personas que es muy importante tener una adecuada alimentación, pues el comer sano no es algo que implique solo belleza sino también salud.

En Ecuador hay más de una decena de categorías de productos de consumo masivo que registran alguna variable bajo esta tendencia. Algo que años atrás apenas se concentraba en segmentos específicos. Según un estudio de IPSA Group (Empresa dedicada a la investigación de mercados en Latinoamérica creada en Argentina en 1957, y se establece en Ecuador en 1987) el consumo de productos light, que en otras latitudes se perfila muy alto, en el país representa el 10% del consumo total del sector alimentario ecuatoriano.⁵

⁴ <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/145356.html>

⁵ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-alternativa-light-crece-poco-a-poco-415144.html>

El Gobierno Nacional emprendió una campaña contra la obesidad y la anorexia para promover la alimentación sana en todo el país. Se prevé que el plan dure 5 años en los que se informará a la comunidad sobre la importancia de una alimentación balanceada combinada con actividad física⁶

Esta medida se lleva a cabo teniendo en cuenta las necesidades de las personas que sufren ciertas enfermedades como cardiovasculares y obesidad que en el Ecuador la padece el 58.3% de la población de los cuales el 46.5% corresponde a las mujeres y el 21.7% a los hombres, y que por este motivo deben cuida los alimentos que se ingieren fuera de la casa.

1.3 PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

1.3.1 PROBLEMAS

- El restaurante no mantiene un registro contable ordenado.
- El uso del local no se aprovecha al 100%.
- La frecuencia de venta de los platos ofrecidos en el menú es baja.
- Falta de estrategias de Marketing

1.3.2 OPORTUNIDADES

- La tendencia del mercado hacia comidas light crece considerablemente
- El local está ubicado estratégicamente en una zona empresarial y de fácil acceso para el personal de empresas cercanas.

1.4 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO Y SERVICIO

El restaurante de comidas light ofrece a sus clientes un variado menú con comida light, bajas en grasas, para satisfacer sus necesidades las cuales se

⁶ www.elcomercio.com

pueden inclinarse por el cuidado de la imagen y apariencia pero así mismo para el cuidado de la salud. El restaurante cuenta con un ambiente relajado y de confort con aire acondicionado y varios equipos de distracción como televisor. La atención es personalizada y de calidad, para que el cliente pueda sentirse como en casa en su hora de almuerzo.

1.5 ALCANCE

Nuestro proyecto abarcará tanto la parte financiera, organizacional y de marketing del restaurante de comida light. Para que se pueda llevar a cabo este proyecto nos centraremos en obtener información del mercado tanto de la competencia como de nuestros clientes potenciales, así como también los que cumplen con los locales de la competencia. El tiempo estimado de elaboración del proyecto de reingeniería es de 4 meses, en los cuales se tratará de cubrir 3 áreas en las que existe mayor problema

1.6 OBJETIVO GENERAL

Determinar cambios económicos y financieros al aplicar una reingeniería en el restaurante de comida light

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio comparativo de la organización estructural del restaurante de comida light.
- Evaluar la posición del restaurante en el mercado.
- Definir las preferencias de los clientes actuales.
- Definir en qué medida se ve afectada la demanda por la variación de los precios.
- Demostrar los cambios financieros presentados por la reingeniería del local

2. CAPÍTULO

2.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

2.1.1 MISIÓN

El restaurante de comida light a pesar de tener 1 año en el mercado de la Kennedy, no posee declarada una misión por la que se ha planteado la siguiente.

“Brindar a nuestros clientes una alimentación equilibrada que les permita mantenerse saludables y satisfacer sus requerimientos”.

2.1.2 VISION

Así mismo la visión no ha sido desarrollada dado que el restaurante ha funcionado sin control administrativo y se ha enfocado en mantenerse a través del tiempo. Con el propósito de fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran el restaurant la definiremos así:

“Ser el restaurant líder de Guayaquil en comida light, brindando un menú de calidad y variedad, y un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes”.

2.1.3 ANALISIS FODA

2.1.3.1 FORTALEZAS

- Se ofrece comida sana, baja en calorías y grasas.
- Ambiente cómodo.
- Experiencia en el mercado.

2.1.3.2 OPORTUNIDADES

- Ubicación del restaurante.

- Tendencia por consumir productos light.
- Deseo de las personas de mejorar su habito de alimentación.

2.1.3.3 DEBILIDADES

- Cultura de la población para no consumir productos bajos en grasa.
- No existe un sistema contable que permita tener un mayor control de inventario.
- Actualmente no posee un plan de marketing.
- Los precios de los productos light son altos.

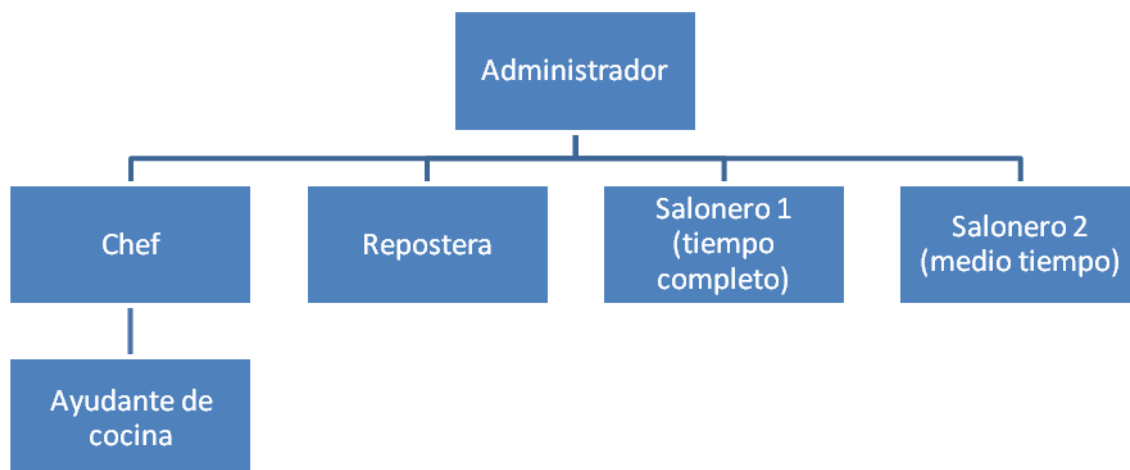
2.1.3.4 AMENAZAS

- Restaurantes cercanos con precios bajos y con menús sustitutos.
- Aumento de los precios de los productos light.
- Falta de productos básicos como vegetales en tiempos de escasez.
- Dado a la tendencia del consumo de comidas light otros inversionistas buscarán entrar al mercado.

2.1.4 ORGANIGRAMA ACTUAL

El restaurante de comida light siendo administrado de forma informal no ha tenido especificado el organigrama pero podemos definir sus cargos y funciones.

GRAFICO 2.1 ORGANIGRAMA ACTUAL



Elaborado por: Las Autoras

2.1.4.1 DESCRIPCION DE FUNCIONES

2.1.4.1.1 Administrador

- Responsable del cierre y apertura del local
- Realizar compras todos los días
- Tomar pedido a los clientes.
- Actividades de Caja
- Responsable de abastecer la caja con monedeas y billetes todas las mañanas
 - Cobrar a los clientes y emisión de facturas según lo dispone la Ley.
 - Arqueo de caja diario, al final de la jornada de trabajo.
 - Realizar comprobante de ingresos diarios
 - Depositar diariamente los ingresos obtenidos.
 - Registro del crédito de los clientes que tienen cuenta abierta.
 - Realizar el inventario diario, luego de la jornada de trabajo.

- Realizar la lista de compras de los ingredientes necesarios para el siguiente día.
- Supervisar que los empleados cumplan con sus funciones
- Supervisar que el producto final cumpla con los principios básicos del restaurante.
- Pagar a los empleados.
- Mantener al día todos los tributos de Ley.
- Solicitar y mantener actualizados los permisos correspondientes para el funcionamiento del restaurante.
- Pagar las planillas de servicios básicos.

2.1.4.1.2 Chef

- Pre elaboración y elaboración del menú del día.
- Pre elaboración y elaboración de los platos a la carta.
- Elaborar e informar a la administración diariamente la lista de ingredientes para el menú del día siguiente y platos a la carta.
- Supervisar la limpieza de la cocina.
- Supervisar el trabajo del ayudante de cocina.

2.1.4.1.3 Ayudante de cocina

- Ayudar al Chef en sus funciones de Pre elaboración y elaboración de comida.
- Ayudar en sus funciones al Chef
- Limpiar la cocina y utensilios luego de la jornada de trabajo.

2.1.4.1.4 Repostero

- Elaborar postres ofrecidos en el menú del restaurante
- Elaborar jugos para todos los platos ofrecidos por el restaurante.
- Hacer tostadas y croutones para ensaladas y cremas del día

- Elaborar e informar diariamente a la administración la lista de ingredientes para jugos y postres.
- Limpiar la cocina, específicamente el área donde trabaja y sus utensilios.

2.1.4.1.5 Saloner (Tiempo Completo)

- Ayudar en la apertura y cierre del restaurante
- Mantener limpio el restaurante y sus jardines
- Organizar diariamente de las mesas y manteles para recibir a los clientes
- Tomar pedidos
- Despachar pedidos en el restaurante
- Entregar los pedidos a domicilio

2.1.4.1.6 Saloner (Medio Tiempo)

- Colocar individuales y cubiertos en las mesas
- Tomar pedidos
- Despachar pedidos en el restaurante
- Mantener limpio el restaurante.
- Ayudar a cerrar el restaurante.

Los costos de la sección administrativa y operativa del el organigrama actual los presentamos en la siguiente tabla 2.1

TABLA 2.1 SUELDOS Y SALARIOS ACTUAL

CARGO	Total de sueldos anual	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte al IESS	Total
Administrador	3840	320	264	320	428,16	5172,16
Chef	3600	300	264	300	401,4	4865,4
Repostero	3168	264	264	264	353,232	4313,232
Salonero 1 (tiempo completo)	3168	264	264	264	353,232	4313,232
Salonero 2 (medio tiempo)	1584	132	132	132	176,616	2156,616
Ayudante del Chef	3168	264	264	264	353,232	4313,232
					Total anual	25133,872

Elaborado por: Las Autoras

2.1.5 INVERSIÓN INICIAL

El restaurante ya cuenta con un local muy bien implementado con el siguiente inventario:

2.1.5.1 MAQUINARIA Y EQUIPOS, EQUIPOS DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES

TABLA 2.2 INVENTARIO MAQUINARIA Y EQUIPOS

Numero	Maquinarias y Equipos	Características
1	Olla arrocera	Modelo: a cl 666, capac. 18-20 lbs.
1	Licuadaora	Marca: oster
1	Plasma	31 pulgadas
1	Central de aire acondicionado	
1	Balanza	Libras y gramos
1	Congelador	Puertas de vidrio
1	Congelador	
1	Cocina industrial	
1	Trampa de grasa	
1	Campana extractor de humo	
1	Motor extractor	
1	Bomba de agua	
1	Samobar	
1	Cafeteria	

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 2.3 INVENTARIO DE EQUIPOS DE OFICINA

Numero	Equipos de oficina	Características
1	Maquina registradora	
1	Datafast	
1	Equipo de sonido	Marca: sony
1	Telefono	

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 2.4 INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES

Numero	Muebles y enseres	Características
28	Vasos	Vidrio
6	Copas	Vidrio
51	Platos tendidos grandes	Vidrio, color blanco
20	Platos tendidos medianos	Vidrio, color blanco
12	Platos tendidos pequenos	Vidrio, color blanco
12	Tasas	Vidrio, color blanco
6	Soperas	Vidrio, color blanco
50	Cucharas grandes	
30	Cucharas pequenas	
50	Cuchillos	
50	Tenedores	
1	Pizarra	Pizarra de tiza
1	Counter curvo	Counter en Madera
1	Mesa	
4	Mesas de aluminio	

Numero	Muebles y enseres	Características
9	Mesas de madera	
16	Sillas de aluminio	
30	Sillas de metal	
5	Bancas madera	
	Cucharon	Material: acero inoxidable
	Paletas	Material: acero inoxidable
3	Tablas para picar	
1	Vaso de licuadora	Marca: oster, material: vidrio
2	Colador	
1	Exprimidor	Material: plastic
1	Olla	Capacidad: 40 litros
1	Olla	Capacidad: 12 litros
1	Olla	Capacidad: 5 litros
1	Rallador	Material: aluminio
1	Tazon	Material: plastic
1	Pirex	
2	Sarten mediano	
1	Sarten pequeno	
1	Vaso de medida	
2	Saleros	
2	Pimienteros	
1	Abre lata	Material: plastic
1	Tacho de basura	Material: plastic
1	Servidor de comida ovalado	Acero, ondo, 53 cmx 22 cm
1	Servidor de comida tendido	

Elaborado por: Las Autora

Adicional a los activos fijos, el restaurante de comidas light cuenta con las recetas de los platos que ofrece en la carta.

2.1.5.2 RECETAS

2.1.5.2.1 CREMAS Y SOPAS

CREMA DE TOMATE (150 calorías)

Ingredientes

- 3 libras de tomate
- 1/4 libras de cebolla perla
- 1 ajo (diente)
- 1 perejil (ramita)
- 1 cucharadas de maicena
- Sal y pimienta
- 1 ½ litros de fondo de pollo
- 1/4 cebolla blanca de rama
- Cebollín

CREMA DE CHAMPINONES (200 calorías)

Ingredientes

- 1 funda de champiñones
- Sal y pimienta
- 3 tazas de leche
- 1 ½ fondo de pollo
- 1 taza de crema de leche
- ¼ libra de cebolla perla

CREMA DE BROCOLI (260 calorías)

Ingredientes

- 4 libras de tallos de brócoli
- 2 litros de fondo de pollo

- ¼ libras de cebolla perla
- 3 tazas de leche
- 1 taza de crema de leche
- Sal y pimienta

CREMA DE ACEITUNAS (280 calorías)

Ingredientes

- 5 aceitunas verdes
- ¼ taza vino blanco
- 50 gramos de cebolla perla
- 2 tazas de fondo de pollo
- Sal y pimienta
- 50 gramos de leche
- 50 gramos de crema de leche

CONSOME DE POLLO CON VEGETALES (20 porciones de consomé)

Ingredientes

- huesos de pollo
- 8 ramas de apio
- 20 cabezas de ajo
- 1 cebolla colorada
- Sal y pimienta

2.1.5.2.2 WRAPS

WRAP DE POLLO (390 calorías)

Ingredientes

- 1 tortilla mama Fanny
- Lechuga
- Pollo a la plancha
- Queso parmesano
- Queso mozzarella

- Salsa cesar
- 3 rebanadas de Tomate
- 3 aceitunas negras
- 3 aceitunas verdes

WRAP DE LOMO (430 calorías)

Ingredientes

- 1 tortilla mama Fanny
- Lechuga
- Tomate
- Queso parmesano
- Lomo
- Salsa cesar

WRAP DE PAVO (360 calorías)

Ingredientes

- 1 Tortilla mama Fanny
- 2 cucharadas de Mayonesa
- Lechuga
- 100 gramos de Tomate en cuadros
- 10 rodajas de Pickles
- Salsa ranch
- Filete de pavo
- Queso parmesano

2.1.5.2.3 ENSALADAS

PASTA CON LEGUMBRES

- 200 gramos de pasta
- 10 tomates cherries
- Brócoli
- Zanahoria
- Pepino
- Pimiento rojo
- Pimiento amarillo
- Perejil

CAPRESSE

- 10 rodajas de tomate
- 10 rodajas de queso mozzarella
- Vinagre balsámico
- Aceite de oliva

MIXTA

- Base de lechuga
- Tomates cherries
- Pepino
- Champinones
- Brotes de soya
- Perejil

PASTA Y PAVO

- 200 gramos de pasta
- 10 tomates cherries
- 100 gramos de pavo picado
- 5 cucharadas de yogurt
- 2 cucharadas de mayonesa

- 1 cucharada de jugo de limón
- 1 pisco de azúcar
- Sal y limón

GRIEGA

- 150 gramos de vainita
- 1 tomate ríton
- 2 corazones de alcachofa
- 2 aceitunas negras
- 1 huevo duro
- Perejil
- Vinagre balsámico
- Aceite de oliva

CESAR

- 50 gramos de lechuga
- 100 gramos de pollo cortado en tiritas
- 1 puñado de queso parmesano
- Croutones (1 europeo= 6 cesar)
- Salsa cesar

CESAR CON QUESO

- 3 rebanadas de queso holandés
- 3 rebanadas de queso mozzarella light

TITI

- 50 gramos de col verde picada en hilos finos
- ½ manzana verde rallada
- 1 cucharada de extracto de limón
- 2 cucharadas de mayonesa light
- 1 cucharada de aceite de oliva

- 5 cucharadas de yogurt natural
- Mani con sal picado

2.1.5.2.4 SANDUCHES

SANDUCHE DE POLLO O LOMO

- Pan europeo integral
- Mayonesa
- Lechuga
- Tomate
- 3 aceitunas verdes
- 3 aceitunas negras
- Pollo/lomo
- Salsa cesar

SANDUCHE DE PAVO

- Pan
- Mayonesa
- Lechuga
- Tomate
- Pickles
- Pavo
- Salsa ranch

SANDUCHE DE QUESO

- Pan
- Mayonesa
- 3 rebanadas de queso holandés
- Tomates cherries
- Antipasto

2.1.5.2.5 ENTRADAS

ANTIPASTO

- 1 pimiento rojo
- 1 pimiento amarillo
- ½ funda de champiñones
- 1 diente de ajo
- Tomillo
- ¼ taza de vinagre blanco
- 1 taza de aceite de oliva
- 6 panes (1 europeo =14 rebanadas)

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

2.2.1 ENCUESTA, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.2.1.1 INVESTIGACION DE MERCADO A CLIENTES ACTUALES

El objetivo de estudios de la investigación de mercado a los clientes actuales es conocer su preferencia por el restaurante y así mismo nos da sugerencias para cambios de estrategias ya implementadas. La selección de la muestra se realizará por muestreo probabilístico y los escogimos dado que es de fácil comprensión y permite obtener estimados de las características de la población y porque con sus resultados podemos inferir a la población.

2.2.1.1.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Contaremos con 29 encuestas, siendo este un número determinado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$
$$n = \frac{48 * 1.965^2 * 0.95 * 0.05}{0.05 * (48 - 1) + 1.965^2 * 0.95 * 0.05}$$

Donde:

N = el tamaño de la población.

Z α = El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente = 1,965.

Teniendo una confianza del 95% y riesgo muestral del 5%.

p= proporción esperada de éxito. Tenemos una seguridad de éxito del 95%

q = (1-p), proporción esperada de rechazo.

d= nivel de precisión y lo hemos fijado en 5 %.

