

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios

**Creación y puesta en marcha de un: Restaurante de comida Tailandesa y
Japonesa con el concepto Wok**

Ketty Guerrón M.

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en Administración
de Empresas

Quito, Agosto 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Creación y puesta en marcha de un: Restaurante de comida Tailandesa y Japonesa
con el concepto Wok

Ketty Guerrón Moreno

Matías Santana, PhD
Director de Tesis

Fabrizio Noboa S, PhD
Director de la Maestría en Administración
De Empresas y miembro del Comité

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, PhD
Decano de la Escuela de Negocios
Universidad San Francisco de Quito

Victor Viterí, PhD
Decano del colegio de Postgrados

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Ketty Nicool Guerrón Moreno

C. I.: 1002504213

Fecha: 04 de Noviembre del 2012

DEDICATORIA

A mi hermana Lorena quien en todo este tiempo ha sido más que un apoyo en mi carrera, ha sido mi hombro, mi muro, mi fortaleza; y la fuerza que siempre me ha dado su ejemplo para seguir adelante. Me has enseñado que la vida es cuesta arriba, y tú eres la cima de mi montaña.

RESUMEN EJECUTIVO

La ciudad de Quito posee una población significativa que tiene una fuerte inclinación de comer fuera de casa, y una diversidad de gustos en cuanto a comida rápida, que no se encuentran cubiertos satisfactoriamente por la oferta actual, esto se ha establecido de acuerdo a 15 tendencias globales del consumo en la industria alimenticia, en donde se menciona que la alimentación saludable se ha impuesto agresivamente en el mercado; esto se debe a factores como: la comida rápida actual no nutre de manera adecuada, no sacia con facilidad y posee un alto grado de grasas saturadas.

Este proyecto pretende incursionar en el mercado de comida Tailandesa y Japonesa, en donde tendrá como componente principal el concepto Wok que es algo innovador, adicionalmente la particularidad de este producto es que el cliente tiene la opción de escoger entre varias opciones. Cada ingrediente contiene proteínas, vegetales que van acompañados con cada combinación, lo que permitirá mantener un nivel adecuado de nutrición y además saciará con facilidad.

Los análisis cuantitativos realizados a un grupo objetivo de 15 a 20 personas, de entre 18 y 35 años, dieron como resultado que un 57% del mercado potencial, no está satisfecho con la oferta actual de restaurantes, y un 78% considera que lo nutritivo que contenga cada plato es lo más importante, un 82% comprarían un nuevo producto, y el 84% de las personas encuestadas considera que elegir “Wok Time” es una muy buena compra.

El proyecto en si comprende la venta del producto, que estará ubicado cerca del sector en donde existe un número considerable de empresas establecidas que son los futuros clientes potenciales del negocio; los precios a los que se ofrecerá el producto son variantes, ya que dependerá de todas las combinaciones que sean elegidas por los consumidores, pero aproximadamente van desde 3 a 7 USD dólares, los mismos que van acorde con la estructura de costos, y los precios de la competencia.

“Wok Time” ofrece una alternativa con sabor nutritivo y con el concepto Wok, que lo hace diferente de todos los restaurantes existentes. Al ser un producto de impulso, será publicitada en medios de comunicación social, con volantes y publicidad boca a boca, y sobre todo en donde estará ubicado el local se colocará el logo con los colores específicamente seleccionados por expertos en publicidad, para ser un logo llamativo y que caractericen la marca.

La inversión inicial es de USD 40.000 dólares americanos, y con unas ventas proyectadas, se demuestra que es una oportunidad de negocio importante dentro de este nicho de consumidores.

ABSTRACT

Quito has a significant population that has a strong inclination to eat out, and a variety of tastes in fast food, which are not covered by the current bid successfully, it has been established according to 15 trends Global consumption in the food industry, where it is mentioned that healthy eating has been imposed in the Market aggressively, this is due to factors such as current fast food not properly nourished, not easily satisfied and has a high degree saturated fat.

This project aims to enter the market of Thai and Japanese food, where wills the concept Wok main component that is innovative, additionally the peculiarity of this product is that the customer has the option to choose between several options. Each ingredient contains protein, vegetable accompanied with each combination, allowing maintaining adequate nutrition and also easily satisfying.

Quantitative analyzes performed to a target group of 15 to 20 people, aged between 18 and 35 years, which resulted in 57% of the potential market, not satisfied with the current offering of restaurants, and 78% believe that nutritional containing each dish is most important, 82% would buy a new product, and 84% of respondents considered choosing "Wok Time" is a very good buy.

The project itself involves the sale of the product, which will be located near the area where there is a considerable number of established companies that are the future prospects of the business, the prices at which the product will be offered are variants, since it will depend all combinations that are chosen by consumers, but approximately ranging from 3 to 7 USD dollars, the same that align with the cost structure, and competitive prices.

"Wok Time" offers an alternative nutritious flavored with Wok concept, which makes it different from all existing restaurants. Being a product of momentum, be advertised on social media, with fliers and word of mouth, and especially where the store will be located will place

the logo in the colors selected specifically for advertising experts to be a logo striking and that characterize the brand.

The initial investment is \$ 40,000 USD, and projected sales; it proves to be a business opportunity in this important consumer niche.

INDICE

CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	1
1.1 Diseño de la investigación de Mercado.....	1
1.2 Realización de la Investigación de Mercado.....	2
1.3 Resultados de la investigación de Mercados.....	2-3
CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO.....	4
2.1 Situación General del Ecuador.....	4-5-6
2.2 Análisis Sectorial.....	7
2.3 Mapa Estratégico.....	8-9
CAPITULO 3.-PLAN ESTRATÉGICO.....	10
3.1 Estrategia Genérica.....	10
3.2 Estrategias Sectoriales.....	10-11-12
3.3 Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.....	12-13
3.4 Objetivos.....	13
3.5 Organigrama.....	,14-15
CAPITULO 4.- PLAN COMERCIAL.....	16
4.1 Precio.....	16
4.2 Producto.....	17
4.3 Plaza.....	18

4.4 Promoción.....	19
4.5 Publicidad y Logo.....	20-21
CAPITULO 5.-PLAN DE OPERACIONES.....	22
5.1 Logística.....	22
5.2 Rapidez en el servicio.....	23
5.3 Combinaciones para cada plato.....	23-24
5.4 Personal.....	24
5.5 Manejo de Inventarios.....	25
5.6 Políticas de Inventarios.....	26
5.7 Almacenamiento.....	27
5.8 Gestión de calidad.....	28-29
CAPITULO 6.-PLAN FINANCIERO.....	30
6.1 Supuestos Generales.....	30-31-32
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	33
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	34-35-36
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	37
6.5 Punto de Equilibrio.....	38
6.6 Cálculo del costo de capital.....	38-39
6.7 VAN.....	39
6.8 Análisis de Sensibilidad.....	39-40-41

CAPITULO 7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
7.1 Conclusiones.....	42
7.2 Recomendaciones.....	43-44

Anexos

Anexo 1 Modelo de encuesta

Anexo 2 Resultados de la encuesta

Anexo 3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Anexo 4 Descripción de funciones que figuran en el organigrama