2.2.1.1.2 ENCUESTA DE CLIENTES ACTUALES

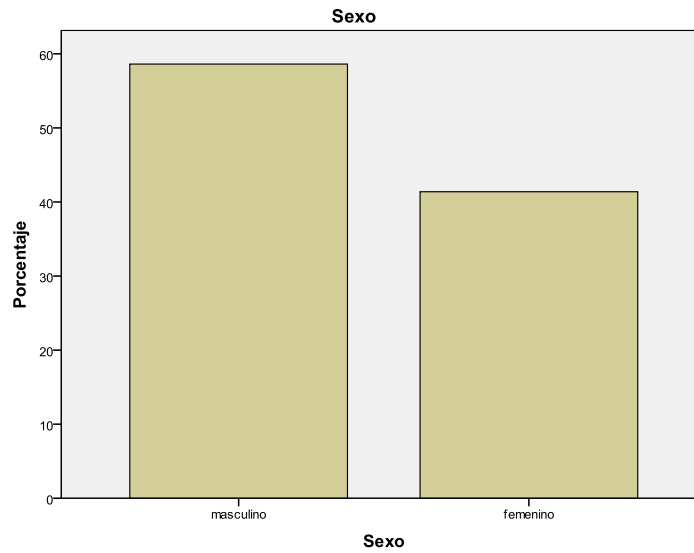
El formato de las encuestas realizadas a los clientes actuales se encuentra en el ANEXO 1.

2.2.1.1.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

A continuación se desarrollará la conclusión de cada los resultados de cada pregunta de las encuestas realizadas a clientes actuales.

Pregunta 1

GRAFICO 2.2 SEXO



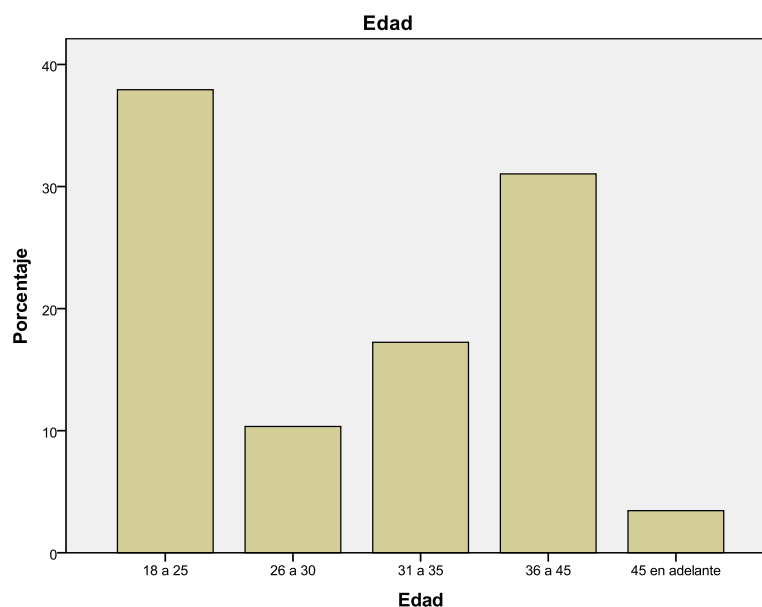
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Las encuestas se realizaron de manera aleatoria a los clientes del restaurante. Del total de personas encuestadas, el 58.6% pertenecen al sexo masculino y el 41.4% al sexo femenino.

Pregunta 2

GRAFICO 2.3 EDAD



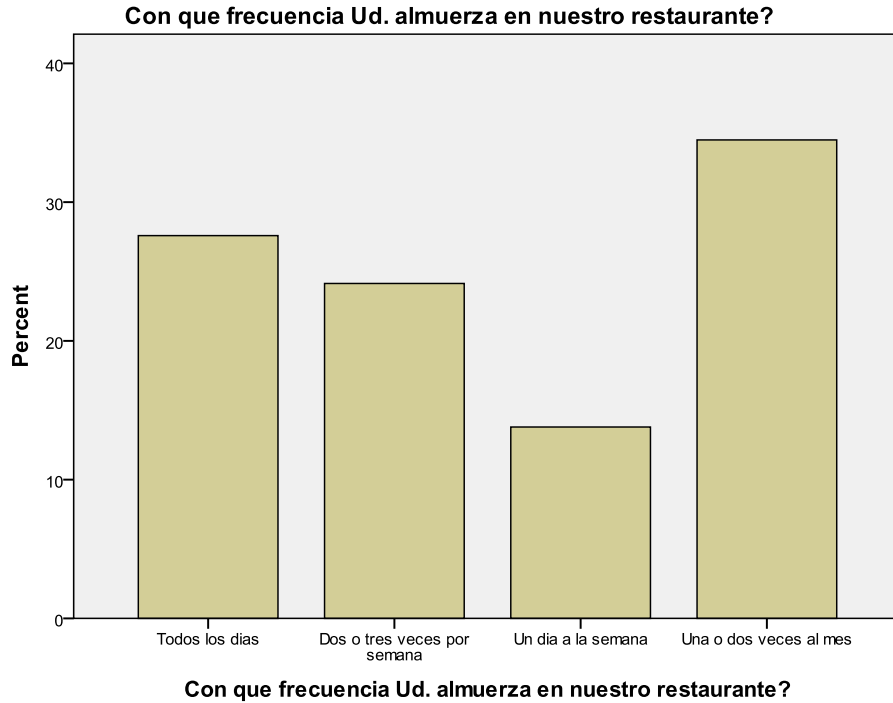
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Del 100% de encuestados, el 37.9 % de los clientes están en el rango de edad de 18 a 25 años, seguido por el 10.3% de clientes que pertenecen al rango de edad de 26 a 30 años. Del porcentaje restante, tenemos clientes que pertenecen al rango de 31 a 35 años con un porcentaje de representación de 17,2%, de 36 a 45 años el porcentaje de representación es del 31% y de 46 en adelante el porcentaje es de 3.4%.

Pregunta 3

GRAFICO 2.4 FRECUENCIA DE ASISTENCIA



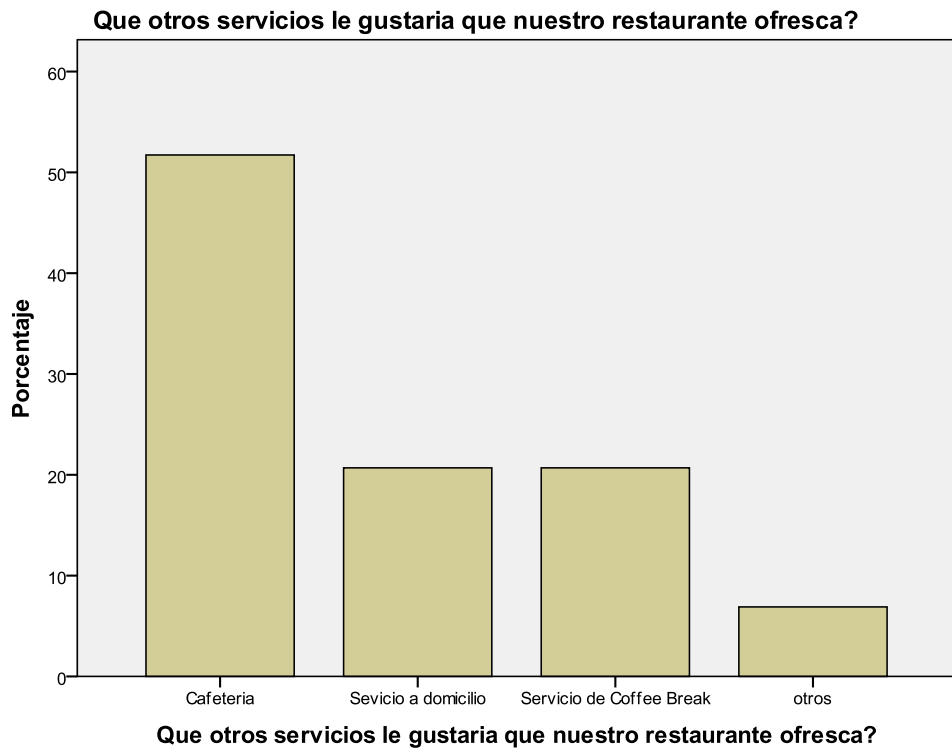
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Del total de encuestados, el 27.6% son clientes frecuentes y consumen todos los días en el restaurante, el 24.1% de los clientes consumen dos o tres veces por semana, el 13.8% de los clientes encuestados consume un día a la semana y de los clientes que consumen esporádicamente se tiene un 34.5% que visitan el restaurante una o dos veces al mes.

Pregunta 4

GRAFICO 2.5 SERVICIOS ADICIONALES



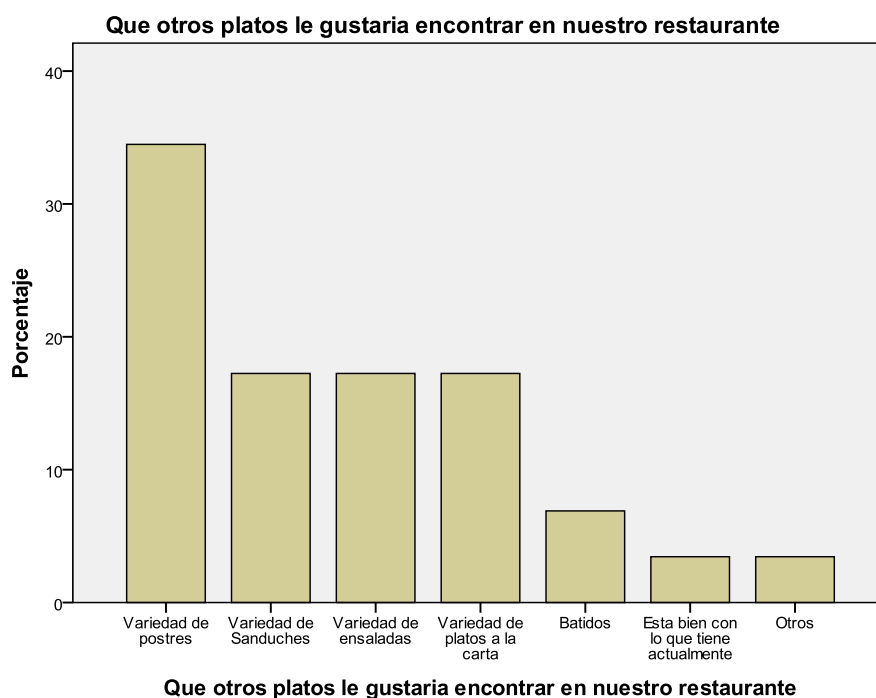
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Del total de encuestados, al 51.7% de los clientes les gustaría que en el restaurante se ofrezca servicio de cafetería, así mismo al 20.7% de los encuestados les gustaría que el restaurante cuente con servicio de domicilio y ofrezca servicio de coffee break a las empresas. El 6.9% de los clientes que seleccionaron la opción otros sugirieron que se ofrezca.

Pregunta 5

GRAFICO 2.6 PLATOS NUEVOS



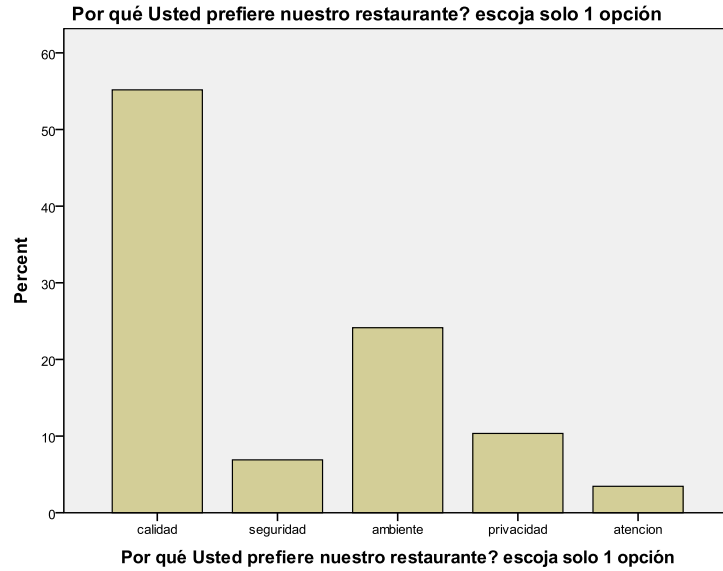
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Del total de encuestados, al 34.5 % de los clientes les gustaría que existiera más variedad de postres, al 17.2% les gustaría que existiera variedad de sánduches, y en la misma proporción ensaladas y platos a la carta, al 6.9% les gustaría encontrar batidos como opción en el menú y solo el 3.4% de los clientes piensan que el restaurante está bien con los platos que tiene actualmente. Así mismo el 3.4% de los encuestados sugirieron otras opciones que les gustaría que el restaurante ofrezca.

Pregunta 6

GRAFICO 2.7 PREFERENCIA POR EL RESTAURANTE



Del total de encuestados, el 55.2% prefiere nuestro restaurante debido a la calidad que brindamos, el 6.9% contestó por seguridad, un 24.1% por el ambiente, mientras que el 10.3% se debe a la privacidad y un 3.4% por la atención.

Pregunta 7

GRAFICO 2.8 OPCIÓN PARA TODOS LOS DÍAS

Que te gustaría que nuestro restaurante tenga para que sea tu opción de todos los días



Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Del total de encuestados solo el 37.9% contestó la pregunta, el porcentaje restante se asume como datos perdidos del sistema. De los clientes que contestaron la pregunta el 6.9% sugiere que se ofrezcan dos opciones de almuerzo, el otro 6.9% que se ofrezcan desayunos, de la misma manera el 6.9% sugiere que se cuente con parqueo. El 17,2% sugiere que adicional a los platos a la carta se ofrezcan platos típicos y precios más bajos. El 6.9% sugiere que exista mayor variedad de platos.

2.2.1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO A CLIENTES NUEVOS

2.2.1.2.1 PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo del estudio de la investigación de mercado es conocer la demanda a la que se enfrenta el restaurante de comidas light. Este estudio cuenta con 282 encuestas realizadas en la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Kennedy Norte (sector empresarial), pues es el sector en donde se opera actualmente el negocio, y en donde es necesario saber si este es aceptado por los empresarios y trabajadores de empresas cercanas.

Con el resultado de la investigación de mercados podremos determinar el comportamiento del consumidor promedio en cuanto a preferencias y aceptación del producto. Con esta información determinaremos nuestro nicho de mercado y podremos determinar las estrategias de marketing que más convengan.

2.2.1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como hemos mencionado anteriormente, el restaurante tiene poca afluencia de personas debido que alrededor existen competidores directos y así mismo con productos sustitutos, El nivel de aceptación lo determinaremos en la encuesta donde los encuestados serán seleccionados aleatoriamente.

2.2.1.2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1.2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el segmento de mercado potencial de la zona y sus preferencias

2.2.1.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar posibles competidores
- Determinar el tiempo disponible para almorzar de cada encuestado
- Determinar el presupuesto designado para el almuerzo
- Determinar preferencias del tipo de comida a la hora de almuerzo
 - Conocer la intención de compra por el menú ya implementado en el restaurante.

La investigación debe contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el segmento del mercado al que nos vamos a dirigir?
- ¿Dónde almuerzan actualmente nuestros potenciales clientes?
- ¿Cuál es el presupuesto actual que designan para almorzar?
- ¿Cuál es el tipo de comida que consume actualmente?
- ¿Cuál es el tipo de comida que le gustaría consumir?
- ¿Cuáles son los motivos por los que no consume lo que realmente prefiere?

2.2.1.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Contaremos con 282 encuestas, siendo este un número determinado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$
$$n = \frac{12445 * 1.965^2 * 0.25 * 0.75}{0.05 * (12445 - 1) + 1.965^2 * 0.25 * 0.75}$$

Donde:

N = el tamaño de la población.

Z α = El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente = 1,965.

Teniendo una confianza del 95% y riesgo maestro del 5%.

p = proporción esperada de éxito. Tenemos una seguridad de éxito del 25%

q = (1-p), proporción esperada de rechazo.

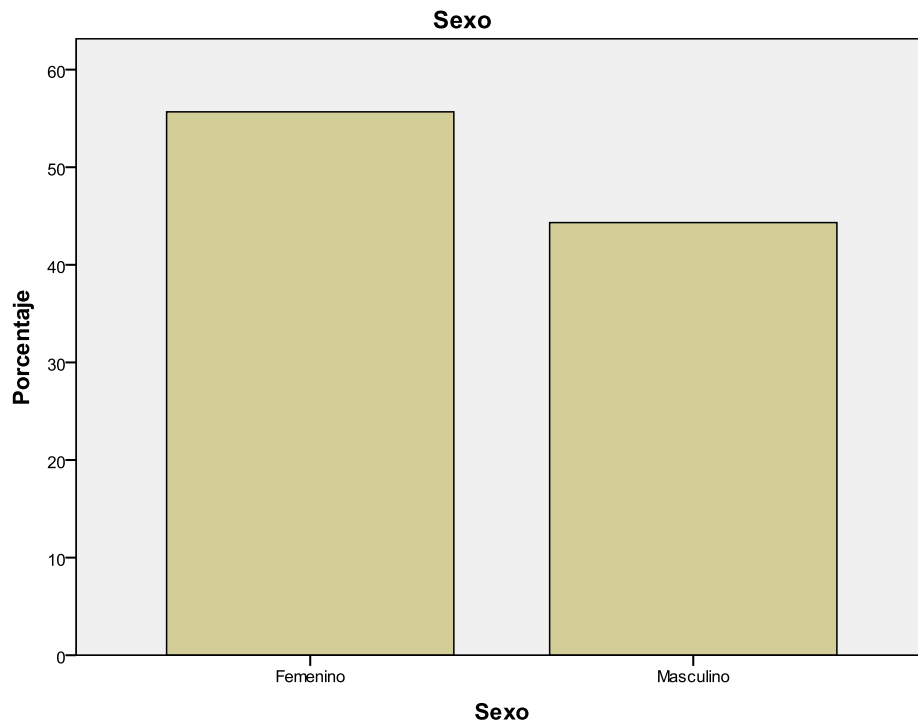
d = nivel de precisión.

La proporción esperada de éxito la determinamos mediante una prueba piloto la cual la consideramos como un ensayo con el cual se comprobó que el cuestionario fuese entendido por los encuestados y así mismo se corrigieron errores. La determinación de p se realizó mediante una pregunta filtro de aceptación de nuestro producto del 8 de los 30 encuestados están dispuestos a consumir nuestros productos lo cual representa el 25%.