Anexo 5 Guía de atención al cliente

Anexo 6. Venta por sugerencia

Anexo 7. Tabla de depreciaciones de Activos

Anexo 8. Tabla de amortización del préstamo

Anexo 9. Cálculo de sueldos, salarios y beneficios de ley

Anexo 10. Copy Strategy

Bibliografía de Apoyo

Lista de Figuras y Cuadros

Figura 1. Variación porcentual por actividad económica 2010/2011

Figura 2. Contribución relativa al crecimiento del PIB desde 1997-2011

Figura 3. Estructura de gastos de los hogares en la ciudad de Quito

Figura 4. Cuadro de incrementos salariales en la ciudad de Quito

Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter

Figura 6. Mapa Estratégico

Figura 7. Organigrama Inicial

Figura 8. Logo del Restaurante

Figura 9. Insight del Proyecto

Cuadro 1. Matriz Procesos-Producto

Cuadro 2. Opciones de Menú de Wok Time

Cuadro 3. Tasas de depreciación y cálculo

Cuadro 4. Inversión Total Inicial

Cuadro 5. Capital de trabajo

Cuadro 6. Inversión Inicial Total

Cuadro 7. Porcentaje de Financiamiento

Cuadro 8. Ingresos Proyectados por ventas anuales sin considerar costo de ventas

Cuadro 9. Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro 10. Balance General proyectado

Cuadro 11. Flujo de Caja proyectado

Cuadro 12. Cálculo del Punto de Equilibrio

Cuadro 13. Cálculo del costo de capital

Cuadro 14. Proyección Optimista del flujo de Caja

Cuadro 15. Proyección Pesimista del flujo de Caja

CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Diseño de la investigación de Mercado

La oportunidad de negocio que se está analizando en este proyecto, es ingresar al sector de restaurantes, comida asiática tailandesa y japonesa, utilizando el concepto wok, enfocados en general, en el segmento de personas que comen fuera de casa, por factores como distancia y tiempo.

El objetivo es proporcionar un producto diferente a la tradicional comida actualmente ofrecida, que son en la actualidad las únicas alternativas que se ofrecen como opciones de comida rápida y saludable a la hora de comer.

El grupo objetivo al que está dirigido, comprende básicamente a consumidores entre los 15 y 64 años de edad, que pertenecen a un nivel socioeconómico que va desde el medio bajo hasta el medio alto, por la flexibilidad en los precios, es decir estará enfocado a 1'700.000 personas de la población urbana de la ciudad de Quito aproximadamente, de acuerdo a datos extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos realizado en su último censo.

(www.inec.gob.ec)

Para este proyecto se analizará la técnica de medición cuantitativa, ya que son técnicas para evaluar a través de la medición, y dentro de estas se suelen utilizar las encuestas para

diferentes clientes, mediante las cuales se identificarán las oportunidades de negocio para ingresar a este sector. (Muñiz R, 2001)

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Análisis Cuantitativo. Para este análisis se utilizó la herramienta de la encuesta, con el objetivo de:

- Identificar los hábitos de consumo de las personas que almuerzan por el sector.
- Analizar la aceptación del producto en el mercado objetivo
- Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la compra del producto.
- Analizar la intención de compra de los consumidores, una vez que prueben el producto
- Identificar que es lo que más les importa a los consumidores para escoger un local para comer.
- Analizar el peso que los consumidores le dan a la variable nutrición a la hora de alimentarse.

Para este análisis se tomó una muestra de 20 personas que estaban ubicadas por el sector en donde se va a ubicar el negocio.

1.3 Resultados de la investigación de Mercados

Como se mencionó anteriormente se realizó un análisis cuantitativo en donde arrojó los siguientes datos:

- La actual oferta de comida rápida, en general no satisface las necesidades de los consumidores, es decir no existe variedad, ofrecen los mismos platos.
- Tanto hombres como mujeres consideran que una nueva alternativa, sería bien recibida en el sector, y sobre todo estarían dispuestos a consumirla.
- Las características del producto, como el valor nutricional que aportan, son considerados uno de los factores más importantes al momento de escoger un restaurante para comer, de igual manera el precio es importante, pero no es lo primordial.
- Todos los encuestados están consientes de que los hábitos de consumo diario de comida rápida, no aportan a un buen estado de vida.

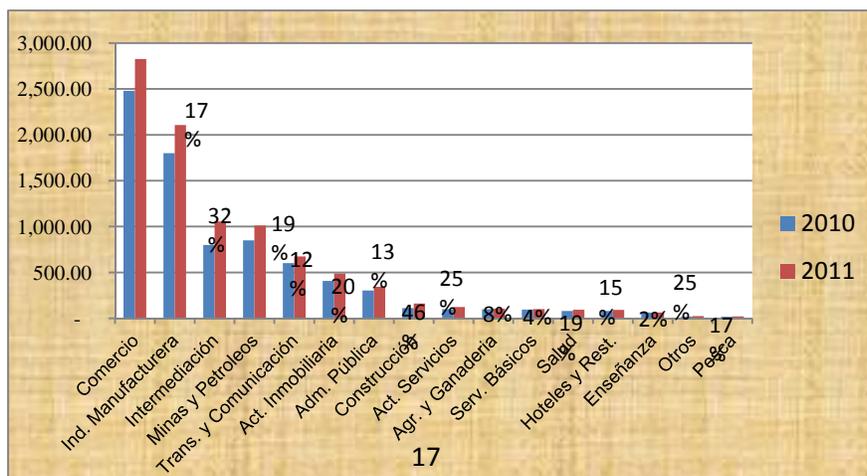
CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO

2.1 Situación General del Ecuador

El propósito de analizar la situación demográfica y general del país, es identificar las características y variables de la población ecuatoriana que pueden ser de mucha utilidad para demostrar que existe un mercado potencial en el campo de comidas. De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec), el crecimiento del PIB en el sector “Hoteles y Restaurantes”, durante el segundo trimestre del año 2011 fue del 0.33% comparado con el último trimestre del 2010, mientras tanto, el crecimiento de Octubre a Diciembre del año 2011 fue del 15%.

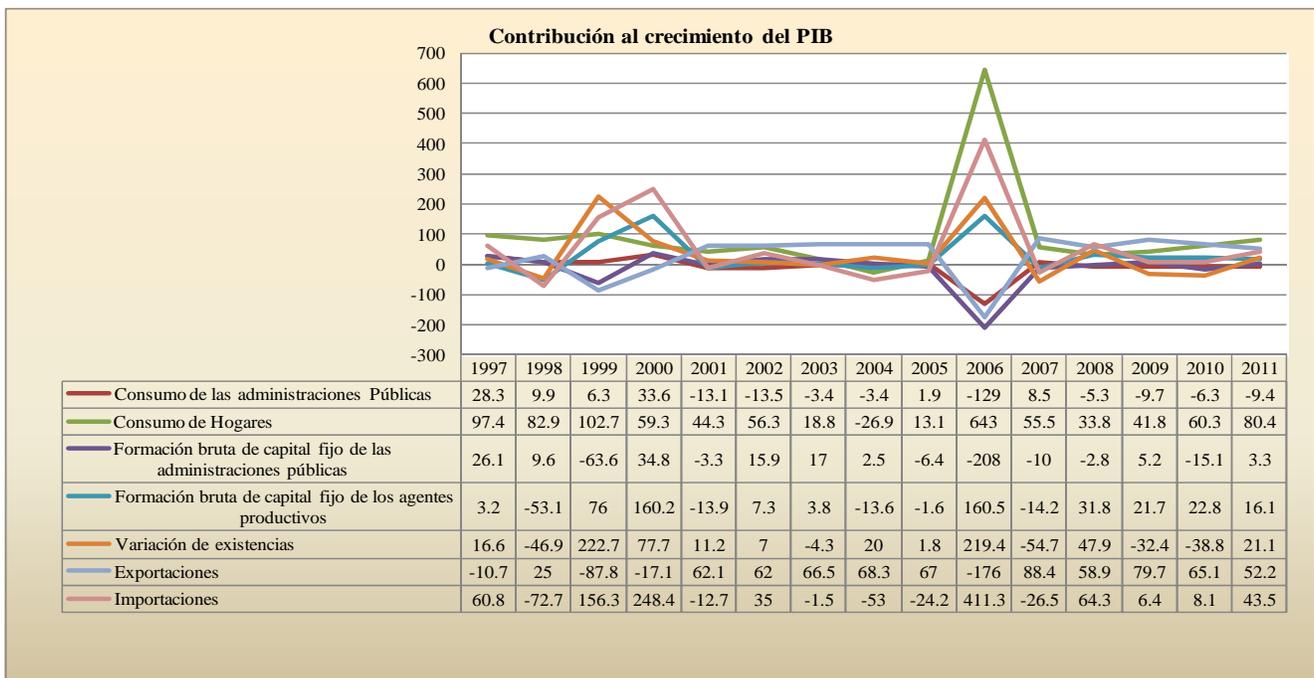
La Figura 1, muestra la variación porcentual, que ha tenido el Producto Interno Bruto (PIB) según la actividad económica del año 2011 con respecto al 2010. Como se puede observar, el sector de hoteles y restaurantes ha tenido un crecimiento del 15%, por lo que es uno de los que ha logrado una importante contribución en el incremento del PIB total. (www.bce.fin.ec)

Figura 1. Variación porcentual por actividad económica 2010/2011



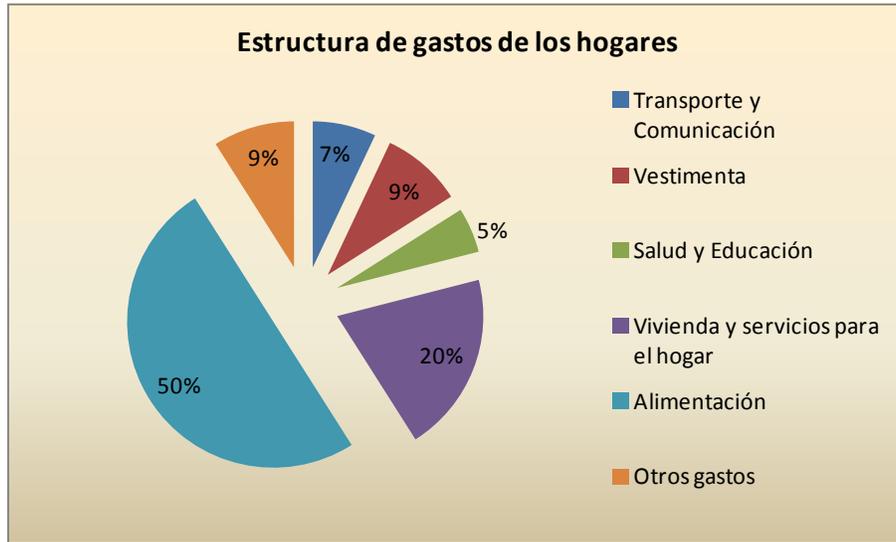
Complementando esta información, en la Figura 2 se incluye el gasto en los hogares de las familias ecuatorianas, este valor ha incrementado con una variación del 28.77% del año 2011 con respecto al 2010, este indicador muestra que la gente en Quito tiene una mayor disponibilidad a gastar más hoy, que hace 3 años. (www.bce.fin.ec)

Figura 2. Contribución relativa al crecimiento del PIB desde 1997-2011



Otro factor importante que indica que es una buena idea poner un restaurante en la ciudad de Quito, es el porcentaje de dinero que destinan para alimentación. Como se puede observar en la Figura 3, este significa la mitad del gasto mensual. (www.inec.gob.ec)

Figura 3. Estructura de gastos de los hogares en la ciudad de Quito



Por otra parte, ha habido un aumento importante y constante del salario real. Como lo muestra la Figura 4, lo que ha favorecido el poder adquisitivo de las familias de la ciudad de Quito, con lo que, al mejorar el salario, existe mayor posibilidad de que las familias destinen un mayor porcentaje de dinero para comer fuera de casa. (www.inec.gob.ec)

Figura 4. Cuadro de incrementos salariales en la ciudad de Quito

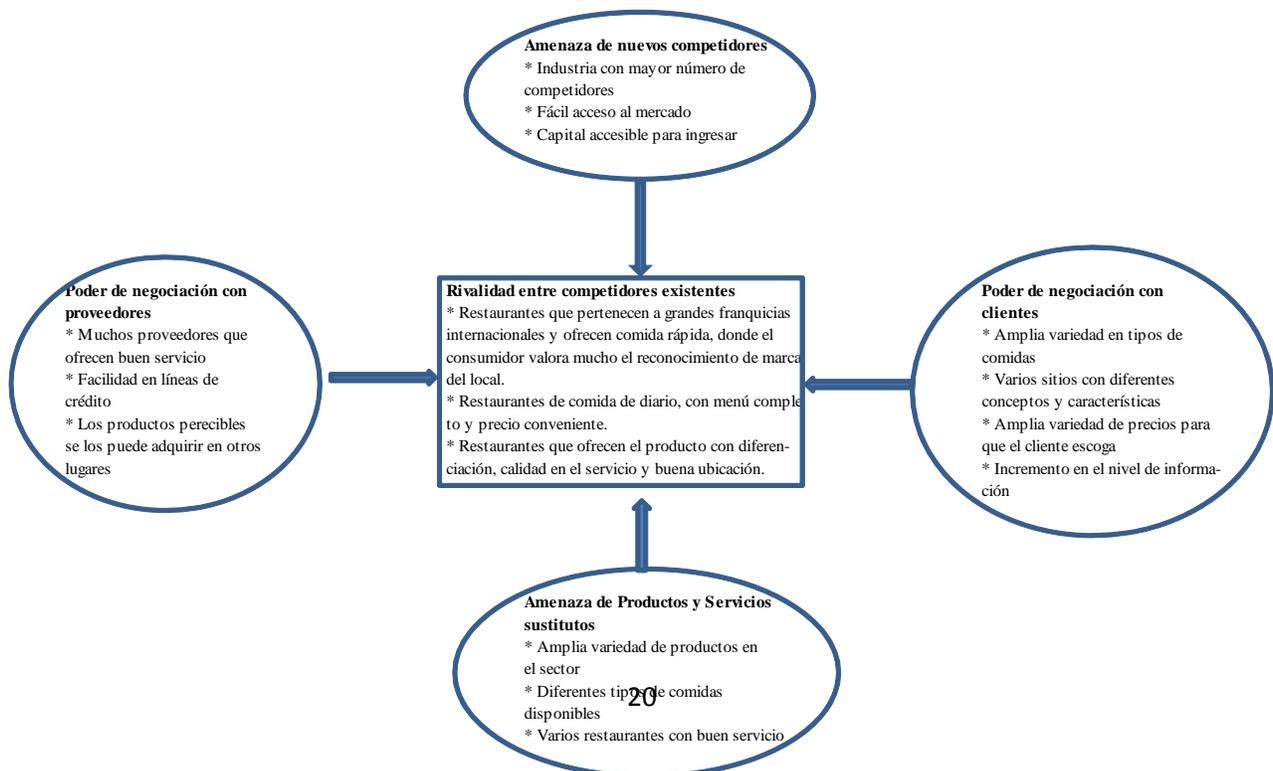


2.2 Análisis Sectorial

Para este proyecto se utilizó el análisis de las fuerzas de Porter (Porter, 1985), para determinar la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de restaurantes. Para realizar el estudio sectorial, se analizan cinco fuerzas: a) Barreras de Entrada; b) Poder de negociación de los consumidores; c) Poder de negociación de los proveedores; d) Productos sustitutos; y, e) Rivalidad.