2.2.1.2.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Pregunta 1

GRAFICO 2.9 SEXO



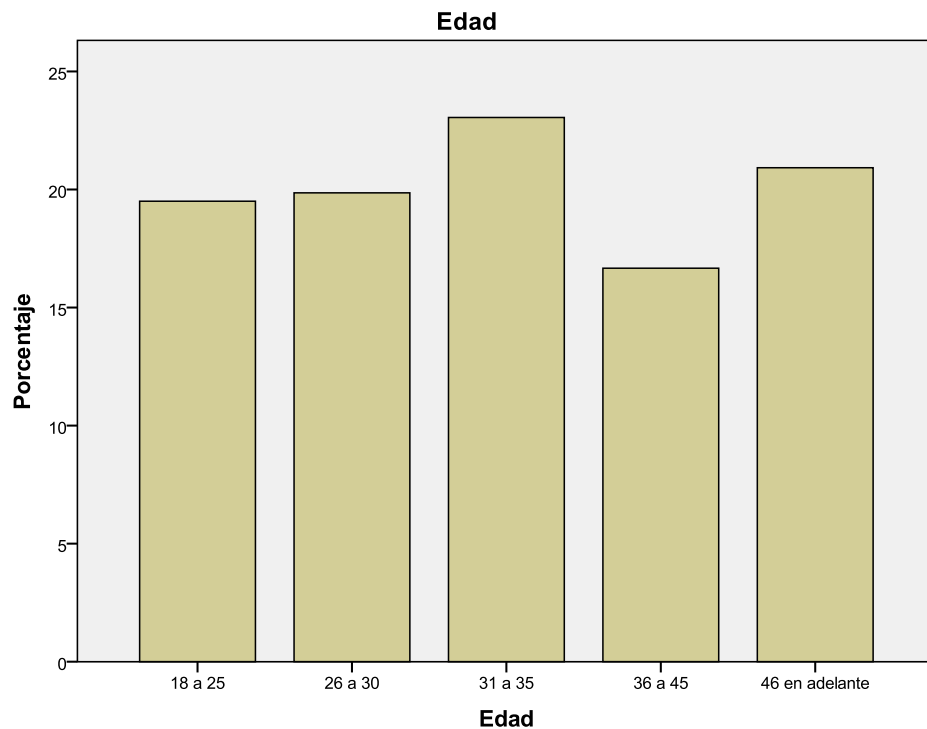
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Las encuestas fueron de selección aleatoria. Del total de encuestados obtuvimos una respuesta del 55.7% del sexo femenino y un 44.3% del sexo masculino.

Pregunta 2

GRAFICO 2.10 EDAD



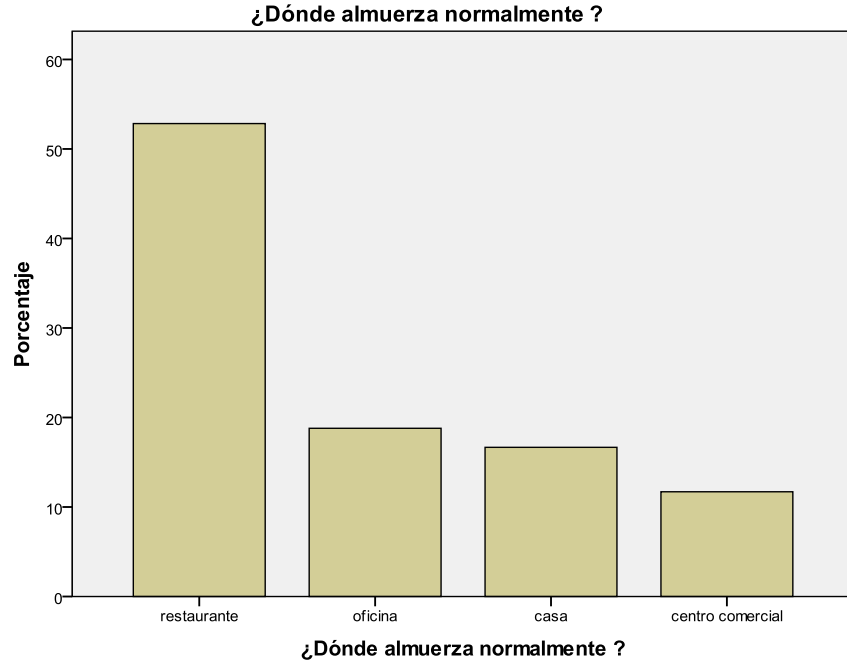
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Como resultados de las encuestas realizadas el 19.5% fueron contestadas por personas entre 18 y 25 años, el 19.9% de 26 a 30 años, 23% de 31 a 35 años, 16.7% de 36 a 45 años, 20.9% desde 46 años en adelante.

Pregunta 3

GRAFICO 2.11 DONDE ALMUERZA NORMALMENTE



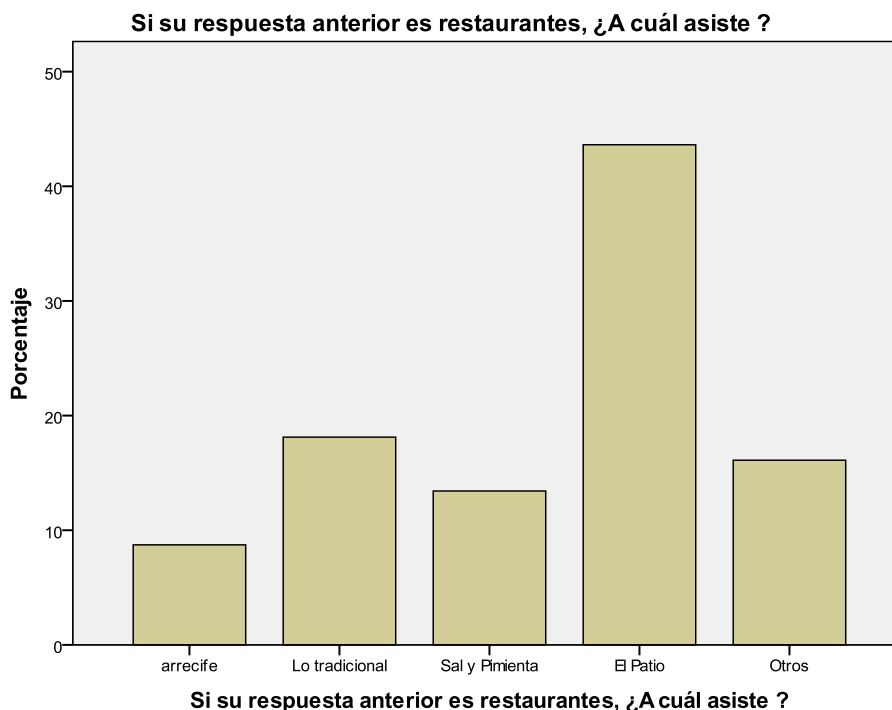
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Del total de encuestados el 52.8% almuerzan en restaurantes y el 18.8 % en la oficina, 16.7% en sus casas y el 11.7% en centros comerciales. Teniendo así un 71.6% de clientes potenciales para el restaurante, debido a que contamos con un local y servicio a domicilio.

Pregunta 4

GRAFICO 2.12 RESTAURANTES QUE FRECUENTA



Elaborado por: Las autoras

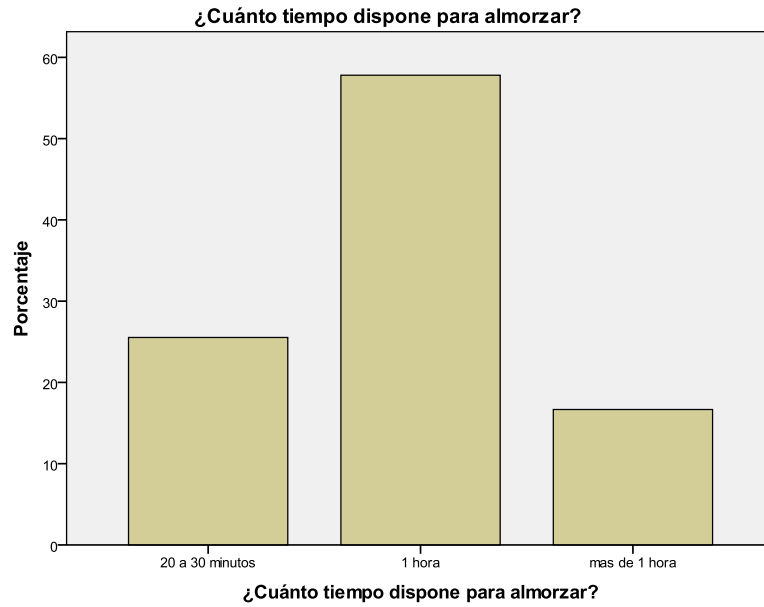
Dado que en la pregunta 3, fueron 149 personas las que contestaron que almorzaban en restaurantes son las tabuladas en esta pregunta teniendo así 133 datos en el sistema que cuentan como perdidos dado que son de encuestados que contestaron en la pregunta anterior que almorzaban en la oficina, casa, o centros comerciales.

Conclusión

Del total de encuestados que eligieron que normalmente almuerzan en restaurantes el 43.6% almuerza en El Patio siendo un porcentaje alto en comparación a los otros como Lo Tradicional con 18.1%, Restaurantes varios (Otros) 16.1% como Comedor Juanita, Citrus. Y con el menor porcentaje de aceptación Arrecife con 8.7% y Sal y Pimienta con 13,4%

Pregunta 5

GRAFICO 2.13 TIEMPO DISPONIBLE PARA ALMORZAR



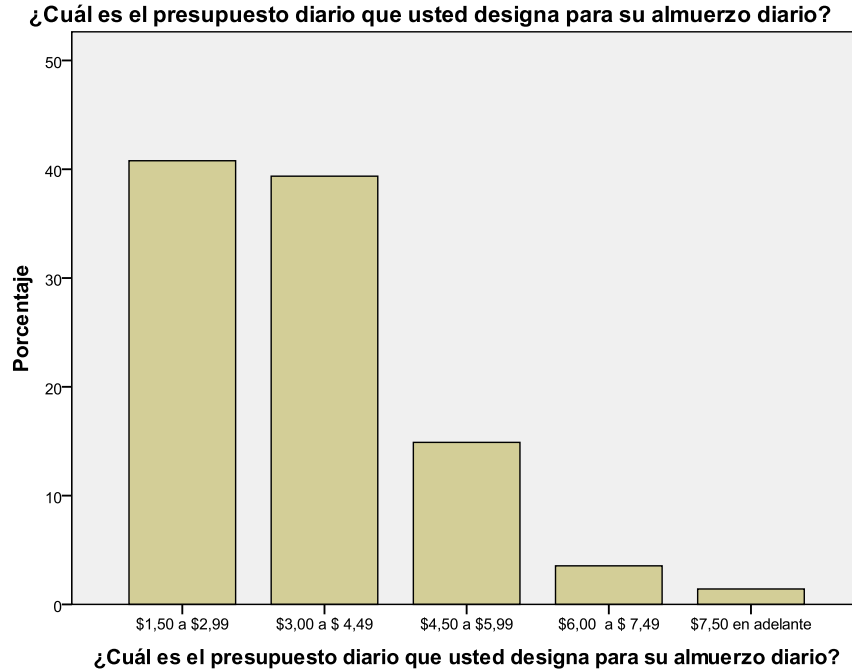
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

El 57.8% del total de encuestados dispone de 1 hora de almuerzo, y podemos comprobar que es un tiempo promedio y razonable, el 25.5% dispone de 20 a 30 minutos y el 16.7% destina más de 1 hora para su almuerzo.

Pregunta 6

GRAFICO 2.14 PRESUPUESTO DIARIO



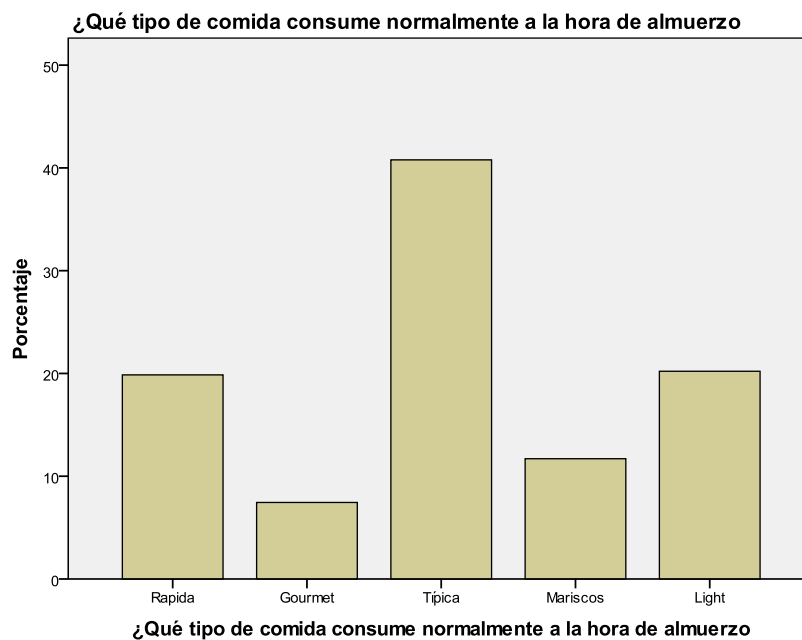
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Dado el resultado de las encuestas podemos concluir que la mayoría de los encuestados con 40.8% designan entre \$1,50 y \$2,99 para su almuerzo, siguiendo con 39.4% de los encuestados que designa \$3,00 a \$4.49 y 14.9% de los encuestados designa entre \$4.59 a \$5.99 completando entre los dos rango el 95%. En comparación a estos tres porcentajes los otros no son representativos con 3.5% a los que designan \$6.00 a \$7.49 y solo 1.4% a los que designan \$7.50 en adelante.

Pregunta 7

GRAFICO 2.15 TIPO DE COMIDA QUE CONSUME



Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Como resultados de las encuestas determinamos que la mayoría de los encuestados consumen diariamente comida típica en 40.8%, comida light 20.2%, comida rápida un 19.9%, mientras que los de menor consumo son los mariscos con 11.7% y la comida gourmet con un mínimo de 7.4%.

Pregunta 8

GRAFICO 2.16 TIPO DE COMIDA QUE LE GUSTARIA CONSUMIR



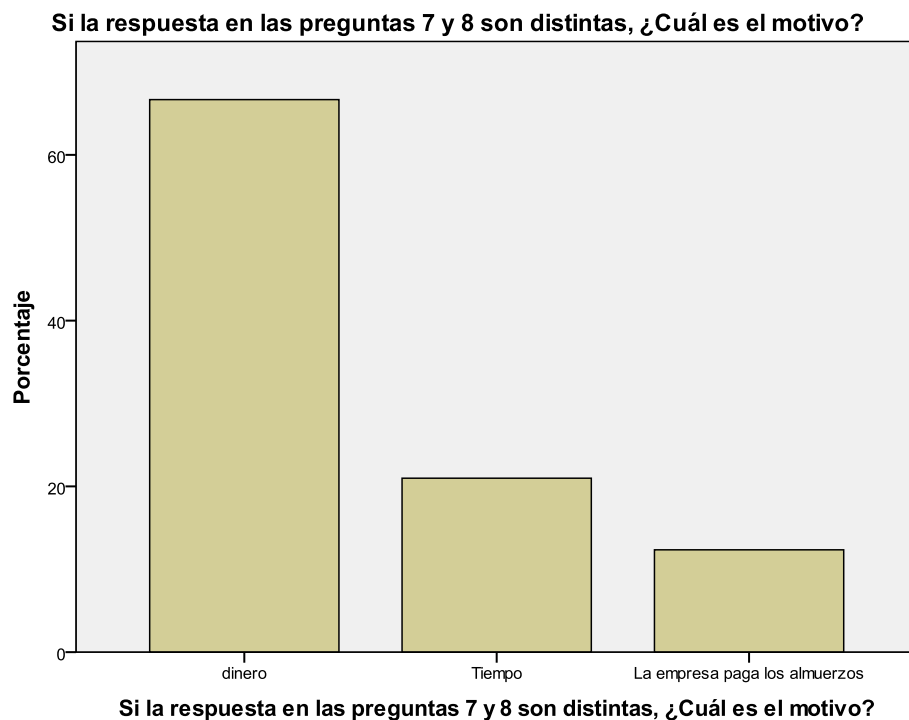
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

En conclusión de las encuestas realizadas, podemos definir que el 39% de los encuestados preferían consumir comidas light aunque actualmente no lo hagan debido a varios factores, el 35.5% que igual es un gran porcentaje de la población preferirían consumir comida típica, pero los porcentajes menores fueron con solo 8.5% comida rápida, 9.2% comida gourmet y 7.8% mariscos.

Pregunta 9

GRAFICO 2.17 MOTIVO POR EL CUAL NO CONSUME LO QUE LE GUSTA



Elaborado por: Las autoras

Conclusión

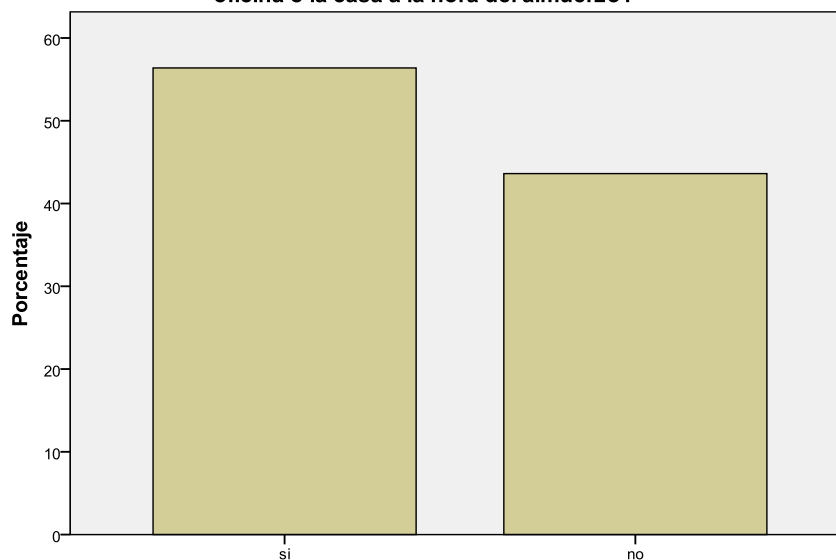
Del total de encuestados el 42.6% no contestó esta respuesta dado que existió variación entre lo que consumen actualmente y lo que desearían consumir a la hora del almuerzo.

De las 162 personas que contestaron esta pregunta el 66.7% no consume lo que desea por factor económico, el 21% por tiempo y el 12.3% dado que la empresa les paga el almuerzo.

Pregunta 10

GRAFICO 2.18 LE GUSTARIA CONTAR CON SERVICIO A DOMICILIO?

¿Le gustaría contar con servicio a domicilio, para que le lleven su almuerzo a la oficina o la casa a la hora del almuerzo?



¿Le gustaría contar con servicio a domicilio, para que le lleven su almuerzo a la oficina o la casa a la hora del almuerzo?

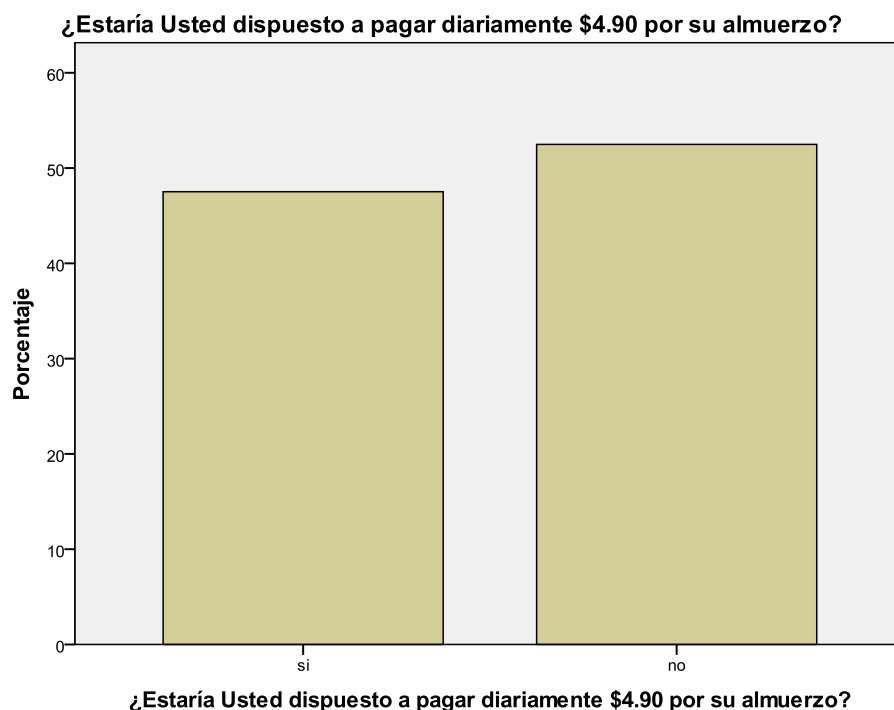
Elaborado por: Las autoras

Conclusión

En consecuencia a las encuestas realizadas el 56.4% desean servicio a domicilio, y el 43.6% no le gustaría

Pregunta 11

GRAFICO 2.19 ¿ESTARIA DISPUESTO A PAGAR DIARIAMENTE \$4,90 POR SU ALMUERZO?



Elaborado por: Las autoras

Conclusión

Como conclusión a las encuestas el 47.5% está dispuesta a pagar diariamente \$4.90 por el almuerzo en un local que está ubicado en Kennedy Norte, con un ambiente agradable, que disponga de aire acondicionado, pantalla plana y le ofrezca como opción para su almuerzo un plato que contenga lomo en salsa de champiñones, soufflé de brócoli, ensalada de tomate con pepino y jugo y que esté preparado con las porciones necesarias que usted necesita para mantenerse en forma y con salud, mientras que el 52.5% el cual es la mayoría no está dispuesto hacerlo.

2.2.1.3 CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La jornada laboral única, la distancia entre la oficina y el hogar, el tráfico impiden que muchos ecuatorianos almuerzen en sus casas. Las loncheras y los menús ejecutivos constituyen las alternativas para aquellos que no disponen de tiempo para cocinar o por motivos de trabajo no lo pueden hacer en sus casas.

A partir de los datos obtenidos en la investigación de mercado, se puede llegar a la conclusión de que existe un mercado al que podemos llegar a atender, pues un 71.6% de los encuestados asisten a restaurantes o almuerzan en la oficina y además un 39% gusta de la comida light

Si se analizan los resultados de los clientes actuales nos podemos dar cuenta que la mayoría de los clientes no son frecuentes, sino que visitan el restaurante de una a dos veces al mes, pero prefieren al restaurante por su calidad antes que por cualquier otra característica.

Al igual que los clientes actuales, los clientes potenciales futuros gustan de la comida típica y light. Por lo que se podría aprovechar estas preferencias para mejorar las ventas del local y hacer que el cliente pase de ser de cliente no frecuente, a ser un cliente fiel a nuestra marca y producto.

2.2.2 MATRIZ BCG

El método de la Matriz BCG es una herramienta bien conocida de gestión de cartera. Se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group.

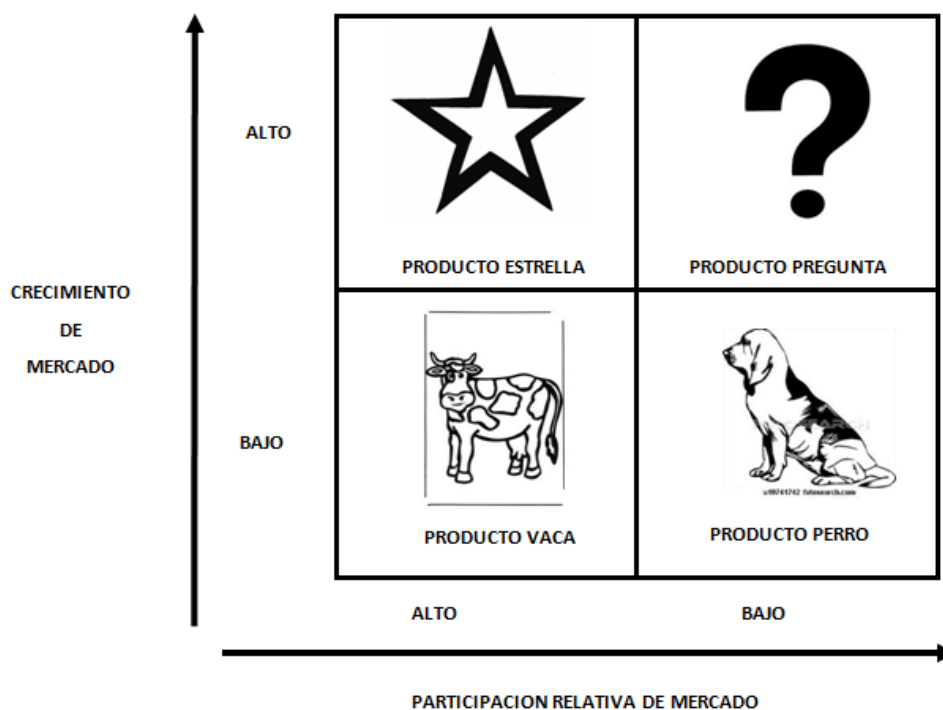
La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo.

La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía⁷.

Para poder ubicar los productos en la matriz BCG, se realizó un análisis de las ventas diarias del local, en el cual se pudo determinar cuáles eran los platos más demandados y cuáles eran los de menor demanda (La tabla de análisis de ventas se puede observar en el Anexo 1). A partir de esto se puede clasificar a los distintos platos en productos vaca, perro y estrella como se detalla a continuación.

⁷ Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group; Carl W stern, George

GRAFICO 2.20 MATRIZ BCG



Elaborado por: Las autoras

- Producto vaca: Especial de pollo, pescado y lomo. Ensalada cesar, Ensalada Pasta y pavo, Consomé de pollo, crema de tomate, Sanduche de pollo y los Wraps.
- Producto perro: ensalada capresse, griega, pasta con legumbres, ensalada de atún, crema de brócoli, champiñones, aceitunas, sanduche de lomo atún, queso y pavo.

Como producto estrella tendremos al almuerzo económico del día, que será el plato que se creará en base a resultados de la investigación de mercados.

2.2.3 MATRIZ IMPLICACION

GRAFICO 2.21 MATRIZ IMPLICACION

		APREHENSIÓN	
		INTELLECTUAL	EMOCIONAL
IMPLICACIÓN	FUERTE	APRENDIZAJE (Aprender, desear, hacer)	AFECTIVIDAD (Desear, aprender y hacer)
	DÉBIL	RUTINA (Hacer, aprender, desear)	HEDONISMO (Hacer, sentir, aprender)

Elaborado por:
Las autoras

La matriz BCB relaciona la implicación de compra del consumidor con la motivación de compra predominante entre la razón y la emoción; con ello se determina que para compras de alimentos en nuestro restaurante se encuentra en el cuadrante de afectividad.

Así mismo se ha determinado que existe una implicación fuerte debido a que es difícil tomar la decisión al momento de elegir donde se va a almorzar

Luego el proceso de la decisión esta guiado por sentimientos ya que a pesar de que comer sea una necesidad básica y que día a día se realiza, las personas tienen el deseo de obtener una comida sana y baja en calorías que ayude a mejorar su salud y al mismo tiempo su apariencia física.

Entonces nos encontramos en la parte de “afectividad” donde el cliente se da cuenta que quiere un lugar donde satisfaga sus necesidades y al darse

cuenta que reunimos esas características deseadas pues finalmente actúa y acude al restaurant convirtiéndose en nuestro cliente.

2.2.4 MACRO Y MICROSEGMENTACIÓN

2.2.4.1 MACROSEGMENTACIÓN

Esta es la dimensión estratégica de la segmentación. Sirve para que la empresa determine su producto-mercado, defina con quien va a competir y exprese su compromiso por mantener un posicionamiento en el mercado. Es decir:

1. Definir cuál es la actividad comercial de la compañía
2. Orientar el desarrollo de la estrategia corporativa
3. Determinar las capacidades que se necesitan en la empresa/unidad de negocio.

Presenta una diferencia con la micro segmentación, la cual está más relacionada con el marketing operativo. Asimismo, la macro segmentación permite establecer una sinergia entre las oportunidades, así como oportunidades de negocio y de distribución de recursos. A diferencia de la micro segmentación, la macro segmentación es más estable y trata de prever y adaptarse a los cambios del macro entorno.

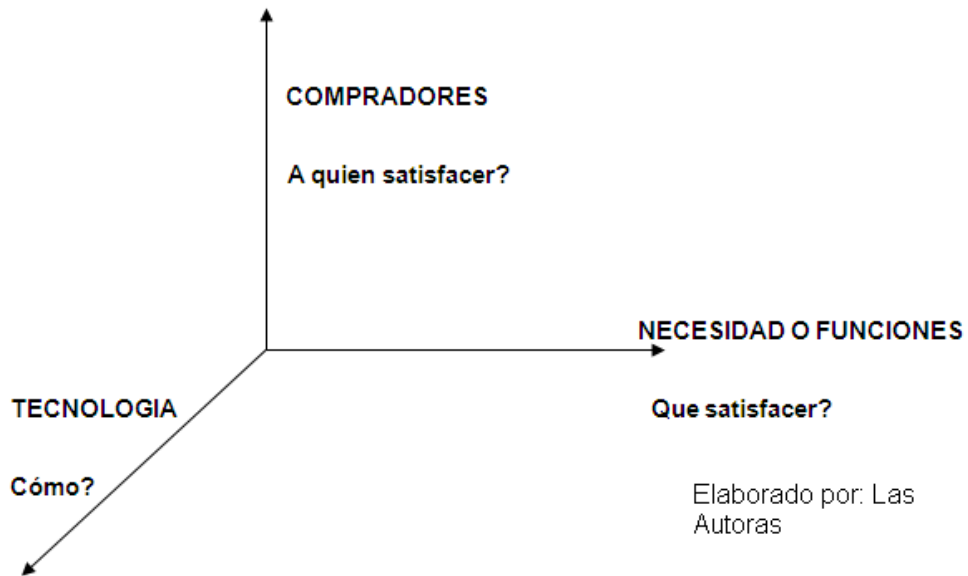
El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no desde el punto de vista del productor. Para alcanzar este objetivo intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en micro segmentos:

- ¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer?
- ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto?⁸

⁸ Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones Escrito por Jaime Rivera Camino. ESIC editorial

- ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?⁹

GRAFICO 2.22 MACROSEGMENTACION



COMPRADORES: ¿A quién satisfacer?

Hombres y mujeres solteros o casados de 18 años en adelante, los cuales se desempeñan como ejecutivos o empresarios y que sus ingresos les permiten (o ellos eligen) mantener una vida la cuál este basada en las tendencias de moda. Y a la vez que se preocupan por su dieta y salud.

NECESIDAD O FUNCION: ¿Que satisfacer?

Bajar de peso o mantenerlo

Mejorar la calidad de vida con una correcta alimentación

Comer almuerzos (comida en general) dietéticos y a la vez sabrosos.

TECNOLOGIA: ¿Cómo satisfacer?

⁹ Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones Escrito por Jaime Rivera Camino. ESIC editorial

Ofreciendo alimentos bajos en calorías es decir que se haya disminuido las grasas en las comidas) y azúcares (jugos-postres)

Y que su preparación diaria este acompañada de limpieza, una selección de ingredientes y usando una preparación al horno, plancha o hervido sobre lo frito.

2.2.4.2 MICROSEGMENTACION

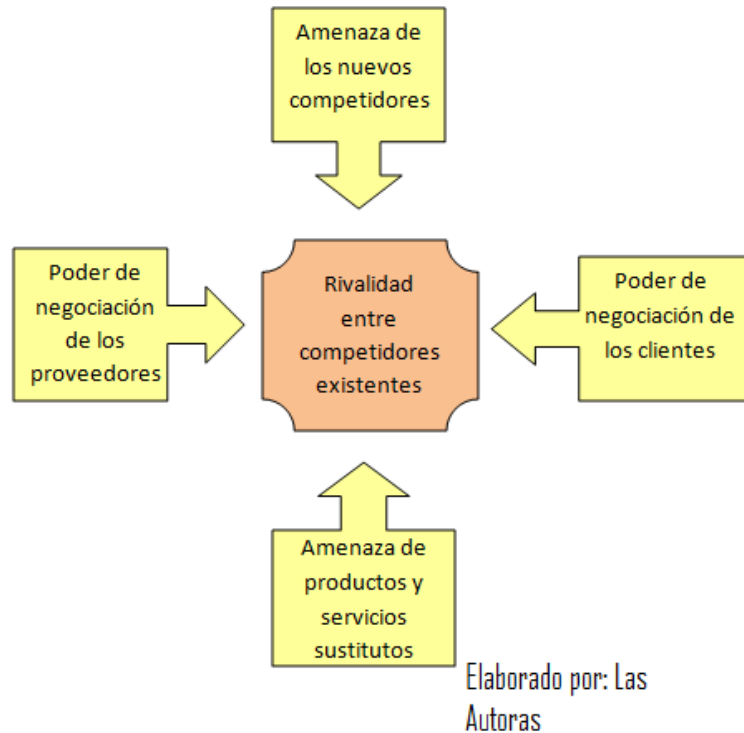
TABLA 2.5 MICROSEGMENTACION

CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICO DEL MERCADO
Geográfico	
Región	Costa
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Zona	Norte
Ciudadela	Kennedy
Población	12445
Demográfico	
Edad	18 años en adelante
Género	Masculino-Femenino
Nivel Ocupacional	Ejecutivos, empresarios, oficinistas
Psicológicos	
Nivel socioeconómico	Medio Y alto
Conductuales	
Estilo de vida	Consumidores preocupados por su salud
Beneficios deseados	Consumidores que tienen la necesidad de ingerir comida baja en calorías. Personas que siguen un régimen diario especial, que se lo ha dado un nutricionista Personas que por alguna enfermedad deben mantener o bajar su peso.

Elaborado por: Las autoras

2.2.5 FUERZAS DE PORTER

GRAFICO 2.23 5 FUERZAS DE PORTER



2.2.5.1 COMPETIDORES POTENCIALES

El restaurante de comida light se desenvuelve actualmente en el sector alimenticio brindando un excelente servicio y producto de calidad para todos sus clientes. Y al no existir barreras de entrada (políticas regulatorias, aranceles, restricciones al comercio), existe la oportunidad de que se abran nuevos locales en el sector norte de Guayaquil.

2.2.5.2 COMPETIDORES DEL SECTOR

En la ciudad de Guayaquil, específicamente en el sector de Kennedy norte existen un gran número de restaurantes que ofrecen variedad de almuerzos pero no cuentan con el servicio exclusivo de la comida light como nosotros es por esto que no existe competencia directa, mas adelante detallaremos la

amenaza de otro tipo de restaurantes que consideraremos como nuestra competencia indirecta (sustitutos)

2.2.5.3 SUSTITUTOS

Representan otra alternativa de consumo para nuestros clientes por lo que consideramos como una los cuales son nuestros competidores indirectos ya que se encuentran cerca de la zona y éstos según los resultados que arroja la investigación de mercados son:

El Patio

Lo tradicional

Sal y Pimienta

Otros como: comedor Sra. Carmita

Comedor Juanita

Citrus

2.2.5.4 CLIENTES

Nuestros clientes potenciales se encuentran en un rango de 18 años en adelante según los resultados que obtuvimos en la investigación de mercados.

Éstos Tienen un alto poder de negociación ya que ellos eligen donde y que compran con su nivel adquisitivo. Los factores que los clientes toman en cuenta a la hora de elegir entre una opción y otra vendrán dados por la sensibilidad al precio que éstas tienen, así como también la exigencia de que el producto cumpla con características como calidad e higiene, por lo que buscaremos atender al segmento de clase media y alta del sector.

2.2.5.5 PROVEEDORES

Nuestros proveedores son:

- Cadenas de supermercados como Mi Comisariato y Supermaxi
- Procesadora de Frutas naturales Profrutas Cia. Ltda.

- Albenos S.A.
- Discave S.A
- Distribuidora de vasos
- Distribuidora de contenedores

2.2.6 5 PS DEL MARKETING

GRAFICO 2.24 LAS 5 PS DEL MARKETING



2.2.6.1 PRODUCTO

El producto que ofrecemos en el restaurant son almuerzos ejecutivos sanos y bajo en calorías.

El menú actual incluye

- Entradas
- Ensaladas
- Porciones de carnes
- Wraps
- Sanduches
- Bebidas
- Postres
- y Almuerzos ejecutivos

Como parte de la reingeniería se ha decidido continuar con ciertos platos, sacar del menú aquellos que no tienen gran participación. Y crear un almuerzo más económico que los que se ofrece actualmente.

Se cuenta con una gama de alimentos que no se comparan con los que brinda la competencia ya que ofrece platos ricos en proteínas y verduras y bajos en grasa y azúcares.

Para satisfacer las necesidades del cliente, es importante tener un personal adecuado y calificado, para así proporcionar un menú variado y a su vez una correcta alimentación con productos de calidad manteniendo políticas de higiene alimenticia

El restaurant se encuentra abierto al público de lunes a viernes de 9h00 a 17h00.

2.2.6.1.1 MARCA

El objetivo de la marca es ser diferenciada en el mercado y va a ser aquella por la que nuestros consumidores identifiquen al restaurante, así mismo garantizará la alta calidad que se brinda.

2.2.6.1.1.1 ELEMENTOS DE LA MARCA

NOMBRE: GRIN LIGHT FOOD

SLOGAN: “Come sano, vive sano”

LOGOTIPO:

GRAFICO 2.25 LOGOTIPO



2.2.6.2 PRECIO

Los precios de los platos ofrecidos actualmente en el restaurante se mantendrán mientras que el precio del nuevo plato a ofrecer será \$3 dólares, nuestros precios reflejan algunas tendencias, desde la de aquellos que desean combinar el ajetreo profesional con una alimentación sana y balanceada que evite problemas de peso y gastrointestinales hasta los que siguen la tendencia de moda de querer verse bien.

2.2.6.3 PLAZA

El restaurante de comida light tiene Servicio directo es decir al consumidor final, no existen intermediarios. Existe un trato personalizado, las ventajas que obtenemos con este tipo de distribución es que se interactúa directamente con el cliente y se puede recibir sugerencias del mismo.

Entre las características que tiene el lugar donde está ubicado el restaurant se encuentran:

Ambiente cómodo para que el cliente se sienta a gusto

Un lugar limpio e impecable para dar una buena imagen de limpieza

Localización estratégica debido al mercado objetivo al que estamos dirigidos

Se encuentra actualmente ubicada en la Ciudadela Kennedy frente a Torres del Norte. Y es aquí donde seguirá funcionando.

2.2.6.4 PROMOCIÓN

Canales de comunicación:

Volantes: La repartición de volantes se la hará en puntos estratégicos tales como en las oficinas del edificio Torres del Norte y Cámara de Comercio. El motorizado se encargara de la repartición de estos volantes.