El análisis sectorial indica que la rentabilidad promedio a largo plazo, en el sector de comida rápida, con bajos niveles de grasa, difícilmente superará el costo de oportunidad del capital, sin embargo, es necesario resaltar que es posible contrarrestar el poder de negociación de los consumidores, ya que la alimentación rápida y saludable actualmente se ha impuesto en el mercado. El análisis detallado del sector puede verse en el Anexo 3.

Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter



2.3 Mapa Estratégico

Una vez analizado el sector externo, es importante identificar la ubicación estratégica de los competidores. Para ello se utilizará el mapa estratégico (Kaplan. R, 1996), con las siguientes variables: 1) precios del producto y 2) variedad en los menús; con esto, se puede observar que los productos o competencia directa está representada por las siguientes categorías:

- Aquellos que cuentan con un alto precio de sus productos y con una alta variedad de productos en el menú como lo son: Gran Shanghai, Pekín, Bon Ga, Tanoshii Dining.

- Aquellos que se encuentran con un precio del producto superior a la media y con una moderada variedad de productos en el menú como los son: Kan Pai, Siam Sushi bar, Zao Jun.

- Aquellos que tienen un menor precio, y con un menor número de productos en sus menús como son: Casa China, Wen Hua, Young Sing; y,

- Aquellos con un inferior nivel de precios, y con una mayor variedad de productos en sus menús, además éstos se encuentran ubicados en los patios de comida, como: Mayflower, China Bristo, y Lai Lai.

En este contexto, el restaurante, se ubicaría en un nivel de precios del producto moderadamente superior a la media, con una alta variedad de productos en el menú, obteniendo el nicho de mercado esperado.

Figura 6. Mapa Estratégico



CAPITULO 3.-PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Estrategia Genérica

Este proyecto propone ofrecer una opción diferente en el sector de comidas, para personas que les gusta comer fuera, y sobre todo comer sano. De los estudios realizados en la investigación de mercado las personas manifestaron que no existen opciones diferentes a las comidas tradicionales ya existentes, razón por la cual se observa que existe una oportunidad para ingresar con un producto diferente cuya base principal es la utilización del Wok.

La estrategia en la cual se basará este plan, es una estrategia de nicho, que comprende a personas que comen fuera de casa por razones de tiempo y distancia y además buscan alternativas alimenticias sanas y variadas. Este rango de personas debe estar dispuesto a consumir un producto diferente, sano y rápido de preparar como opción de comida para tomar su almuerzo o su cena, ya que el local permanecerá abierto hasta las 21:00pm.

Esta estrategia tiene el propósito de brindar al nicho de consumidores un producto diferente, fresco, saludable, adicionalmente estará abierto hasta la noche, y a un precio cómodo esperado por el consumidor.

3.2 Estrategias Sectoriales

En este análisis se detallan las principales estrategias para aprovechar las ventajas y reducir el impacto de los factores con efecto negativo que pueda tener el proyecto presentado.

- Para manejar el poder de negociación entre los competidores existentes, y la amenaza de los nuevos competidores, como estrategia de negocio se utilizará la creación y focalización de recursos como atención al cliente personalizada en el segmento de mercado. De igual manera para crear y sobre todo mantener el nicho se usará herramientas de mercadeo, como la publicidad, en paralelo se enseñará a los empleados a tener una comunicación efectiva con los clientes en todo momento, ya que al ser algo nuevo en el mercado, se necesitará que el cliente tenga una guía de cómo combinar los platos para obtener lo que desea comer, es decir, con el plato seleccionado se le recomendará que tipo de salsas puede utilizar, ya que con conocimiento el cliente podrá cubrir sus necesidades.
- Como se mencionó anteriormente en los últimos años, se ha producido cambios en los estilos de vida y se ha enfatizado mucho en mantener una alimentación saludable (www.alimentosecuador.com). Las personas están más conscientes de los efectos negativos en los hábitos no saludables en la alimentación, lo que ha incrementado la preferencia por la comida light y con la menor cantidad de grasas saturadas, así como también las personas tienen preferencia por los productos generados en base a materias primas saludables.

Esto también ha impulsado la creciente necesidad de los consumidores acerca de obtener información para hacer selecciones apropiadas a la hora de alimentarse; por lo que la estrategia utilizada en este caso se focalizará en la difusión de los beneficios de los productos que llevan

todos los platos en la comida asiática, además todas las posibles combinaciones que se puede hacer, de manera que el consumidor sepa todas las proteínas y carbohidratos que está consumiendo, con esto se mantendrá personalización y diferenciación con respecto de los competidores del sector. La estrategia será complementada con la selección de la ubicación apropiada, la misma que permitirá obtener el flujo esperado de consumidores.

- En cuanto a los sustitutos, la estrategia estará enfocada en sacar provecho de las debilidades del mercado actual; el concepto Wok como producto base es un sustituto novedoso, que cubrirá las expectativas de los clientes del grupo objetivo que desean probar un producto diferente, que contenga bajos niveles de grasas, que tenga buen sabor, y que sacie fácilmente.
- Para lograr un posicionamiento sólido en el mercado, que permita que el producto sea diferente a la vista, y así contrarrestar la rivalidad, se pondrá mucho cuidado en la rapidez y originalidad, ya que el restaurante objeto de estudio se lanza con un nuevo concepto, lo que le hace diferente a los demás, y este es el concepto Wok; en donde el cliente escoge entre varias opciones lo que va a consumir, en paralelo observará como su elección está siendo preparada. El ver que sus alimentos son frescos, que todos los productos expuestos forman parte de un nivel alimenticio sano, y a todo esto añadirle la rapidez en su preparación lo hace diferente con relación a la competencia.

3.3 Visión, Misión y Objetivos Estratégicos

Visión

Ser el primer restaurante que ofrezca comida asiática con el concepto Wok, en donde los clientes escogerán su propia combinación y preparación.

Misión

Ofrecer al cliente una opción de comida rápida diferente y original, a un buen precio, con productos saludables, que le ayuden a llevar un adecuado control alimenticio, bajo altos estándares de limpieza y eficiencia.

3.4 Objetivos

Objetivos Estratégicos

- Lograr al menos una participación de mercado en un 7% en el primer año y llegar al 10% en los siguientes dos años.
- Alcanzar un 8% de consumidores oficinistas en el primer año

Objetivos Financieros

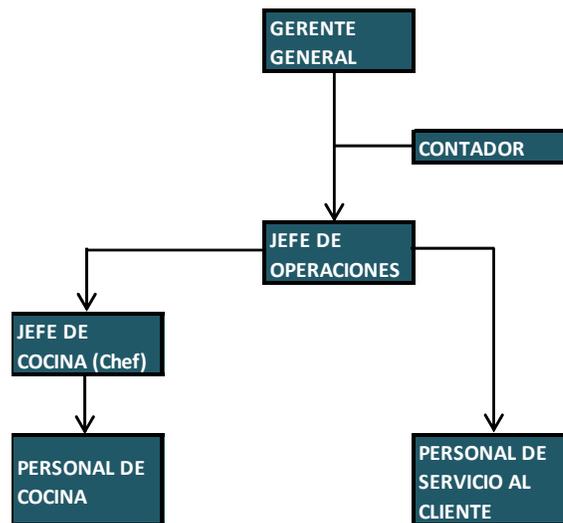
- Obtener al menos el 30% de incremento de ingresos anuales a partir del segundo año de funcionamiento.