La publicidad enviada en los estados de cuenta en las tarjetas de crédito llega a más de 200 mil consumidores en todo el país, según estadísticas de

la Superintendencia de Bancos. Es por esta razón que aprovecharemos que trabajamos con la tarjeta de crédito American Express para enviar nuestra publicidad por este medio.

Actualmente publicidad de boca a boca representa la acción más eficaz del marketing: la mayoría de los usuarios ya no confían en la publicidad convencional, mientras que el 72% de los usuarios cree que el **boca a boca** es más fiable para sus decisiones de compras de productos y servicios y, por lo tanto, éstos piden consejos a sus amigos y familiares.¹⁰

Es por esta razón que no lo dejamos de considerar, ya que es mucho más efectivo y económico que los tradicionales.

Esta forma de comunicación es mucho más eficaz a causa de la fuente que proviene, ya que las personas se dejan llevar más por el testimonio que el mismo consumidor puede dar del producto en vez de otras formas más formales de promoción.

2.2.6.5 PERSONAS

Las personas que trabajen en nuestro restaurante es un personal que siempre está dispuesto a resolver cualquier duda y dar un servicio de primera, con conocimientos de la comida light y todos los beneficios que tiene.

Un excelente servicio al cliente y siempre actitud positiva frente a cualquier circunstancia.

Dar seguimiento a los clientes ha sido comprobado como una de las estrategias más eficaces para sacarles el máximo rendimiento a los clientes potenciales por esta razón se busca lograr una relación con el cliente y al

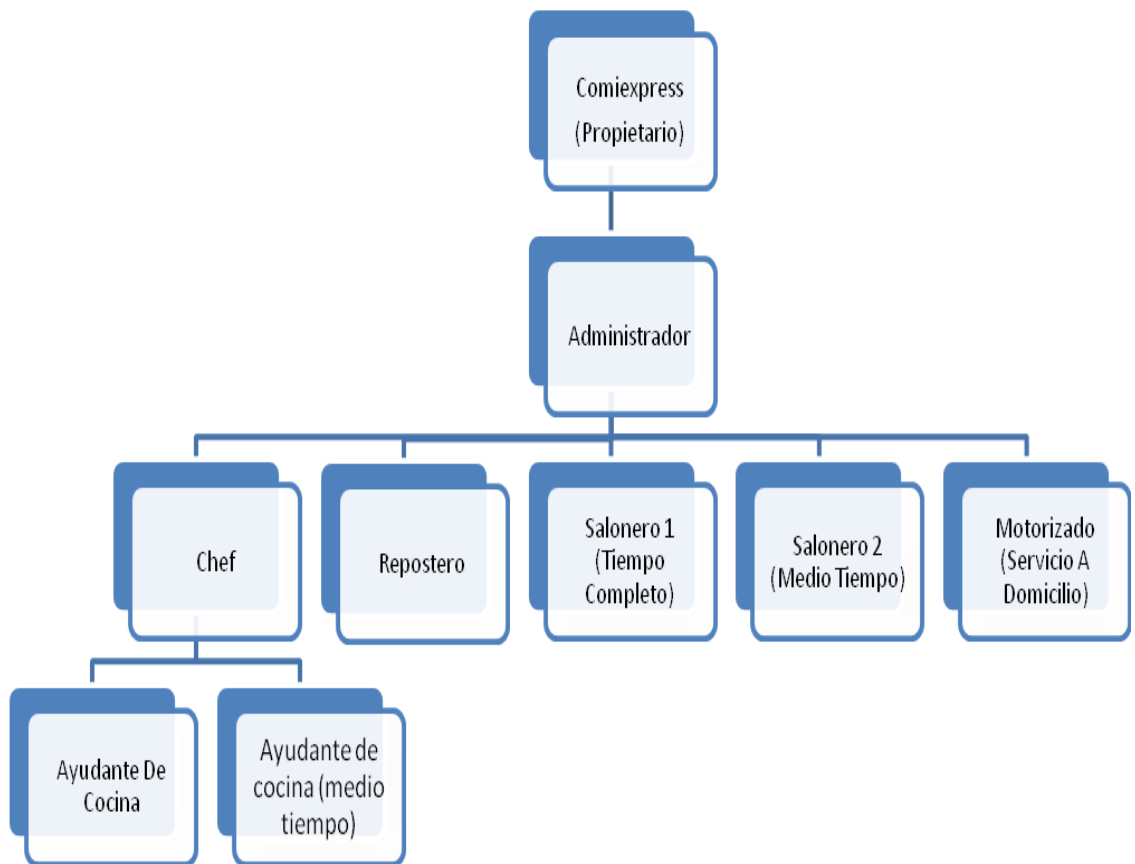
¹⁰ <http://www.altersem.com/blog/el-marketing-del-boca-a-boca-word-of-mouth/>

mismo tiempo mantenerlo informado de todo lo que refiere al restaurant como promociones o nuevos productos.

2.3 ESTUDIO TECNICO

2.3.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

GRAFICO 2.26 ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: Las autoras

2.3.1.1 DESCRIPCION DE FUNCIONES

2.3.1.1.1 Comiexpress (empresa dueña del restaurante de comidas light)

- Llevar la contabilidad correspondiente al restaurante.
- Mantener al día todos los tributos de Ley.
- Solicitar y mantener actualizados los permisos correspondientes para el funcionamiento del restaurante.
- Realizar las compras de los ingredientes para todos los platos y postres ofrecidos en el restaurante.
- Entregar los pedidos realizados por el restaurante lunes, miércoles y viernes o según sea necesario.
- Autorizar y gestionar cambios en el restaurante.
- Seleccionar al personal.
- Pagar a los empleados.
- Pagar las planillas de servicios básicos.
- Cobrar de vouchers.

2.3.1.1.2 Administrador

- Responsable del cierre y apertura del local
- Tomar pedido a los clientes.
- Realizar actividades de caja.
 - Responsable de abastecer la caja con monedeas y billetes todas las mañanas
 - Cobrar a los clientes y emisión de facturas según lo dispone la Ley.
 - Arqueo de caja diario, al final de la jornada de trabajo.
 - Realizar comprobante de ingresos diarios
 - Depositar diariamente los ingresos obtenidos.
 - Registro del crédito de los clientes que tienen cuenta abierta.

- Supervisar el inventario luego de la jornada de trabajo.
- Atender y solucionar quejas de los clientes
- Supervisar que los empleados cumplan con sus funciones
- Llevar el control de carnes y realizar pedido para mantener el inventario necesario.
- Depositar diariamente los ingresos del restaurante, y entregar los comprobantes de depósitos a Comiexpress.
- Supervisar que el producto final cumpla con los principios básicos del restaurante.
- Realizar informes semanales de los menús a ofrecer en la siguiente semana y solicitar los pedidos a bodega de Comiexpress
- Solicitar ingredientes a Comiexpress si es necesario, cualquier día de la semana.

2.3.1.1.3 Chef

- Pre elaboración y elaboración del menú del día.
- Pre elaboración y elaboración del los platos a la carta.
- Supervisar la limpieza de la cocina.
- Supervisar el trabajo del ayudante de cocina.
- Ayudar al administrador en la elaboración de la lista semanal de los menús a ofrecer.
- Informar al administrador falta de ingredientes si es necesario para la elaboración de los platos a ofrecer.

2.3.1.1.4 Cocinero auxiliar

- Ayudar al Chef en sus funciones de Pre elaboración y elaboración de comida.
- Ayudar en sus funciones al Chef
- Limpiar la cocina y utensilios luego de la jornada de trabajo.
- Informar al administrador falta de ingredientes si es necesario para la elaboración de los platos a ofrecer.

2.3.1.1.5 Ayudante de Cocina (Medio Tiempo)

- Ayudar al Chef en sus funciones a la hora de prepartir los platos
- Ayudar en las funciones del Chef y del ayudante del Chef.

2.3.1.1.6 Repostero

- Elaborar postres ofrecidos en el menú del restaurante
- Elaborar jugos para todos los platos ofrecidos por el restaurante.
- Hacer tostadas y croutones para ensaladas y cremas del día
- Elaborar e informar diariamente a la administración la lista de ingredientes para jugos y postres.
- Limpiar la cocina, específicamente el área donde trabaja y sus utensilios.

2.3.1.1.7 Salonero (Tiempo Completo)

- Ayudar en la apertura y cierre del restaurante
- Mantener limpio el restaurante y sus jardines
- Organizar diariamente de las mesas y manteles para recibir a los clientes
- Tomar pedidos

- Despachar pedidos en el restaurante
- Entregar los pedidos a domicilio
- Ir al banco a pagar los servicios básicos del local
- Limpiar mesas después de que se retire cada cliente
- Inventario de las bebidas y solicitar reposición de su inventario al administrador.

2.3.1.1.8 Saloner (Medio Tiempo)

- Colocar individuales y cubiertos en las mesas
- Tomar pedidos
- Despachar pedidos en el restaurante
- Mantener limpio el restaurante.
- Ayudar a cerrar el restaurante.

2.3.1.1.9 Motorizado

- Entregar de los pedidos a domicilio.
- Cobrar a los clientes (efectivo y tarjeta).
- Entregar el dinero cobrado al administrador.
- Disponer con suelto para el cambio en el momento del cobro a los clientes.

Los costos de la sección administrativa y operativa son los siguientes:

TABLA 2.6 SUELDOS Y SALARIOS PROPUESTOS








CARGO	Total de sueldos anual	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte al IESS	Total
Administrador	3840	320	264	320	428,16	5172,16
Chef	3600	300	264	300	401,4	4865,4
Repostero	3168	264	264	264	353,232	4313,232
Salonero 1 (tiempo completo)	3168	264	264	264	353,232	4313,232
Salonero 2 (medio tiempo)	1584	132	132	132	176,616	2156,616
Ayudante del Chef	3168	264	264	264	353,232	4313,232
Ayudante de Cocina (Medio tiempo)	1584	132	132	132	176,616	2156,616
Motorizado	1584	132	132	132	176,616	2156,616
					Total anual	29447,104







Elaborado por: Las autoras

Los trabajadores empezarán su jornada de trabajo a las 8:00 y terminarán a las 16:00, y los de medio tiempo trabajarán desde las 12:00 hasta las 16:00.

Entre los activos fijos que el nuestro restaurante necesita están los siguientes

TABLA 2.7 INVERSIÓN INICIAL

CANT.	ACTIVOS FIJOS	CARACTERISTICAS	IMAGEN
2	Juegos de cuchillos	Acero inoxidable	
2	Ollas	Acero inoxidable	
24	Ollas pequeñas	Acero inoxidable	
24	Soperas	Material: vidrio Color: blanco	
2	Vasos	Material: vidrio	
12	Sartén	Marca Tramontina	
1	Sartén pequeño	Acero inoxidable	

1	Juego de tenedores y cucharas		
1	vaso de licuadora	Vidrio	
1	Espejo	vidrio, para el bano hombres	
1	Laptop	14 pulgadas Toshiba	
1	vitrina refrigerada		
1	repisas en bodega	Madera	

1	Anaqueles	Madera	
1	Purificador de agua		
1	Pizarra para menú	Pizarra para tiza	

Elaborado por: Las autoras

3. ESTUDIO FINANCIERO

3.1 INVERSIÓN

Las inversiones que se realizarán en la organización fueron expuestas en el capítulo anterior, a continuación se detalla el total de cada activo y su proveedor.

TABLA 3.1 INVERSION

INVENTARIO	CANT.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR
Juegos de Cuchillos	2	25	50	Mercado Libre
Ollas	2	23,69	47,38	Comisariato
Ollas pequeñas	2	5,69	11,38	Comisariato
Soperas	24	2,79	66,96	Comisariato
Vasos	24	0,99	23,76	Comisariato
Sartén	2	19,99	39,98	Comisariato
Sartén pequeño	2	5,99	11,98	Comisariato
Juego de tenedores y cucharas	12	2,99	35,88	Comisariato
Vaso de licuadora	1	13,97	13,97	Comisariato
Espejo	1	29,99	29,99	Comisariato
Laptop	1	769	769	Mercado Libre
Vitrina refrigerada	1	850	850	Comandato
Repisas en bodega	3	8,69	26,07	Comisariato
Anaqueles	2	52	104	Comisariato
Purificador de agua	1	85,95	85,95	Comisariato
Pizarra para menú	1	25	25	Comisariato

Elaborado por: Las autoras

3.2 INGRESOS

3.2.1 PRECIOS DEL PRODUCTO

Nuestros beneficios vienen directamente de la venta de los platos, ya que no necesitamos de ningún intermediario porque el restaurante atenderá directamente a sus clientes ya sea en el local o servicio a domicilio.

En la siguiente tabla se detalla el margen de utilidad de los platos que se ofrecerán en el restaurante.

TABLA 3.2 MARGEN DE UTILIDAD

		P.V.P	Margen de Utilidad
1	Wrap pollo	4,00	134%
2	Wrap lomo	4,00	186%
3	Wrap pavo	4,00	51%
4	Sanduche pollo	4,20	86%
5	Crema de tomate	3,00	207%
6	Consomé de pollo	3,40	407%
7	Pasta y pavo	4,80	89%
8	Cesar	4,50	253%
9	Especial pollo	4,90	204%
10	Especial lomo	4,90	194%
11	Especial pescado	4,90	195%
12	Plato económico	3,00	148%

Elaborado por: Las autoras

3.2.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS PLATOS

La participación de cada plato a ofrecer se la obtuvo en base a los resultados de las encuestas y datos históricos del restaurante. Los porcentajes se los detalla en la tabla 3.2.

TABLA 3.3 PARTICIPACIÓN DE CADA PLATO EN EL MERCADO

		PARTICIPACIÓN
1	Plato económico	39,00%
2	Wrap pollo	1,32%
3	Wrap lomo	1,32%
4	Wrap pavo	1,32%
5	Sanduche de Pollo	3,20%
6	Crema de Tomate	2,91%
7	Consome de Pollo	2,35%
8	Pasta y Pavo	6,11%
9	Cesar	2,82%
10	Especial de Pollo	23,12%
11	Especial de Lomo	8,65%
12	Especial de Pescado	7,89%

Elaborado por: Las Autoras

El 39% de participación del plato económico se obtuvo a partir de los resultados obtenidos en las encuestas de los clientes nuevos, donde se indica el presupuesto designado al almuerzo, el cual esta en un rango de precios entre \$3.00 y \$4,49. El detalle de participación de los demás platos se encontrará en el anexo 5.

3.2.3 DEMANDA

Nuestro producto va a ser vendido en el restaurante en la ciudadela Kennedy de la ciudad de Guayaquil, por lo que hemos considerado pertinente el tomar la población de 12445 habitantes del sector para estimar nuestra demanda.

La población aumenta según el crecimiento anual del Ecuador correspondiente a 1,50%¹¹.

Nuestro mercado objetivo es el 39% de la población la cual prefiere consumir comidas light en la hora del almuerzo y la demanda mensual es 41.5% del mercado objetivo obteniendo este porcentaje de una tabla cruzada (anexo 6) entre los encuestados que designan entre \$3,00 a \$5,99 para su almuerzo y desean consumir comidas light y comidas típicas.

TABLA 3.4 DEMANDA PROYECTADA

Año	Población	Mercado Objetivo	Demanda Mensual	Demanda Anual
1	12445	4854	2014	24171
2	12632	4926	2044	24533
3	12821	5000	2075	24901
4	13013	5075	2106	25275
5	13209	5151	2138	25654
				124534

Elaborado por: Las Autoras

Obtenemos una demanda total de 124534 por el total de 5 años que es el horizonte de nuestro proyecto.

¹¹ Fuente: CIA World Factbook

3.2.4 PROYECCION DE INGRESOS ANUALES

Los ingresos que genere el restaurante son obtenidos en base a la participación de mercado de cada uno de los platos y a la demanda proyectada de cada año.

A continuación se muestran las tablas con la proyección de los ingresos mensuales y anuales con un horizonte de 5 años.

TABLA 3.5 INGRESOS PROYECTADOS MENSUALES Y ANUALES

Periodo	Ingresos mensuales	Ingresos anuales
1	\$ 8.060,43	\$ 96.725,16
2	\$ 8.181,34	\$ 98.176,04
3	\$ 8.304,06	\$ 99.648,68
4	\$ 8.428,62	\$ 101.143,41
5	\$ 8.555,05	\$ 102.660,56

Elaborado por: Las Autoras

El detalle de los cálculos de los ingresos se encontrará en el anexo # 7.

3.3 COSTOS VARIABLES

3.3.1 COSTO DE PLATOS DEL MENÚ

Nuestro menú está conformado por una mezcla de platos por lo cual debemos realizar la estimación de los costos de cada uno de ellos y se detallará en la tabla 3.6.

TABLA 3.6 COSTO DE PLATOS DEL MENÚ

	PLATO	Costo
1	Wrap pollo	1,712
2	Wrap lomo	1,397
3	Wrap pavo	2,647
4	Sanduche pollo	2,254
5	Crema de tomate	0,977
6	Consomé de pollo	0,671
7	Pasta y pavo	2,536
8	Cesar	1,276
9	Especial pollo	1,611
10	Especial lomo	1,668
11	Especial pescado	1,660
12	Plato económico	1,209

Elaborado por: Las Autoras

La descripción del costo de cada uno de los platos se encontrará detallada en el anexo 8.

3.3.2 PROYECCIÓN COSTOS VARIABLES ANUALES

Ya obtenido el costo de cada plato, se procede a realizar una proyección anual con un horizonte a 5 años, tiempo con el que trabajaremos nuestro proyecto.

El total de la producción anual se lo obtiene de la demanda estimada la cual se la realizó en base al estudio de mercado a clientes nuevos y datos históricos ya antes mencionados en el literal 3.2.2. Correspondiente a la participación de los platos del menú.

TABLA 3.7 TOTAL DE COSTOS VARIABLES MENSUALE Y ANUALES

Periodo	Costos mensuales	Costos anuales
1	3059,51	36714,08
2	3105,40	37264,79
3	3151,98	37823,77
4	3199,26	38391,12
5	3247,25	38966,99

Elaborado por: Las Autoras

El detalle del total de costos variables se encuentra en el anexo 9.

3.4 COSTOS FIJOS

3.4.1 COSTOS FIJOS ACTUALES

Los costos fijos actuales son los que en la actualidad incurre el restaurante para su funcionamiento sin importar el número de platos vendidos.

TABLA 3.8 COSTOS FIJOS ACTUALES

	Mensuales	Anuales
Servicios básicos		2610
Luz	120	
Agua	65	
Teléfono	17,5	
Tv cable	15	
Gas (cilindros de 15kg)		1854,72
Mantenimiento de campana		150
Mantenimiento de aire acondicionado		70
Parquero	40	480
Arriendo	1500	18000
Uniformes		120
Permisos		56
Bomberos	8	
Municipal de funcionamiento	32	
Permiso de salud	16	
Tarjeta de afiliación del comisariato		30
Costos de transporte	100	1200
Suministros	85,96	1031,52
Alimenticios	36,42	437,04
Productos de limpieza	37,24	446,88
Sueldos y Salarios		25133,87
Publicidad		100
Total de Costos fijos		51720,03

Elaborado por: Las autoras

En los suministros se ha tomado en cuenta que el 10% de las ventas será a domicilio, dicha información ha sido proporcionada por el actual administrador del local. El detalle de los rubros se encuentra especificado en el anexo 10.

3.4.2 COSTOS FIJOS PROPUESTOS

TABLA 3.9 COSTOS FIJOS PROPUESTOS

	Mensuales	Anuales
Servicios básicos		2943
Luz	138	
Agua	74,75	
Teléfono	17,5	
Tv cable	15	
Gas (cilindros de 15kg)		2472,96
Mantenimiento de campana		150
Mantenimiento de aire acondicionado		70
Parquero	40	480
Arriendo	1500	18000
Uniformes		168
Permisos		56
Bomberos	8	
Municipal de funcionamiento	32	
Permiso de salud	16	
Suministros	165,4424	1985,3085 1
Alimenticios	14,484	173,808
Productos de limpieza	42,44	509,28
Publicidad		250
Mantenimiento del purificador de agua		47,78
Sueldos y Salarios		29447,10
Transporte	25	300
Depreciación Materiales de cocina		331,28
Depreciación equipo de computo		256,33
Depreciación maquinaria y equipo		93,60
Depreciación muebles de oficina		16
Total costos fijos		57749,96

Elaborado por: Las autoras

Tenemos un incremento de \$6029,92 dado aumentaron varios rubros como los sueldos y salarios, servicios básicos, publicidad y las depreciaciones de los nuevos equipos. Se aumentará un 5% en servicio a domicilio teniendo como base el porcentaje actual (10%), lo cual lo utilizamos al momento de calcular los costos de suministros. El detalle de los rubros correspondientes a los costos fijos futuros se encuentran el anexo 11.

3.5 CAPITAL DE TRABAJO

No calcularemos el capital de trabajo dado que nuestro restaurante ya se encuentra en funcionamiento y mantiene ingresos con los que puede cubrir los gastos iniciales del proyecto. Toda la inversión será mediante capital propio del empresario, teniendo como respaldo los ingresos de toda su cadena de restaurante en Guayaquil.

3.6 ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL

El estado de resultados es incremental lo que indica que tomaremos la diferencia entre de los ingresos y gastos sin reingeniería y los ingresos y gastos con reingeniería.

TABLA 3.10 ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 28.325,16	\$ 30.669,32	\$ 32.186,14	\$ 33.725,71	\$ 35.288,37
(-) Costo de Venta	\$ 21.114,08	\$ 22.314,74	\$ 22.890,48	\$ 23.474,86	\$ 24.068,00
(=) Utilidad bruta	\$ 7.211,07	\$ 8.354,58	\$ 9.295,66	\$ 10.250,85	\$ 11.220,37
(-) Gastos operacionales					
Gastos de sueldos	\$ (4.313,23)	\$ (4.442,63)	\$ (4.575,91)	\$ (4.713,19)	\$ (4.854,58)
Gastos de alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de serv basicos	\$ (333,00)	\$ (342,99)	\$ (353,28)	\$ (363,88)	\$ (374,79)
Gasto de mantenimiento	\$ (47,78)	\$ (49,21)	\$ (50,69)	\$ (52,21)	\$ (53,78)
Gastos de gas	\$ (618,24)	\$ (636,79)	\$ (655,89)	\$ (675,57)	\$ (695,83)
Gastos de parqueo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de uniformes	\$ (48,00)	\$ (49,44)	\$ (50,92)	\$ (52,45)	\$ (54,02)
Gastos de permisos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Suministros	\$ (953,79)	\$ (982,40)	\$ (1.011,87)	\$ (1.042,23)	\$ (1.073,50)
Gastos de limpieza	\$ (62,40)	\$ (64,27)	\$ (66,20)	\$ (68,19)	\$ (70,23)
Gastos de publicidad	\$ (150,00)	\$ (154,50)	\$ (159,14)	\$ (163,91)	\$ (168,83)
Depreciación					
Materiales de cocina	\$ (331,28)	\$ (341,22)	\$ (351,45)	\$ (362,00)	\$ (372,86)
Equipo de computo	\$ (256,33)	\$ (256,33)	\$ (256,33)	\$ (280,10)	\$ (280,10)
Maquinaria y equipo	\$ (93,60)	\$ (93,60)	\$ (93,60)	\$ (93,60)	\$ (93,60)
Muebles de oficina	\$ (15,51)	\$ (15,51)	\$ (15,51)	\$ (15,51)	\$ (15,51)
(=) Utilidad de operación	\$ (12,08)	\$ 925,69	\$ 1.654,87	\$ 2.368,03	\$ 3.112,74
(+) Otros ingresos					
Ahorro de tarjeta afil.	\$ 30,00	\$ 30,90	\$ 31,83	\$ 32,78	\$ 33,77
Ahorro de transporte	\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 954,81	\$ 983,45	\$ 1.012,96
Ahorro alimenticios	\$ 263,23	\$ 271,13	\$ 279,26	\$ 287,64	\$ 296,27
(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos	\$ 1.181,15	\$ 2.154,72	\$ 2.920,77	\$ 3.671,91	\$ 4.455,74
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 177,17	\$ 323,21	\$ 438,11	\$ 550,79	\$ 668,36
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.003,98	\$ 1.831,51	\$ 2.482,65	\$ 3.121,12	\$ 3.787,38
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 250,99	\$ 457,88	\$ 620,66	\$ 780,28	\$ 946,84
(=) Utilidad neta	\$ 752,98	\$ 1.373,63	\$ 1.861,99	\$ 2.340,84	\$ 2.840,53

Elaborado por: Las autoras

3.7 TASA DE DESCUENTO TMAR

La TMAR del proyecto la definiremos en 40% que es la tasa esperada por el propietario. La tasa mínima atractiva de retorno es deseado por la implementación del proyecto en el restaurante.

La tasa elegida por el dueño del negocio, debe ser acorde a su sector por lo cual propietario nos indicó que su tasa esperada es alta dado que el mercado alimenticio responde a rendimientos altos.

3.8 FLUJO DE CAJA

Nuestro flujo de caja es incremental lo que indica que los valores de ingresos y costos corresponden a la diferencia entre los datos actuales y los futuros, teniendo en cuenta que los futuros corresponden al negocio aplicando la reingeniería.

Es muy importante tener en cuenta ciertos puntos con los que trabajamos el flujo de efectivo incremental.

- Los Ingresos y Costos aumentan anualmente por la inflación en 3%.
- Las depreciaciones se calculan mediante el método lineal donde se expresa el valor en función del tiempo y no por el uso, esto quiere decir que cada año fiscal el activo pierde la misma cantidad de valor.
- Se distribuirá el 15% de las utilidades líquidas por participación de los empleados según lo obliga la Ley según el Art. 97 del Código de Trabajo del Ecuador.
- Las reinversiones se las hará en el año donde termina la vida útil del activo según el método contable.

TABLA 3.11 FLUJO DE CAJA INCREMENTAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 28.325,16	\$ 30.669,32	\$ 32.186,14	\$ 33.725,71	\$ 35.288,37
(-) Costo de Venta		\$ (21.114,08)	\$ (22.314,74)	\$ (22.890,48)	\$ (23.474,86)	\$ (24.068,00)
(=) Utilidad Bruta		\$ 7.211,07	\$ 8.354,58	\$ 9.295,66	\$ 10.250,85	\$ 11.220,37
(-) Gastos Operacionales						
Gastos de sueldos		\$ (4.313,23)	\$ (4.442,63)	\$ (4.575,91)	\$ (4.713,19)	\$ (4.854,58)
Gastos de alquiler		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de serv basicos		\$ (333,00)	\$ (342,99)	\$ (353,28)	\$ (363,88)	\$ (374,79)
Gasto de mantenimiento		\$ (47,78)	\$ (49,21)	\$ (50,69)	\$ (52,21)	\$ (53,78)
Gastos de gas		\$ (618,24)	\$ (636,79)	\$ (655,89)	\$ (675,57)	\$ (695,83)
Gastos de parqueo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de uniformes		\$ (48,00)	\$ (49,44)	\$ (50,92)	\$ (52,45)	\$ (54,02)
Gastos de permisos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Suministros		\$ (953,79)	\$ (982,40)	\$ (1.011,87)	\$ (1.042,23)	\$ (1.073,50)
Gastos de limpieza		\$ (62,40)	\$ (64,27)	\$ (66,20)	\$ (68,19)	\$ (70,23)
Gastos de publicidad		\$ (150,00)	\$ (154,50)	\$ (159,14)	\$ (163,91)	\$ (168,83)
Depreciación						
Materiales de cocina		\$ (331,28)	\$ (341,22)	\$ (351,45)	\$ (362,00)	\$ (372,86)
Equipo de computo		\$ (256,33)	\$ (256,33)	\$ (256,33)	\$ (280,10)	\$ (280,10)
Maquinaria y equipo		\$ (93,60)	\$ (93,60)	\$ (93,60)	\$ (93,60)	\$ (93,60)
Muebles de oficina		\$ (15,51)	\$ (15,51)	\$ (15,51)	\$ (15,51)	\$ (15,51)
(=)Utilidad de operación		\$ (12,08)	\$ 925,69	\$ 1.654,87	\$ 2.368,03	\$ 3.112,74
(+)Otros ingresos						
Ahorro de tarjeta afil.		\$ 30,00	\$ 30,90	\$ 31,83	\$ 32,78	\$ 33,77
Ahorro de transporte		\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 954,81	\$ 983,45	\$ 1.012,96
Ahorro Alimenticios		\$ 263,23	\$ 271,13	\$ 279,26	\$ 287,64	\$ 296,27
(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos		\$ 1.181,15	\$ 2.154,72	\$ 2.920,77	\$ 3.671,91	\$ 4.455,74
(-) 15% Participación de Trabajadores		\$ 177,17	\$ 323,21	\$ 438,11	\$ 550,79	\$ 668,36
(=) Utilidad antes de Impuestos		\$ 1.003,98	\$ 1.831,51	\$ 2.482,65	\$ 3.121,12	\$ 3.787,38
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$ 250,99	\$ 457,88	\$ 620,66	\$ 780,28	\$ 946,84
(=) UTILIDAD NETA		\$ 752,98	\$ 1.373,63	\$ 1.861,99	\$ 2.340,84	\$ 2.840,53
(+)Depreciación						
Materiales de cocina		\$ 331,28	\$ 341,22	\$ 351,45	\$ 362,00	\$ 372,86
Equipo de computo		\$ 256,33	\$ 256,33	\$ 256,33	\$ 280,10	\$ 280,10
Maquinaria y equipo		\$ 93,60	\$ 93,60	\$ 93,60	\$ 93,60	\$ 93,60
Muebles de oficina		\$ 15,51	\$ 15,51	\$ 15,51	\$ 15,51	\$ 15,51
(-) Inversión						
Materiales de cocina	\$ (331,28)	\$ (341,22)	\$ (351,45)	\$ (362,00)	\$ (372,86)	\$ (384,04)
Equipo de computo	\$ (769,00)			\$ (840,31)		
Maquinaria y equipo	\$ (935,95)					
Muebles de oficina	\$ (155,07)					
(+)Valor de salvamento						
Equipo de computo				\$ 230,70		\$ 252,09
Maquinaria y equipo						\$ 350,00
(=) Flujo Neto Efectivo	\$ (2.191,30)	\$ 1.108,48	\$ 1.728,83	\$ 1.607,27	\$ 2.719,19	\$ 3.820,64

Elaborado por: Las autoras

3.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.¹²

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR ; si ésta es mayor que la TMAR, acepte la inversión ; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.¹³

La tasa Interna de Rentabilidad del proyecto es de 69.41% por lo tanto la inversión es aceptable ya que el rendimiento del restaurante es mayor que la TMAR que se fijo en 40%

¹² BREALEY, MYERS Y ALLEN (2006), Principios De Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill

¹³ Baca Urbina Gabriel, Evaluación De Proyectos, Quinta Edición

3.10 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de selección de la inversión que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial¹⁴.

La tabla 3.12 muestra el flujo neto de efectivo incremental en el horizonte de tiempo.

TABLA 3.12 FLUJO NETO DE EFECTIVO INCREMENTAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Flujo Neto Efectivo	-2191,3	1108,48	1728,83	1607,27	2719,18	3820,64

Elaborado por: Las autoras

VAN	1486,49
TMAR	40%

¹⁴ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición

3.11 PAYBACK

El Payback es un utensilio financiero que consiste en estimar en qué tiempo se recupera la inversión inicial.

En la siguiente tabla se muestra la construcción del Payback para nuestro proyecto; en esta se puede ver el valor de la cantidad invertida que se recupera que se recupera cada año y el saldo de la inversión de cada período. Según este estudio, se recupera lo invertido inicialmente en 1 año y 8 meses.

TABLA 3.13 PAYBACK DESCONTADO

Periodo	Flujo de Caja	Flujo descontado	Flujo de caja acumulado
0	\$ (2.191,30)	\$ (2.191,30)	\$ (2.191,30)
1	\$ 1.108,48	\$ 791,77	\$ (1.399,53)
2	\$ 1.728,83	\$ 2.116,94	\$ 717,41
3	\$ 1.607,27	\$ 2.553,83	\$ 3.271,24
4	\$ 2.719,19	\$ 5.028,40	\$ 8.299,64
5	\$ 3.820,64	\$ 7.775,64	\$ 16.075,27

Elaborado por: Las autoras

3.12 ANALISIS DE SENSIBILIDAD UNI-VARIABLE

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, debe efectuarse un análisis de sensibilidad, donde nos indicará los efectos de la TIR o el VAN que tendría ante una variación en el valor de una o más variables las cuales pueden ser los ingresos o costos que inciden en el proyecto. Con esto se mostrará la amplitud con que le negocio puede contar con cambios eventuales de tales las variables en el mercado.

3.12.1 ANALISIS DE SENSIBILIDAD RESPECTO A INGRESOS

TABLA 3.14 ANALISIS DE SENSIBILIDAD RESPECTO A INGRESOS

		VAN	TIR	RESULTA DO
VARIACION	-20%	-6539,63		NO FACTIBLE
	-15%	-4533,1		NO FACTIBLE
	-10%	-2526,57	-12,01%	NO FACTIBLE
	-5%	-520,04	29,63%	NO FACTIBLE
	0	1486,49	69,41%	FACTIBLE
	5%	3493,01	109,09%	FACTIBLE

Elaborado por: Las autoras

- Al incrementar los ingresos en 5% también aumentan el VAN a \$3493,01 y la TIR 109,09%.
- Manteniendo un escenario pesimista con una variación negativa de los costos totales del -5%, -10%, -15% y -20% tendremos un VAN negativo de \$--520,04, \$-2526,57, \$-4533,1 y \$-6539,63 respectivamente.

- El máximo que puede disminuir los ingresos es de 3,70% y tendremos como resultado el VAN \$0 para que el proyecto entre en el rango de factibilidad.
- Este proyecto es muy sensible lo cual los ingresos deben mantenerse a través del tiempo para obtener los resultados esperados.
- Podremos observar gráficamente los resultados en el anexo 12

3.12.2 ANALISIS DE SENSIBILIDAD RESPECTO A COSTOS TOTALES

TABLA 3.15 ANALISIS DE SENSIBILIDAD RESPECTO A COSTOS TOTALES

VARIACION		VAN	TIR	RESULTADO
	-5%	3420,91	108,21	FACTIBLE
	0	1486,49	69,41	FACTIBLE
	5%	-447,94	31,18	NO FACTIBLE
	10%	-2382,37	-7,33	NO FACTIBLE
	15%	-4316,8		NO FACTIBLE
	20%	-6251,23		NO FACTIBLE

Elaborado por: Las autoras

- Teniendo un escenario optimista y disminuyendo los costos totales en 5% tenemos un proyecto favorable con un VAN de \$3420,91 y una TIR 108,21%.
- Manteniendo un escenario pesimista con una variación positiva de los costos totales del 5%, 10%, 15% y 20% tendremos un VAN negativo de \$-447,94, \$-2382,37, \$-4316,8 y \$-6251,23 respectivamente.

- El máximo que puede incrementar los gastos de 3,84% y tendremos como resultado el VAN \$0 para que el proyecto entre en el rango de factibilidad.
- Este proyecto es muy sensible lo cual los gastos deben mantenerse a través del tiempo para obtener los resultados esperados.

Podremos observar gráficamente los resultados en el anexo 13.

3.13 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos. Nosotros presentaremos un punto de equilibrio incremental expresado en unidades. Este valor será el punto referencial donde un incremento en los volúmenes de ventas nos generará utilidades mientras un decremento nos ocasionará pérdidas.

Ingresos = Costos Fijos + Costos Variables

$$\sum (P_n * \%n \text{ part.}) * Q = \text{Costos Fijos} + \sum (CV_n * \%n \text{ part.}) * Q$$

Donde:

P_n= precio de cada plato

%_nPart= porcentaje de participación de cada plato

CV_n= costo variable de cada plato

Q= cantidad

Los cual nos indica que debemos vender 2318 platos anuales para cubrir los costos adicionales de los costos fijos.

Se tomaron datos del flujo incremental para obtener solo la proporción de la reingeniería

CONCLUSIONES

Una vez realizado el proceso de reingeniería del Restaurant Light se llegó a las siguientes conclusiones:

Con el estudio de mercado se pudo determinar que existe un mercado al que podemos llegar debido a que el 71.6% de los encuestados asisten a restaurantes o almuerzan en la oficina y además un 39% gusta de la comida light.

Este mercado está en crecimiento debido a problemas de salud relacionados con el peso y la mala alimentación a la que las personas están sometidas ya sea por falta de tiempo o dinero.

En el análisis de mercado se pudo concluir a un fuerte competidor indirecto como lo es el restaurante El Patio ya que el 43.6% de los encuestados almorzaba normalmente en este lugar.

De los clientes actuales el 55.2% prefieren el restaurante debido a la alta calidad que éste ofrece.

Con el estudio organizacional se determinó el personal que se debía incrementar en el restaurante para así cubrir la nueva demanda.

En el estudio técnico se presentan todos los cambios que se hicieron como parte de la reingeniería. La inversión que se tiene que realizar es de \$2191,3

En la Evaluación Económica se logró obtener datos importantes con los cuales determinamos que el proyecto es viable, ya que tiene una Tasa

Interna de Retorno superior a la TMAR es decir 69.41% contra un 40% respectivamente. Y el valor actual neto es mayor a cero es decir 1486,49.

Las ventas anuales de los platos que ofrece el restaurante permiten recuperar la inversión en 1 año y 8 meses.

El punto de equilibrio en unidades es de 2318,202128 platos anuales y en dólares \$5773,59 anuales que representa el costo fijo incremental.

El análisis de sensibilidad nos muestra un escenario optimista si aumentamos los ingresos por ventas del producto en un 5%. Si nos centramos en este escenario se obtiene un VAN de \$1290.79 y una TIR del 57.87% con lo que aun es factible el proyecto.