- Obtener una rentabilidad del 26% anual sobre la inversión en el segundo año de operación; y sobre las ventas netas el 15%
- Alcanzar una proporción de costo operativo, sobre los ingresos menores al 35%

3.5 Organigrama

El organigrama inicial propuesto con el que comenzará el negocio es un organigrama vertical, con una comunicación clara, directa, flexible y sencilla, de esta manera se podrá obtener agilidad en la toma de decisiones, incentivando la innovación y acogiendo sugerencias con la finalidad de obtener los mejores resultados para la organización.

Figura 7. Organigrama Inicial



A medida que se cumplan los objetivos, y que el ambiente externo o interno lo requiera se analizará la eficiencia de la estructura organizacional y se recurrirá a cambios de ser necesarios.

CAPITULO 4.- PLAN COMERCIAL

4.1 Precio

Según los resultados obtenidos en la fase del análisis cuantitativo, en donde se estableció rangos de precios para comidas rápidas, se identificó que los consumidores potenciales buscan un producto a un precio cómodo, que se pueda pagar diariamente, y que cumpla con todas sus necesidades.

El producto que se va a ofrecer, tiene un concepto innovador; es decir, el consumidor define el precio, según la combinación de comida que escoja, cada ingrediente a ser preparado en el wok tiene un precio establecido, dependerá de todo lo que el cliente mezcle para establecer el precio del producto, pero éste oscilará entre 3 a 7 dólares aproximadamente.

Para el caso de este plan, es importante considerar que el precio va a ser un factor silencioso en la decisión del consumo, y lo más probable es que llegue el caso de que los clientes prefieran la rapidez, eficacia y servicio personalizado al cliente, antes que considerar al precio como factor definitivo de selección.

De la investigación realizada a la competencia directa de este producto, los precios oscilan desde USD 3,00 a 5,00 USD dólares americanos dependiendo del pedido del consumidor, en base a este análisis de precios, se obtendría la rentabilidad esperada en este plan de negocio.

4.2 Producto

El producto que se ofrecerá es comida rápida tailandesa y japonesa con el concepto Wok, que es un concepto innovador en la ciudad de Quito, con una combinación de varios ingredientes, y salsas, partiendo del plato base, que será el que contenga las proteínas necesarias para saciar fácilmente, acompañado de varios tipos de carnes y finalmente se incluye una salsa que será recomendada por el personal de atención al cliente de acuerdo a los otros ingredientes escogidos.

Es importante mencionar que los clientes escogerán a su gusto lo que deseen consumir, los ingredientes se encontrarán a la vista, pero protegidas con vidrio, donde se verán todos los ingredientes que pueden mezclar, cabe mencionar que mientras se asiente el concepto Wok, tomará un tiempo, tiempo en el cuál el cliente estará siempre asesorado por la persona encargada de la atención al cliente.

Con frecuencia se prepararán nuevas combinaciones, y se los introducirá ofreciéndolos como entradas de cortesía; aquellos platos que tengan aceptación podrán ser incluidos en el menú, revisándolos en las reuniones periódicas de la creación de los mismos; de igual manera se dispondrá de combos con la finalidad de tener una rotación alta en los productos que van quedándose en el inventario, y a la vez, el cliente podrá pagar menor precio por más productos mezclados.

El menú tendrá un diseño en el que se dará énfasis en las proteínas que contenga cada ingrediente que esté en vitrina, sin dejar a un lado los productos generalmente aceptados que siempre se encontrarán como parte integrante del menú.

4.3 Plaza

En lo que respecta a la plaza, la ubicación es un factor básico y esencial para el éxito de un negocio de un restaurant, porque tiene influencia en la decisión de selección, los consumidores siempre prefieren un área cercana a su oficina, o a su hogar.

Los factores principales que fueron considerados para escoger el lugar en donde estará ubicado Wok Time son:

- Cercanía a oficinas
- Proyección futura de la ubicación, desarrollos de nuevos restaurantes
- Sector con crecimiento Económico, y
- Seguridad en la zona, para el estacionamiento de vehículos
- Flujo de tráfico de vehículos
- Facilidades de entrada y salida de los vehículos
- Un local visible y accesible

Dada la importancia de la ubicación es necesario tener claro el costo-beneficio de la selección, para el local en marcha se ha escogido las calles, República del Salvador y Moscú

como la ubicación que permitirá concentrar la mayor cantidad de los factores requeridos por el segmento del mercado seleccionado.

4.4 Promoción

De cierta manera la promoción son factores que indirectamente influyen en la selección de un restaurante, ya que existe un impacto positivo en el uso efectivo de las promociones. Para el caso de este plan considerando la estrategia de nicho se harán promociones regulares con las posibles combinaciones de platos, viendo que producto adicional se puede agregar y escogiéndolo de acuerdo al producto que esté con mayor stock en el inventario.

De manera general, se mantendrá la publicidad de la imagen corporativa a través del uso del logo de la empresa y los colores.

Como se mencionó anteriormente, se aprovechará para medir la aceptación de los clientes con un plato nuevo, brindándoles como plato de entrada, esto de cierta manera, genera importancia en la opinión del consumidor.

Se realizarán combos con la compra de más de 3 platos bebida o postre de la casa, esto también se utilizará como estrategia para captar la atención de la mayoría de flujo de consumidores.

Es importante considerar que la decisión del lugar para comer muchas veces está dado por el lugar que le brinde al consumidor mayores opciones, es por ello que otro plan de promoción estará orientado a brindar toda clase de bebidas, y se les obsequiará una cerveza por cada cuatro personas, por los seis primeros meses, hasta lograr posicionamiento de marca en los consumidores.

4.5 Publicidad

Con la amplia propagación del internet como herramienta no solo publicitaria, sino también como una herramienta para obtener información, se presentará dentro del medio de comunicación facebook, los beneficios de los productos, todas las combinaciones y maneras apropiadas de realizar las mezclas, adicionalmente se presentará fotografías de los platos. Con este medio de publicidad masiva se pretende también conseguir más flujo de clientes con la técnica “de boca en boca” considerándolo como uno de los factores importantes que influyen en la selección de un restaurante. El desarrollo del copy strategy se puede ver en el Anexo 10.

El logo seleccionado fue realizado por expertos publicitarios en donde la determinación de los colores y el gráfico se hicieron en base a un estudio de colores, los mismos que fueron escogidos de acuerdo a lo que más impacta a la vista del consumidor, con este logo se harán volantes, y éstos se los utilizarán constantemente repartiéndolos entre amistades y empresas cercanas al lugar.

Con este logo también se diseñaran los individuales que irán en las mesas del local.

Figura 8. Logo del Restaurante



Una vez terminado el local se realizará la inauguración del mismo en donde los invitados serán amigos cercanos que tendrán la oportunidad de probar platos seleccionados, y permitirá indirectamente futuras referencias para nuevos clientes, en la inauguración también se incluirán bebidas que vayan acompañadas con los platos, estas degustaciones se las realizará en porciones pequeñas en los que no se incurra con demasiados costos.

Toda iniciativa de publicidad será evaluada en el impacto y retorno del cliente como un indicador adicional organizacional que permitirá determinar la efectividad de la iniciativa y se ajustará trimestralmente de acuerdo a la revisión de cumplimiento de objetivos.

Figura 9. Insight del Proyecto

**A tiempo!! Lo escoges, lo combinas,
lo disfrutas**

CAPITULO 5.-PLAN DE OPERACIONES

5.1 Logística

Wok Time es una nueva opción de comida rápida, pero a la vez sana, que ofrece un sabor innovador por la preparación de los alimentos en el Wok, con una serie de características como son: escoger las combinaciones de cada plato, rapidez en el servicio, limpieza, y personal calificado en la atención. Wok time no tiene ventaja competitiva, ya que según el criterio de (Porter, 1985), no cumple con las condiciones para hacerlo, es decir no tiene liderazgo en costos para producción a escala, y no tiene una diferenciación significativa que le convierta en un producto único en el mercado, por lo que el modelo de negocio es sensible frente a la competencia.