Con la reingeniería se abarco los puntos mas importantes del restaurante ya que un proceso como éste es muy largo y debido al tiempo no se podía cubrir todas las aéreas.

RECOMENDACIONES

Para que se puedan mantener las mejoras y los cambios que se esperan se recomienda que constantemente se realice constantemente revisiones sobre el desempeño de los empleados del local.

El proyecto de reingeniería no es un proceso simple, y ya que se ha dado las pautas se debe dar continuidad y seguimiento, para esto se debe contar con el apoyo del dueño y el administrador del restaurante de comida light.

Constantemente realizar evaluaciones de satisfacción del cliente.

Para eliminar o disminuir el riesgo debido a la competencia indirecta que existe en el sector se recomienda que el restaurante de comida light en el primer año invierta en el rubro de publicidad para así ingresar al mercado con su característica de diferenciación.

Se recomienda a futuro la opción de tener un local propio y como prioridad que esté ubicado en el sector Kennedy es decir donde actualmente se encuentra.

Con las ganancias que obtienen los dueños del restaurante, incrementar su planta de producción para así poder aumentar la capacidad de producción y tener mayor participación en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Carl W stern, George, Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group
- Jaime Rivera Camino, Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones, ESIC editorial
- Fuente: CIA World Factbook
- Brealey, Myers y Allen (2006), Principios De Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Baca Urbina Gabriel, Evaluación De Proyectos, Quinta Edición
- www.bce.fin.ec
- <http://www.consumer.es>
- <http://www.eluniversal.com.mx>
- <http://www.hoy.com.ec>
- www.elcomercio.com

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIENTES ACTUALES

Estimados encuestados como estudiantes de la escuela superior politecnica del litoral (ESPOL), agradecemos su colaboracion al llenar esta encuesta, la misma que nos ayudara a la investigacion de mercado de nuestro proyecto de graduacion.

Tiempo estimado: 5 minutos

Sexo

- Masculino
- Femenino

Edad

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 46 en adelante

Con que frecuencia usted viene a este restaurante

- Todos los dias
- Dos o tres veces por semana
- Un dia a la semana
- Una o dos veces al mes

Que otros servicios le gustaria que nuestro restaurante ofrezca a los clientes (seleccione solo una opcion)

- Cafeteria
- Servicio a domicilio
- Servicio de coffee break
- Otros

Que otros platos le gustaria encontrar en nuestro restaurante (seleccione solo una opcion)

- Variedad de postres
- Variedad de sandwiches
- Variedad de ensaladas
- Variedad de platos a la carta
- Batidos
- Esta bien con los que tiene
- Otros

De las siguientes opciones, indique por que prefiere este restaurante. (senale solo una opcion)

- Calidad
- Seguridad
- Higiene
- Ambiente
- Privacidad
- Atencion

¿Que te gustaria que el restaurante tenga para que sea tu opcion de todos los dias?

Le agradecemos por su colaboración.

ANEXO 2

ENCUESTA CLIENTES NUEVOS

Estimados encuestados,

Como estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) agradecemos su colaboración al llenar esta encuesta, la misma que nos ayudará a la Investigación de Mercado de nuestro proyecto de graduación.

Sexo

- Femenino
- Masculino

Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 años en adelante

¿Dónde almuerza normalmente?

- En restaurante
- En la oficina
- En la casa
- En un centro comercial

Si su respuesta en la pregunta 3 fue restaurantes: ¿a cuál asiste?

- Arrecife
- Lo Tradicional

- Sal y Pimienta
- El Patio
- Otros, Especifique _____

¿Cuánto tiempo usted dispone para almorzar?

- 20 a 30 minutos
- 1 hora
- Más de una hora

¿Cuál es el presupuesto diario que Usted designa para su almuerzo diariamente?

- \$1.50 a \$2.99
- \$3.00 a \$4.49
- \$4.50 a \$5.99
- \$6.00 a \$7.49
- \$7.50 en adelante

¿Qué tipo de comida consume normalmente a la hora del almuerzo?

- Rápida
- Gourmet
- Típica
- Mariscos
- Light

¿Qué tipo de comida le gustaría almorzar todos los días?

- Rápida
- Gourmet
- Típica
- Mariscos
- Light

Si la respuesta en las preguntas 7 y 8 son distintas, ¿Cuál es el motivo?

- Dinero
- Tiempo
- La empresa paga los almuerzos

¿Le gustaría contar con servicio a domicilio, para que le lleven su almuerzo a la oficina o la casa a la hora del almuerzo?

- Si
- No

Estaría usted dispuesto a pagar diariamente \$4.90 en un local que está ubicado en Kennedy Norte, con un ambiente agradable, que disponga de aire acondicionado, pantalla plana y le ofrezca como opción para su almuerzo un plato que contenga lomo en salsa de champiñones, soufflé de brócoli, ensalada de tomate con pepino y jugo y que esté preparado con las porciones necesarias que usted necesita para mantenerse en forma y con salud.

- Si
- No

GRACIAS

ANEXOS 3

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A CLIENTES ACTUAL

Pregunta 1

TABLA A.3.1 SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	17	58.6	58.6	58.6
	Femenino	12	41.4	41.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 2

TABLA A.3.2 EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 18 a 25	11	37.9	37.9	37.9
26 a 30	3	10.3	10.3	48.3
31 a 35	5	17.2	17.2	65.5
36 a 45	9	31.0	31.0	96.6
46 en adelante	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 3

TABLA A.3.3 CON QUÉ FRECUENCIA UD. ALMUERZA EN ESTE RESTAURANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todos los días	8	27.6	27.6	27.6
	Dos o tres veces por semana	7	24.1	24.1	51.7
	Un día a la semana	4	13.8	13.8	65.5
	Una o dos veces al mes	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 4

TABLA A.3.4 QUE OTROS SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE NUESTRO RESTAURANTE OFREZCA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cafetería	15	51.7	51.7	51.7
	Servicio a domicilio	6	20.7	20.7	72.4
	Servicio de Coffee Break	6	20.7	20.7	93.1
	Otros	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 5

TABLA A.3.5 QUE OTROS PLATOS LE GUSTARIA ENCONTRAR EN NUESTRO RESTAURANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Variedad de postres	10	34.5	34.5	34.5
	Variedad de Sandwiches	5	17.2	17.2	51.7
	Variedad de ensaladas	5	17.2	17.2	69.0
	Variedad de platos a la carta	5	17.2	17.2	86.2
	Batidos	2	6.9	6.9	93.1
	Esta bien con lo que tiene actualmente	1	3.4	3.4	96.6
	Otros	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 6

TABLA A.3.6 ¿POR QUÉ USTED PREFERE NUESTRO RESTAURANTE? ESCOJA SOLO 1 OPCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	calidad	16	55,2	55,2	55,2
	seguridad	2	6,9	6,9	62,1
	ambiente	7	24,1	24,1	86,2
	privacidad	3	10,3	10,3	96,6
	atención	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Pregunta 7

TABLA A.3.7 QUE TE GUSTARÍA QUE EL RESTAURANTE TENGA PARA QUE SEA TU OPCIÓN DE TODOS LOS DÍAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	11	37.9	37.9	37.9
2 opciones de almuerzo	2	6.9	6.9	44.8
Desayunos	2	6.9	6.9	51.7
Parqueo	2	6.9	6.9	58.6
platos típicos	5	17.2	17.2	75.9
Precio	5	17.2	17.2	93.1
Variedad	2	6.9	6.9	100.0
Total	29	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 4

Encuestas nuevos clientes

Pregunta 1

TABLA A.4.1 SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	157	55.7	55.7	55.7
	Masculino	125	44.3	44.3	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 2

TABLA A.4.2 EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 18 a 25	55	19.5	19.5	19.5
26 a 30	56	19.9	19.9	39.4
31 a 35	65	23.0	23.0	62.4
36 a 45	47	16.7	16.7	79.1
46 en adelante	59	20.9	20.9	100.0
Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 3

TABLA A.4.3 ¿DÓNDE ALMUERZA NORMALMENTE?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Restaurante	149	52.8	52.8	52.8
	Oficina	53	18.8	18.8	71.6
	Casa	47	16.7	16.7	88.3
	Centro comercial	33	11.7	11.7	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 4

TABLA A.4.4 SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES RESTAURANTES, ¿A CUÁL ASISTE?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Arrecife	13	4.6	8.7	8.7
	Lo tradicional	27	9.6	18.1	26.8
	Sal y Pimienta	20	7.1	13.4	40.3
	El Patio	65	23.0	43.6	83.9
	Otros	24	8.5	16.1	100.0
	Total	149	52.8	100.0	
Perdidos	Sistema	133	47.2		
Total		282	100.0		

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 5

TABLA A.4.5 ¿CUÁNTO TIEMPO DISPONE PARA ALMORZAR?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30 minutos	72	25.5	25.5	25.5
	1 hora	163	57.8	57.8	83.3
	Más de 1 hora	47	16.7	16.7	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 6

TABLA A.4.6 ¿Cuál es el presupuesto diario que usted designa para su almuerzo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$1,50 a \$2,99	115	40.8	40.8	40.8
	\$3,00 a \$ 4,49	111	39.4	39.4	80.1
	\$4,50 a \$5,99	42	14.9	14.9	95.0
	\$6,00 a \$ 7,49	10	3.5	3.5	98.6
	\$7,50 en adelante	4	1.4	1.4	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 7

TABLA A.4.7 ¿QUÉ TIPO DE COMIDA CONSUME NORMALMENTE A LA HORA DE ALMUERZO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rápida	56	19.9	19.9	19.9
	Gourmet	21	7.4	7.4	27.3
	Típica	115	40.8	40.8	68.1
	Mariscos	33	11.7	11.7	79.8
	Light	57	20.2	20.2	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 8

TABLA A.4.8 ¿QUÉ TIPO DE COMIDA LE GUSTARÍA ALMORZAR TODOS LOS DÍAS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rápida	24	8.5	8.5	8.5
	Gourmet	26	9.2	9.2	17.7
	Típica	100	35.5	35.5	53.2
	Mariscos	22	7.8	7.8	61.0
	Light	110	39.0	39.0	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 9

TABLA A.4.9 SI LA RESPUESTA EN LAS PREGUNTAS 7 Y 8 SON DISTINTAS, ¿CUÁL ES EL MOTIVO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dinero	108	38.3	66.7	66.7
	Tiempo	34	12.1	21.0	87.7
	La empresa paga los almuerzos	20	7.1	12.3	100.0
	Total	162	57.4	100.0	
Perdidos	Sistema	120	42.6		
Total		282	100.0		

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 10

**TABLA A.4.10 ¿LE GUSTARÍA CONTAR CON SERVICIO A DOMICILIO,
PARA QUE LE LLEVEN SU ALMUERZO A LA OFICINA O LA CASA A LA
HORA DEL ALMUERZO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	159	56.4	56.4	56.4
	No	123	43.6	43.6	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

Pregunta 11

TABLA A.4.11 ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A PAGAR DIARIAMENTE \$4.90 POR SU ALMUERZO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	134	47.5	47.5	47.5
	No	148	52.5	52.5	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 5

TABLA A.5.1 DATOS HISTÓRICOS - PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Dias	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8	DIA 9	DIA 10	DIA 11	DIA 12	DIA 13	DIA 14	DIA 15	TOTAL	platos mas vendidos	porcentaje de representacion sobre 100%	porcentaje representacion sobre el 61%
Capresse	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	8			
Griega	1	2	0	1	0	0	1	0	2	0	1	0	1	2	1	12			
Pasta con legumbres	2	0	2	1	1	2	1	0	1	2	0	0	0	1	1	14			
Titi	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4			
Mixta	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	5			
Pasta y pavo	5	7	3	2	6	3	6	4	1	6	5	2	5	4	6	65	65	10%	6.11%
Cesar	1	3	6	3	4	2	0	2	0	3	1	2	0	3	0	30	30	5%	2.82%
Atun	1	2	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	0	2	1	11			
Cremas														0		0			
Consome	2	3	4	1	0	3	1	2	3	0	0	0	1	4	1	25	25	4%	2.35%
Brocoli	0	3	1	0	0	2	0	0	2	0	2	1	0	1	0	12			
Tomate	2	4	2	0	4	1	4	3	2	0	0	5	0	3	1	31	31	5%	2.91%
Champinones	3	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	11			
Aceitunas	0	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	8			
Especial																0			
Pollo	24	15	19	14	5	40	9	32	12	1	29	11	12	22	1	246	246	38%	23.12%
Lomo	0	13	0	14	0	0	12	0	15	0	0	12	9	16	1	92	92	14%	8.65%
Pescado	2	3	3	0	22	1	4	0	1	21	1	2	2	0	22	84	84	13%	7.90%
Sanduches												0		0		0			
Pollo	2	1	1	0	0	3	1	2	11	3	2	2	1	2	3	34	34	5%	3.20%
Lomo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	7			
Pavo	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	3	11			
Atun	0	0	0	0	1	0	0	0	10	0	1	2	0	0	2	16			
Queso	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	1	0	0	0	11			
Wraps	7	6	0	1	4	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	42	42	6%	3.95%
																	649	100.00%	61.00%
Elaborado Por: Las Autoras																			

ANEXO 6

**TABLA A.6.1 TABLA CRUZADA
PRESUPUESTO DESIGNADO Y COMIDA DESEADA**

¿Qué tipo de comida le gustaría almorzar todos los días? * ¿Cuál es el presupuesto diario que usted designa para su almuerzo diario?

Crosstabulation

			¿Cuál es el presupuesto diario que usted designa para su almuerzo diario?					Total
			\$1,50 a \$2,99	\$3,00 a \$ 4,49	\$4,50 a \$5,99	\$6,00 a \$ 7,49	\$7,50 en adelante	
¿Qué tipo de comida le gustaría almorzar todos los días?	Rápida	Count	12	10	2	0	0	24
		% of Total	4,3%	3,5%	,7%	,0%	,0%	8,5%
	Gourmet	Count	7	9	2	5	3	26
		% of Total	2,5%	3,2%	,7%	1,8%	1,1%	9,2%
	Típica	Count	49	36	11	3	1	100
		% of Total	17,4%	12,8%	3,9%	1,1%	,4%	35,5%
	Mariscos	Count	9	7	6	0	0	22
		% of Total	3,2%	2,5%	2,1%	,0%	,0%	7,8%
	Light	Count	38	49	21	2	0	110
		% of Total	13,5%	17,4%	7,4%	,7%	,0%	39,0%
	Total	Count	115	111	42	10	4	282
		% of Total	40,8%	39,4%	14,9%	3,5%	1,4%	100,0%

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 7

TABLA A.7.1 INGRESOS

Periodo	Ingresos												Ingresos mensuales	Ingresos anuales
	Plato económico	Wrap Pollo	Wrap Lomo	Wrap Pavo	Sanduche Pollo	Crema de Tomate	Consomé de Pollo	Pasta y Pavo	Cesar	Especial de Pollo	Especial de Lomo	Especial de Pescado		
1	\$ 2,356.64	\$ 106.03	\$ 106.03	\$ 106.03	\$ 270.71	\$ 175.84	\$ 108.00	\$ 590.73	\$ 326.10	\$ 2,281.87	\$ 853.73	\$ 778.72	\$ 8,060.43	\$ 96,725.16
2	\$ 2,391.99	\$ 107.62	\$ 107.62	\$ 107.62	\$ 274.77	\$ 178.48	\$ 109.62	\$ 599.59	\$ 330.99	\$ 2,316.10	\$ 866.53	\$ 790.40	\$ 8,181.34	\$ 98,176.04
3	\$ 2,427.87	\$ 109.23	\$ 109.23	\$ 109.23	\$ 278.89	\$ 181.16	\$ 111.26	\$ 608.59	\$ 335.96	\$ 2,350.84	\$ 879.53	\$ 802.26	\$ 8,304.06	\$ 99,648.68
4	\$ 2,464.29	\$ 110.87	\$ 110.87	\$ 110.87	\$ 283.08	\$ 183.87	\$ 112.93	\$ 617.72	\$ 341.00	\$ 2,386.11	\$ 892.73	\$ 814.29	\$ 8,428.62	\$ 101,143.41
5	\$ 2,501.25	\$ 112.54	\$ 112.54	\$ 112.54	\$ 287.32	\$ 186.63	\$ 114.62	\$ 626.98	\$ 346.11	\$ 2,421.90	\$ 906.12	\$ 826.50	\$ 8,555.05	\$ 102,660.56

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 8

COSTOS DE LOS PLATOS DEL MENÚ

TABLA A.8.1 COSTO WRAP POLLO

Wraps de Pollo	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
tortilla mama fanny	1.660	funda		12	unidad	0.138
lechuga	0.760	funda		4	unidad	0.190
Pollo	5.060	kg	0.005	1000	g	0.506
queso parmesano	4.080	g	0.016	250	g	0.245
queso Mozzarella light	3.920	g	0.008	500	g	0.314
Salsa cesar						0.100
Tomate	0.227	lbs	0.000	454	g	0.042
aceitunas negras	1.021	funda	0.034	30	unidad	0.102
aceitunas verdes	0.760	funda	0.025	30	unidad	0.076
					Total	1.712

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.2 COSTO WRAP LOMO

Wrap de Lomo	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
tortilla mama fanny	1.660	funda		12	unidad	0.138
lechuga	0.760	funda		4	unidad	0.190
Lomo	6.820	kg	0.007	1000	g	0.682
queso parmesano	4.080	g	0.016	250	g	0.245
Salsa cesar						0.100
Tomate	0.227	lbs	0.000	454	g	0.042
						1.397

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.3 COSTO WRAP PAVO

Wraps de Pavo	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
tortilla mama fanny	1.660	funda		12	unidad	0.138
Mayonesa	5.380	g	0.011	500	g	0.646
lechuga	0.760	funda		4	unidad	0.190
Pavo	12.220	kg	0.012	1000	g	1.222
queso parmesano	4.080	g	0.016	250	g	0.245
Salsa Ranch						0.100
Tomate	0.227	lbs	0.000	454	g	0.042
pickles	0.130	unidad		20	unidad	0.065
						2.647

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.4 COSTO ENSALADA CESAR

Cesar	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
lechuga	0.760	funda		2	unidad	0.380
pollo	5.060	kg	0.005	1000	g	0.506
queso parmesano	4.080	g	0.016	250	g	0.245
Croutones	0.270	unidad		6	unidad	0.045
Salsa Cesar						0.100
						1.276

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.5 COSTO ENSALADA PASTA Y PAVO

Pasta y Pavo	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
Pasta	0.680	g	0.002	400	g	0.340
Yogurt Light	4.360	l	0.002	2000	ml	0.109
Mayonesa	5.380	g	0.011	500	g	0.646
jugo de limon						0.100
Tomates cherries	1.190	funda		30	unidad	0.119
Pavo	12.220	kg	0.012	1000	g	1.222
						2.536

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.6 COSTO SANDUCHE DE POLLO

SANDUCHE DE POLLO	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
pan	0.270	unidad		1	unidad	0.270
Mayonesa	5.380	g	0.011	500	g	0.968
lechuga	0.760	funda		4	unidad	0.190
Tomate	0.227	g	0.000	454	g	0.042
aceitunas negras	1.021	funda	0.034	30	unidad	0.102
aceitunas verdes	0.760	funda	0.025	30	unidad	0.076
Salsa Cesar						0.100
Pollo	5.060	kg	0.005	1000	g	0.506
						2.254