Para poder diseñar y definir el plan de operaciones a seguir en el presente proyecto, se analiza la matriz de producto – proceso. Esta matriz permite identificar el modelo de proceso productivo más adecuado para la producción de un producto; y se basa, por una parte, en la naturaleza del producto y su volumen de ventas, y por otra parte, en el flujo del proceso y la distribución (Chase, et. al., 2004).

Cuadro1. Matriz Procesos-Producto

Estructura de Productos

Vida del Producto - Etapas del ciclo

I Bajo Volumen - baja estandarización Unico en su clase.	II Múltiples Productos - bajo volumen.	III Pocos productos - Alto volumen	IV Alto volúmen, alta standarización, productos de consumo
--	--	--	---

Estructura de Procesos

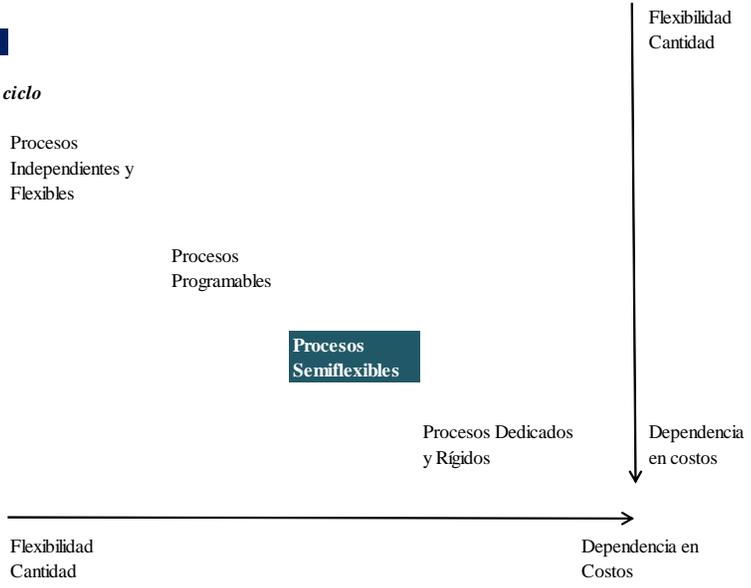
Vida del Proceso - Etapas del ciclo

- I flujo desordenado -
Posición fija del
producto

- II Flujo muy variado
Distribución
funcional o proceso

- III Flujo Variado -
Distribución celular

- IV Flujo continuo -
Distribución por
producto



5.2 Rapidez en el servicio

Van a ser contratadas 4 personas para atender al cliente con la mayor rapidez posible, una persona se encargará de brindarle todas las opciones al cliente para que pueda combinar cada plato, otra persona se encargará del cobro y entrega de bebidas, y las 2 restantes se encargarán de preparar los platos en el Wok, de tal manera que se pueda cubrir toda la demanda de clientes y así evitar los cuellos de botella.

5.3 Combinaciones para cada plato

Wok time, brinda la oportunidad de que sea el cliente quien prepare su propio plato, otorgándole de esta manera una experiencia diferente a la hora de alimentarse, las combinaciones se basan en 3 opciones, cada plato deberá contener una base, su combinación y varias opciones de salsas.

Cuadro 2. Opciones de Menú de Wok Time

BASES	COMBINACIONES	SALSAS
Arroz blanco.	Lomito.	Tausi.
Arroz integral.	Pollo.	Teriyaki.
Fideo de Huevo.	Cerdo.	Curry.
Fideo de arroz.	Camaron.	Ostion.
Vegetales salteados.	Pulpo.	Soya.
	Champiñones.	Agridulce.
	Babychoclo.	Saigon(picante).
	Brocoli.	
	Tofu.	

Es importante mencionar que debido a la variedad de opciones que se presenta en las bases, combinaciones y salsas, el consumidor tiene aproximadamente combinaciones de 210 platos.

5.4 Personal

Para un mejor servicio al cliente, el local será atendido por personas previamente calificadas, con conocimientos de los niveles de proteínas, carbohidratos y las porciones que deberán ser colocadas en cada plato, se encargarán de la atención y sugerencias al cliente. Como

plan de acción se realizó un manual de atención, el mismo que básicamente lleva los siguientes pasos:

- Dar la bienvenida al cliente con una sonrisa y orientarlo en el pedido.
- Indicar la forma de realizar el pedido, empezando por la base y ofrecer las cantidades posible para agregar, de acuerdo al perfil del cliente sugerirle opciones light.
- Preguntarle que bebida va tomar y si desea algo más.
- Preguntar al cliente si está completa su orden y desearle buen apetito.
- Prepararle la bandeja con palitos japoneses, o si es de su preferencia tenedor y cuchillo, servilletas entre otras cosas.
- Cobrarle y decirle en que tiempo va estar listo su pedido.
- Limpiar la mesa o la barra inmediatamente y botar la basura si esta llegara a quedar.

5.5 Manejo de Inventarios

Para el manejo de inventario se utilizará el método P.E.P.S (Primeras en entrar, primeras en salir), ya que en un restaurante se manejan muchos productos que son perecibles, además permite manejar de manera eficiente este tipo de productos, y tener un mejor control de las existencias, (Warren, et. al., 2005).

Para el control contable se empleará el costo promedio, el promedio puede ser calculado en una base periódica, o variará de acuerdo a los cambios de precios en el mercado con estos productos. Para este proyecto, este es el método que facilitará la valuación contable, básicamente

porque el costo de la materia prima es variable, ya que en este tipo de negocio no siempre se compra ni se tiene en bodega el mismo número y tipo de productos (Warren, et. al., 2005).

5.6 Políticas de Inventarios

Las políticas bajo las cuales se manejarán los inventarios deberán cumplir con lo siguiente:

Se llevará un control de caducidad, así como también del estado de los productos, el cuál será revisado cada 3 días por uno de los empleados, y adicionalmente verificado por la administración.

Los productos de mayor uso, serán colocados en una parte visible, así como aquellos de menor duración en almacenamiento.

No se recibirá por ningún motivo productos con baja fecha de caducidad, para lo cual se acordará previamente este requisito con el proveedor, éstos alimentos son los que no serán comprados en regularmente en el mayorista, como por ejemplo los tipos salsas y especias, así como también algunas carnes.

Semanalmente se deberá preparar un informe sobre las novedades encontradas, así como también se identificará los productos con mayor rotación para tenerlos siempre en inventarios, sin que estos dejen de ser frescos.

Con los informes que se preparen semanalmente constituirán una guía para saber exactamente cuánto se debe comprar para tener un abastecimiento de los mismos, y de la misma manera se puedan evitar cada vez más los desperdicios ya que son costos para el negocio.

Se comprará en el mayorista únicamente lo necesario, y a través de las ventas sugeridas se tratará de rotar al máximo el inventario que haya tenido poca rotación.

5.7 Almacenamiento

Uno de los principales objetivos del proceso de almacenamiento, es impedir la contaminación de los productos, y el crecimiento de microorganismos que puedan existir en el medio. Por lo tanto se realizará dos veces por semana, la compra de los productos que se utilizará para la preparación de los platos, lo cual garantizará la frescura principalmente de las verduras a ser utilizados.

Los parámetros que se tomarán en cuenta debido a la perecibilidad de los productos son:

- Mantener los productos a temperaturas adecuadas para evitar que se caduquen más rápido de lo normal, es decir se mantendrá en refrigeración para que puedan estar en una temperatura óptima.
- Controlar que los empleados revisen de manera sistemática el estado higiénico de los productos, así como también las condiciones de almacenamiento.

- Controlar que los productos se almacenen por separado cuando se trata de productos previamente cocinados, y los que están crudos, estos deberán estar en compartimientos separados con el fin de evitar la pérdida total de estos alimentos.
- Controlar que la sección de combinaciones pollo, cerdo, camarón, etc., se mantengan a la temperatura y humedad recomendadas, para su correcta conservación y frescura.
- Verificar que el negocio cumpla con el sistema de control de inventarios, que permita su correcta rotación e impida que los productos se desperdicien.
- Controlar que no se almacenen productos que no forman parte del menú, es decir productos que pertenezcan a los empleados.

5.8 Gestión de calidad

Según (Deming. E, 1986). Las empresas deben diferenciar lo que ofrecen, para atraer a gran parte del segmento a los que está dirigido, por lo que una de las diferenciaciones que se ofrece está dada por los servicios que acompañan el producto, basada en una preparación rápida, procesos de higiene controlados, frescura en los alimentos, e innovación en nuevas combinaciones, para lo cual el chef deberá hacer pruebas de nuevos ingredientes para brindar más opciones al cliente.

Todos los procesos que se establecen para la gestión de calidad, deben tener el único objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, por lo que se harán reuniones mensuales para optimizar cada vez más, tanto el tiempo de preparación, como el proceso de atención y asesoramiento al consumidor.

En las revisiones de los procesos que se realicen, también estará incluidas revisiones como:

- Higiene del lugar de preparación de los platos
- Procedimientos de limpieza de baños
- Calidad de los productos almacenados
- Fechas de caducidad de los productos recibidos por proveedores
- Y se pondrán mucho énfasis en el cumplimiento de atención al cliente.

CAPITULO 6.-PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos Generales

El siguiente plan de negocios, considera los siguientes supuestos:

- Se considera un incremento anual en ventas del 6.13% (que es la tasa de inflación anual de la industria de Restaurantes según la página del banco Central del Ecuador).
(www.bce.fin.ec)
- Los costos de “Wok time” están representados por los costos variables de operación, ya que son aquellos que varían de acuerdo al número de unidades producidas.
- Los activos adquiridos en el primer año de operación serán: cocina industrial, refrigeradora con gran capacidad y compartimientos, caja registradora, equipo de computación, muebles de cocina, incluyendo mesas, sillas, iluminación, 2 televisores pantalla gigante, platos de cocina, vajilla, cilindros de gas.
- La proyección financiera está realizada a 5 años, debido a que es un plan de negocios de un proyecto nuevo, en el que se quiere medir los resultados económicos para ver la rentabilidad del mismo, el proyectarle a un mayor número de años implica que los datos se alejen de la realidad puesto que está más expuesto a variaciones económicas.

- Las tasas de depreciación a ser utilizadas en el proyecto, fueron tomadas de la ley del Impuesto sobre la Renta Ecuatoriano, el detalle del cálculo se puede ver en el Anexo 7, que según indica:

Cuadro 3. Tasas de depreciación y cálculo

Depreciaciones	Porcentaje Depreciación	Años Vida Util	Valor Activo	Cuota Depreciación	Valor Neto
Equipos industriales	10%	10 años	5.139.00	513.90	4.625.10
Muebles y enseres	10%	10 años	16.200.00	1.620.00	14.580.00
Equipos de computación	33.33%	3 años	850.00	326.10	523.90
Total			2.460.00		

La Inversión inicial será de USD 40.000,00 (Cuarenta mil dólares) corresponde a las erogaciones por compra de los activos utilizados para iniciar con el negocio, así como también lo que se pagará en iluminación, diseño arquitectónico e inmobiliario del local, adicionalmente se está considerando el valor por los 2 primeros meses de arriendo incluida la garantía, es decir se están considerando en esta inversión todos los gastos fijos y variables, ver Cuadro 4.

Cuadro 4. Inversión Total Inicial

Cantidad	Activo	V. Unitario	V.Total
1	Cocina Industrial	2.839.00	2.839.00
1	Refrigeradora	1.500.00	1.500.00
1	Congeladora	800.00	800.00
1	Caja registradora	1.000.00	1.000.00
80	Sillas y mesas	75.00	6.000.00
21	Platos de cocina	70.00	1.500.00
15	Vajillas	300.00	4.500.00
8	Cilindros de gas	400.00	3.200.00
1	Equipo de Computación	850.00	850.00
1	Iluminación	2.000.00	2.000.00
1	Gastos de Constitución	2.000.00	2.000.00
1	Estudio de mercado	4.000.00	4.000.00
1	publicidad	9.811.00	9.811.00
	Inversión Inicial		40.000.00

La inversión de capital de trabajo es de USD 12.200,00 (Cuadro 5), valor que se estima calculando el activo corriente menos el pasivo corriente, debido a que es el desembolso en el que necesariamente se debe incurrir para comenzar el negocio. Se contempla la inversión en capital de trabajo requerida para poder financiar las distintas diferencias o desfases durante su funcionamiento. (Warren, et. al., 2005).

Cuadro 5. Capital de trabajo

Descripción	Total
Gasto Arriendo	2.000.00
Garantía de Arriendo	2.000.00
Compra de Alimentos	1.000.00
Cuentas por Pagar	3.200.00
Gasto de Ventas	4.000.00
Total	12.200.00

La inversión inicial total se obtiene sumando los valores de la inversión inicial de los bienes físicos o activos (27.800,00), con la inversión del capital de trabajo (12.200,00), como muestra el siguiente cuadro 6.

Cuadro 6. Inversión Inicial Total

Descripción	Total
Inversión Inicial de Activos	27.800.00
Capital Inicial de Trabajo	12.200.00
	40.000.00

La tasa de descuento se calculo utilizando información de las betas des apalancadas de la industria de restaurantes, www.stern.nyu.edu , la tasa de riesgo país se obtuvo del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec), siendo:

- La tasa desapalancada de descuento de acuerdo a la industria de restaurantes es de: 1.19%
- La tasa riesgo país es del 8.5%
- La tasa a utilizarse en este negocio para el cálculo del VAN (valor actual neto) es del 8,98%, ya que es la tasa de rentabilidad que la empresa deberá conseguir para satisfacer a sus acreedores y mantener flujo. (Mascareñas, 2008)

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El proyecto necesita una inversión inicial de \$40.000 dólares, de los cuales el 70%, es decir USD 27.800,00 será financiado con una línea de crédito a una tasa bancaria activa, que según el Banco Central del Ecuador está en el 11.20% anual, los mismos que generan un interés que se irán pagando con los réditos que vaya generando el negocio. Anexo 8. Se considera la tasa activa del Banco Central del Ecuador, ya que es la tasa referencial bancaria con la que trabajan las entidades para otorgar créditos.

El 30% restante, es decir USD 12.200,00 será cubierto con aporte propio. Como se muestra en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Porcentaje de Financiamiento

Descripción	Total	Porcentaje de Endeudamiento y Recursos Propios
Inversión Inicial de Activos	27.800.00	70% Financiamiento
Capital Inicial de Trabajo	12.200.00	30% Capital Propio
	40.000.00	100.00%

6.3 Estados Financieros Projectados

Se realizaron 3 estados financieros: flujo de caja, Estado de Resultados y Balance General proyectados a 5 años.

Considerando que este proyecto espera tener un incremento anual en sus ventas del 6.13%, la siguiente tabla muestra los ingresos por venta proyectados, que se espera obtener anualmente vendiendo 98 platos diarios, lo que da un total de 36.000 platos al año, obteniendo una ganancia promedio en ventas de \$183.116,47 dólares.