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.7 COSTO CREMA DE TOMATE

Crema de Tomate	Precio	Unidad de medida	Costo por unidad/medida	Porciones obtenidas por el precio	Unidad de medida	Costo de Ingrediente
Tomate	0.227	lbs	0.227	1	lbs	0.680
cebolla Perla	0.150	lbs	0.000	454	g	0.020
ajo						0.010
Perjil						0.010
Maicena	0.845	lbs	0.002	454	g	0.002
Fondo de Pollo						0.200
Cebolla Blanca	0.123	lbs	0.000	454	g	0.007
Cebollin	0.490			10.000		0.049
						0.977

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.8 COSTO CONSOMÉ DE POLLO

Consomé de Pollo (12 porciones)	Precio	Unidad de medida
Hueso de Pollo	0.428	kg
Apio	0.500	kg
Pollo	5.060	kg
ajo	0.200	
Cebolla Colorada	0.150	lbs
Pimiento	0.375	lbs
Brocoli	1.200	lbs
Zanahoria	0.040	lbs
Cebollin	0.100	
	8.053	
Costo por plato	0.67105	

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.9 COSTO ESPECIAL DE LOMO

Lomo a la pimienta	Precio		Costo del ingrediente		
Lomo	6.820	6.82	34.100	5	kg
Oregano	0.500	0.1	0.100	1	cucharada
cebolla colorada	0.115	0.1149	0.172	1.5	lbs
pimiento rojo	2.460	1.118	0.559	0.5	lbs
pimienta				100	g
leche	0.993		0.497	0.5	l
maicena	0.845	0.002	0.317	150	g
vino blanco	1.381		0.345	0.25	l
Puré de zanahoria blanca	Precio		Costo del ingrediente		
leche	0.993		0.993	1	l
margarina	1.870	0.00374	0.935	250	g
zanahoria blanca	0.920		8.280	9	kg
Ensalada	Precio		Costo del ingrediente		
Tomate	0.227		1.812	8	lbs
Pepino	0.300		3.000	10	unidad
Salsa	4.500	0.1	4.500	45	porciones
			55.610		
		Costo por plato	1.390		

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.10 COSTO ESPECIAL DE PESCADO

Pescado en salsa de mejillones	Precio		Costo del ingrediente		
Pescado	4.290		19.305	4.5	kg
Cebolla Colorada	0.115	0.000253311	0.127	500	g
Mejillones	5.000		5.000	1	lbs
leche	0.993		0.497	0.5	l
maicena	0.845	0.0021135	0.317	150	g
vino	1.381		0.690	0.5	l
vinagre	1.340	0.089333333	0.045	0.5	tazas
tomillo	0.600	0.12	0.120	1	cucharada
Crema de leche	2.570	0.01028	2.570	250	g
Pimiento rojo	2.460	1.118181818	0.559	0.5	lbs
perejil	0.300	0.06	0.120	2	cucharadas
oregano	0.500	0.1	0.200	2	cucharadas
mostaza	2.710	0.0027	0.271	100	g
Apio	1.000	0.25	0.750	3	ramas
Ensalada	Precio		Costo del ingrediente		
Tomate	0.227		1.812	8	unidades
Aguacate	0.550		4.400	8	unidades
Salsa	4.500	0.10	4.500	45	porciones
Papas al gratén	Precio		Costo del ingrediente		
Papas	0.116		3.008	26	lbs
Queso	3.940	0.00788	5.358	680	g
leche	0.993		0.497	0.5	l
maicena	0.845	0.0021135	0.317	150	g
margarina	1.870	0.00374	0.935	250	g
Apio	1.000	0.25	0.750	3	ramas
Cebolla perla	0.150	0.000330693	0.083	250	g
ajo	0.010		0.100	10	pepas
queso parmesano	4.080	0.01632	1.958	120	g
Crema de leche	2.570	0.01028	1.028	100	g
			55.317		
Elaborado Por: Las Autoras		Costo por plato	1.383		

TABLA A.8.11 COSTO ESPECIAL DE POLLO

Pollo al vino	Precio		Costo del ingrediente		
Pollo	5.06	5.06	22.77	4.5	kg
Vino	1.38	1.38	1.38	1	l
Vinagre	1.34	0.09	0.04	0.5	taza
crema de leche	2.57	0.01	1.03	100	g
cebolla colorada	0.1149		0.06	250	g
ajo			0.05	4	unidades
oregano	0.50	0.10	0.10	1	cucharada
maicena	0.8454	0.002114	0.317025	150	g
Ensalada	Precio		Costo del ingrediente		
Uva	2.73	0.09	2.73	30	unidades
Lechuga	0.76		3.04	4	fundas
Queso	5	0.01	4.17	15	rebanadas
Soufle de Brocoli	Precio		Costo del ingrediente		
Brocoli	1.20		8.4	7	unidades
Leche	0.99		0.99	1	l
huevos	0.08		1.44	18	unidades
cebolla colorada	0.11		0.11	500	g
apio	1.00	0.25	0.75	3	ramas
mostaza	2.71	0.00	0.41	150	g
maicena	0.85	0.00	0.21	100	g
queso	3.94	0.01	5.36	680	g
			53.36		
	Costo por plato		1.334		

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.8.12 POLÍTICA DE GANANCIA

		Costo	P.V.P	Utilidad	Politica de Ganancia
1	wrap pollo	1.712	4.00	2.288	134%
2	wrap lomo	1.397	4.00	2.603	186%
3	wrap pavo	2.647	4.00	1.353	51%
4	sanduche pollo	2.254	4.20	1.946	86%
5	crema de tomate	0.977	3.00	2.023	207%
6	consome de pollo	0.671	3.40	2.729	407%
7	pasta y pavo	2.536	4.80	2.264	89%
8	cesar	1.276	4.50	3.224	253%
9	especial pollo	1.611	4.90	3.289	204%
10	especial lomo	1.668	4.90	3.232	194%
11	especial pescado	1.660	4.90	3.240	195%
12	plato economico	1.209	3.00	1.791	148%

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 9

TABLA A.9.1 COSTOS VARIABLES MENSUALES

Periodo	Costos											Costos mensuales	Costos anuales	
	Plato económico	Wrap Pollo	Wrap Lomo	Wrap Pavo	Sanduche Pollo	Crema de Tomate	Consomé de Pollo	Pasta y Pavo	Cesar	Especial de Pollo	Especial de Lomo			Especial de Pescado
1	\$ 950.07	\$ 45.39	\$ 70.17	\$ 70.17	\$ 145.29	\$ 57.27	\$ 31.76	\$ 312.05	\$ 72.47	\$ 750.41	\$ 290.57	\$ 263.88	\$ 3,059.51	\$ 36,714.08
2	\$ 964.32	\$ 46.07	\$ 71.23	\$ 71.23	\$ 147.47	\$ 58.12	\$ 32.24	\$ 316.73	\$ 73.55	\$ 761.67	\$ 294.93	\$ 267.83	\$ 3,105.40	\$ 37,264.79
3	\$ 978.78	\$ 46.76	\$ 72.29	\$ 72.29	\$ 149.68	\$ 59.00	\$ 32.72	\$ 321.49	\$ 74.66	\$ 773.09	\$ 299.36	\$ 271.85	\$ 3,151.98	\$ 37,823.77
4	\$ 993.46	\$ 47.47	\$ 73.38	\$ 73.38	\$ 151.93	\$ 59.88	\$ 33.21	\$ 326.31	\$ 75.78	\$ 784.69	\$ 303.85	\$ 275.93	\$ 3,199.26	\$ 38,391.12
5	\$ 1,008.37	\$ 48.18	\$ 74.48	\$ 74.48	\$ 154.20	\$ 60.78	\$ 33.71	\$ 331.20	\$ 76.91	\$ 796.46	\$ 308.40	\$ 280.07	\$ 3,247.25	\$ 38,966.99

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 10

TABLA A.10.1 COSTOS FIJOS – ACTUAL

							11.15%	
CARGO	Sueldos Mensuales	Total de sueldos anual	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte al IESS	Total	
Administrador	320	3840	320	264	320	428.16	5172.16	
Chef	300.00	3600.00	300.00	264.00	300.00	401.40	4865.40	
Repostero	264.00	3168.00	264.00	264.00	264.00	353.23	4313.23	
Salonero 1 (tiempo completo)	264.00	3168.00	264.00	264.00	264.00	353.23	4313.23	
Salonero 2 (medio tiempo)	132.00	1584.00	132.00	132.00	132.00	176.62	2156.62	
Ayudante del Chef	264.00	3168.00	264.00	264.00	264.00	353.23	4313.23	
						Total anual	25133.87	

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.10.2 DETALLE DE RUBROS DE COSTOS FIJOS

	10%	servicio a domicilio		
Actual				
	Unidades	Cantidad	Precios	Total
SUMINISTROS				85,96
Tarrinas	90	1	10,22	9,198
Tenedores	90	1	2,15	1,935
Cucharas	90	1	1,15	1,035
Fundas	90	1	1,05	0,945
Sorbetes	900	9	2,96	26,64
Individuales	810	2	3,35	5,427
Servilletas	900	18	0,4	7,2
Papel Higienico		2	1,59	3,18
Rollo de papel maquina reg.		2	0,2	0,4
Papelería				30
ALIMENTICIOS				36,42
Azucar		30	0,42	30,42
Sal		4	0,65	4,65
Pimienta		1	0,35	1,35
PRODUCTOS DE LIMPIEZA				37,24
detergente		4	1,66	6,64
cloro		4	1,8	7,2
Fundas de basura		4	1,88	7,52
desinfectante		4	3,97	15,88

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 11

TABLA A.11.1 COSTOS FIJOS – PROPUESTO

						11.15%	
CARGO	Sueldos Mensuales	Total de sueldos anual	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte al IESS	Total
Administrador	320	3840	320	264	320	428.16	5172.16
Chef	300.00	3600.00	300.00	264.00	300.00	401.40	4865.40
Repostero	264.00	3168.00	264.00	264.00	264.00	353.23	4313.23
Salonero 1 (tiempo completo)	264.00	3168.00	264.00	264.00	264.00	353.23	4313.23
Salonero 2 (medio tiempo)	132.00	1584.00	132.00	132.00	132.00	176.62	2156.62
Ayudante del Chef	264.00	3168.00	264.00	264.00	264.00	353.23	4313.23
Ayudante de Cocina (Medio tiempo)	132.00	1584.00	132.00	132.00	132.00	176.62	2156.62
Motorizado	132.00	1584.00	132.00	132.00	132.00	176.62	2156.62
						Total anual	29447.10

Elaborado Por: Las Autoras

TABLA A.11.2 DETALLE DE RUBROS DE COSTOS FIJOS

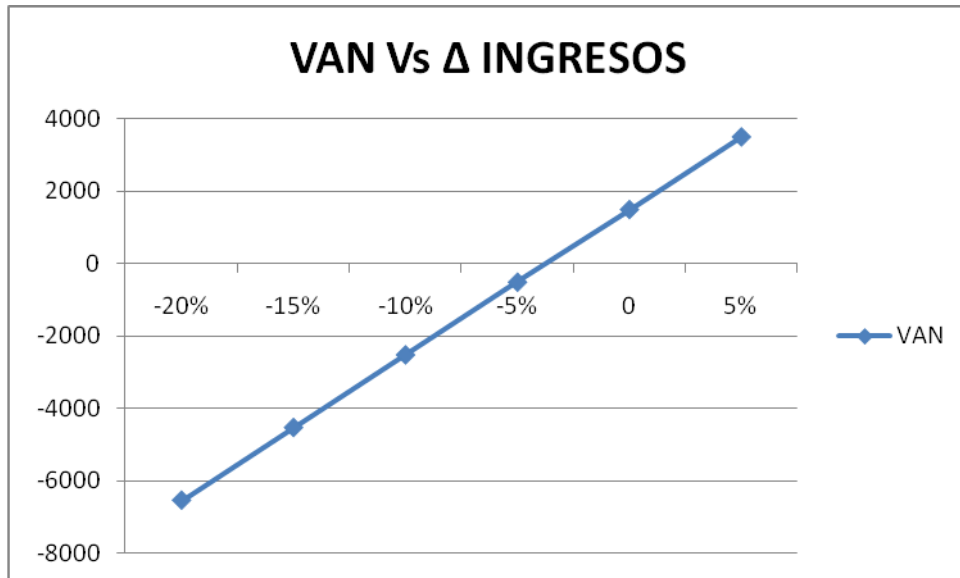
	15% servicio a domicilio		
Propuesto			
	Unidades	Cantidad	Precios
			Total
SUMINISTROS			165,44
Tarrinas	311	3	10,22
Tenedores	311	3	2,07
Cucharas	311	3	1,07
Fundas	311	3	1,00
Sorbetes	2076	21	2,72
Individuales	1764	4	3,00
Servilletas	2076	42	0,36
Papel Higienico		5	1,59
Rollo de papel maquina reg.		4	0,20
Papelería			30,00
ALIMENTICIOS			14,48
Azucar		30	0,3928
Sal		4	0,59
Pimienta		1	0,34
PRODUCTOS DE LIMPIEZA			42,44
detergente		6	1,66
cloro		4	1,8
Fundas de basura		5	1,88
desinfectante		4	3,97

Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 12

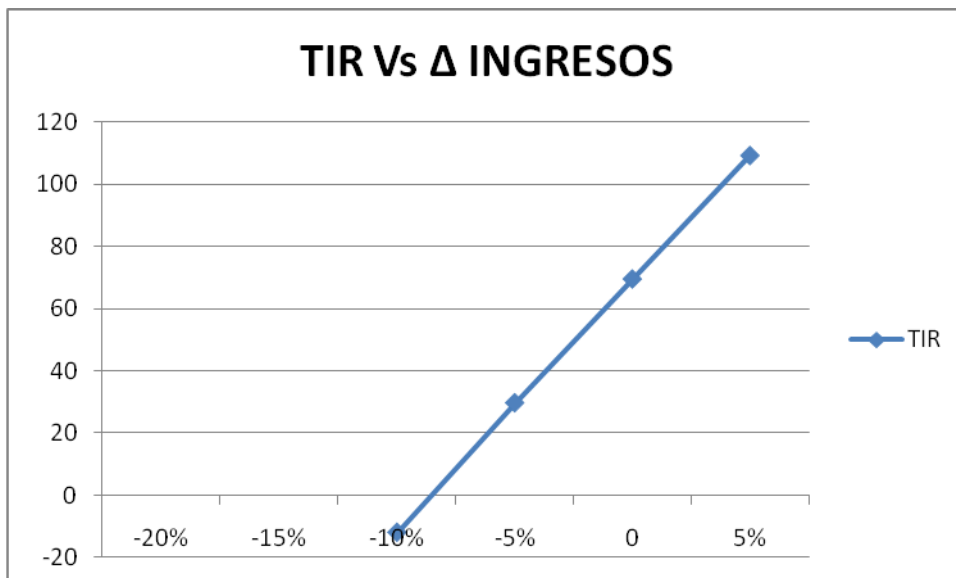
Análisis de sensibilidad respecto a ingresos

GRAFICO A.12.1 VAN VS INGRESOS



Elaborado Por: Las Autoras

GRAFICOA.12.2 TIR VS INGRESOS

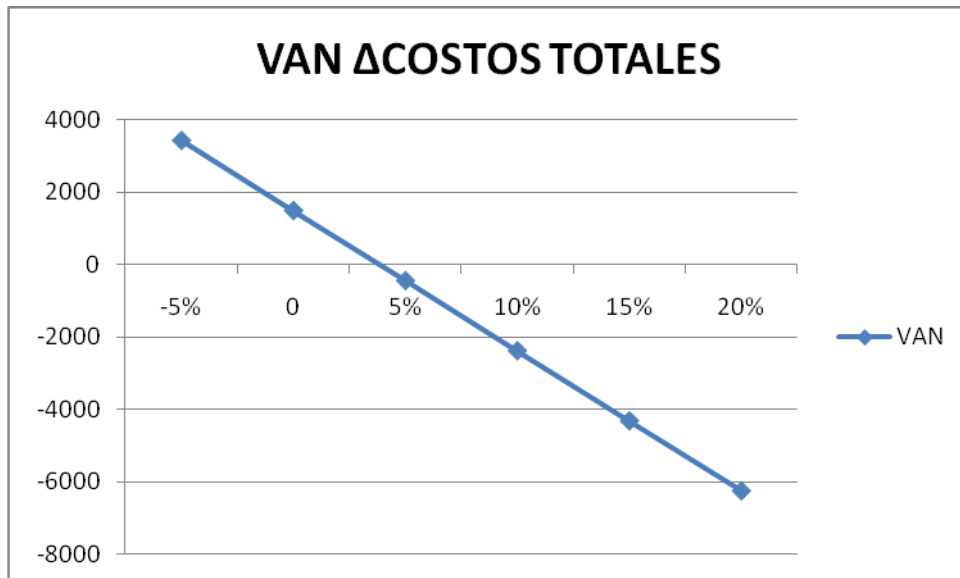


Elaborado Por: Las Autoras

ANEXO 13

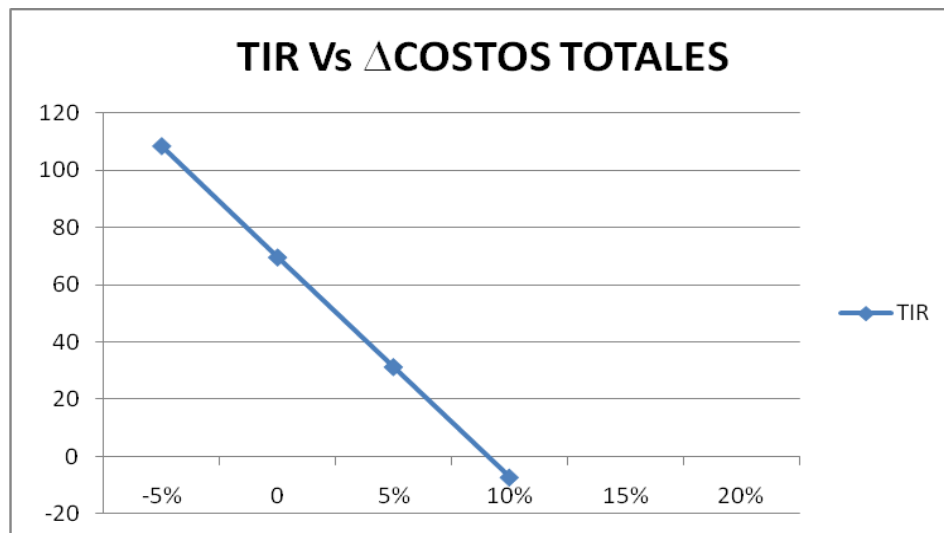
Análisis de sensibilidad respecto a costos totales

GRAFICO A.13.1 VAN VS COSTOS TOTALES



Elaborado Por: Las Autoras

GRAFICO A.13.2 TIR VS COSTOS TOTALES



Elaborado Por: Las Autoras