Cuadro 8. Ingresos proyectados por ventas anuales sin considerar Costo de Ventas

	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS					
Número de platos anuales	36.000.00	36.000.00	36.000.00	36.000.00	36.000.00
Precio unitario	4.50	4.78	5.07	5.38	5.71
Total Ingresos	162.000.00	171.930.60	182.469.95	193.655.35	205.526.43

El estado de Pérdidas y Ganancias, muestra una utilidad promedio neta del 55.95% sobre la inversión en los 5 años proyectados, llegando al 75.24% en el quinto año de operación.

Cuadro 9. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS					
Wok Time					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS					
Ingreso y total ingresos	162.000	171.931	182.470	193.655	205.526
Costo de ventas	64.800	68.772	72.988	77.462	82.211
Total Ingresos Anuales	97.200	103.158	109.482	116.193	123.316
GASTOS					
Sueldos	38.400	38.400	40.754	40.754	43.108
Arriendo	24.000	24.000	25.471	25.471	26.490
Gastos de constitución	2.000				
Gasto Pago Prestamo	3.113.60	3.113.60	3.113.60	3.113.60	3.113.60
Gastos Depreciación	2.304	2.304	2.304	2.304	2.304
gastos publicidad	9.811	2.000	2.100	2.205	2.315
Estudios de mercado	4.000				
Total gastos	83.629	69.818	73.743	73.848	77.331
EBITDA	13.572	33.341	35.739	42.346	45.985
EBIT	11.268	31.037	33.435	40.042	43.681
Participación Empleados (15%)	2.035.73	5.001.13	5.360.90	6.351.84	6.897.78
Base Imponible	11.535.78	28.339.73	30.378.45	35.993.75	39.087.44
Impuesto sobre la renta (23%)	2.653.23	6.518.14	6.987.04	8.278.56	8.990.11
Utilidad Neta	8.882.55	21.821.59	23.391.40	27.715.19	30.097.33
% Utilidad Neta sobre Inversión	22.21%	54.55%	58.48%	69.29%	75.24%
Utilidad Promedio en 5 años		22.381.61			

El Balance General muestra la proyección a 5 años; los USD 16.372,80 dólares es lo que se tiene actualmente en el banco, dentro de equipos industriales se está considerado la cocina

industrial, la refrigeradora, y una congeladora que permitirá mantener los productos perecibles frescos, dentro de muebles y enseres están considerados los muebles y utensilios que se utilizarán en el local y en la cocina.

Cuadro 10. Balance General proyectado

BALANCE GENERAL					
Wok Time Proyectado a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Bancos	16.373	32.531	34.930	41.536	45.176
Excedente de caja		2.864.00	2.035.00		
Activos Fijos					
Equipos industriales	5.139				
Muebles y enseres	16.200				
Equipos de computación	850				
Instalaciones	2.000				
Depreciaciones	(2.460)	(2.460)	(2.460)	(2.460)	(2.460)
Total Activo	38.102	32.935	34.505	39.076	42.716
PASIVO					
Obligación Financiera	23.666.00	5.560.00	5.560.00	5.560.00	5.560.00
Interés Bancario	3.113.60	3.113.60	3.113.60	3.113.60	3.113.60
Cuentas por Pagar				247.00	1.505.00
PATRIMONIO					
Fondos Propios	2.440.00	2.440.00	2.440.00	2.440.00	2.440.00
Pérdida/Ganancia del ejercici	8.882.55	21.821.59	23.391.40	27.715.19	30.097.33
Total Pasivo + Patrimonio	38.102	32.935	34.505	39.076	42.716

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

En el Estado de Flujo de Efectivo se aprecia lo recibido de clientes que corresponde a las ventas anuales, así como también el gasto de interés que es generado por el financiamiento obtenido, y dentro del rubro de pago a proveedores están considerados: el costo de ventas, los sueldos a los empleados, el arriendo, los gastos de constitución, los gastos de publicidad y finalmente el dinero desembolsado por el estudio de mercado realizado para indicar la factibilidad del negocio.

Cuadro 11. Flujo de Caja proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
WOK TIME						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FLUJO DE OPERACIÓN						
Recibido de Clientes	162.000.00	171.930.60	182.469.95	193.655.35	205.526.43	
Gasto Interés	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	
Pago a proveedores	(146.124.60)	(136.285.84)	(144.426.70)	(149.005.86)	(157.237.31)	
Total	12.761.80	32.531.16	34.929.65	41.535.89	45.175.52	
FLUJO DE INVERSION						
Adquisición de Activos Fijos	(24.189.00)	-	-	-	-	
Total	(24.189.00)	-	-	-	-	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Obligación Financiera	27.800.00	-	-	-	-	
Total	27.800.00	-	-	-	-	
Total Flujo	(27.800.00)	16.372.80	32.531.16	34.929.65	41.535.89	45.175.52
VAN	100.424.74					
Aporte Inicial	(27.800.00)					
Tasa de descuento	8.98%					

Una vez que se ha hecho la proyección de la compañía hasta el 5to año, se toma el supuesto de perpetuidad; es decir que a partir del quinto año proyectado, la compañía evaluada se va a comportar de una manera estable de aquí en adelante. (Brealey, et. al., R., 2006).

6.5 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se considera las siguientes fórmulas (Warren, et. al., 2005)

$$C_{vu} = CV/Unidades$$

$$q = CTF / (P - C_{vu})$$

A continuación se detalla en el Cuadro 12 el cálculo del punto de equilibrio (Robert, A., 1998).

Cuadro 12. Cálculo del Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	65.513.60	65.513.60	69.338.72	69.338.72	72.711.49
Precio	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
Unidades	31.680.00	33.621.98	35.683.01	37.870.38	40.191.83
Costos Variables	9.811.00	2.000.00	2.100.00	2.205.00	2.315.25
Costo Variable Unitario	0.31	0.06	0.06	0.06	0.06
Punto de Equilibrio	15.634.55	14.753.60	15.612.79	15.610.59	16.367.63

6.6 Cálculo del costo de capital

Cuadro 13. Cálculo del costo de capital

1.-Reapalancar		
Beta activos desapalancado	Ba	1.19%
Valor esperado endeudamiento	D/A	70%
valor esperado capitalizacion	E/A	30%
Beta equity apalancado al: 70%	$Be=Ba/(1-D/A)$	3.97%
2.-Costo capital propio (CAPM)		
Tasa libre de riesgo	rf	3.02%
Riesgo pais	rp	8.72%
Beta equity apalancado al: 70%	Be	3.97%
Prima de riesgo	rf-rm	7.50%
Costo del equity	$Ke=Rf+rp + (Bex Prima de rie$	12.04%
3.- Costo de la deuda		
Tasa libre de riesgo	rf	3.02%
Prima de la deuda	rm-rf	7.50%
Costo de la deuda	kd	11.22%
4.-Wacc comparables		
costo de la deuda	Kd	11.22%
costo del equity	Ke	12.04%
Tasa impositiva	T	36.25%
Relacion equity/deuda	E/A	30%
endeudamiento	D/A	70%
Costo de capital Rwacc	$Ka=Ke(E/A + (D/A)x(1-T)$	8.98%

6.7 VAN

Para obtener el VAN, se toma en cuenta la inversión inicial, y los flujos proyectados a 5 años, con lo cual se obtuvo USD 100.424,74; en vista de que es mayor 0 y mayor a la inversión inicial es recomendable llevar a cabo el proyecto.

6.8 Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad, en el que, en la proyección optimista se estima que el precio de platos vendidos varíen positivamente, manteniendo las otras variables constantes; y por otro lado en el flujo pesimista se proyectó, una variación a la baja en el número de platos que se espera vender, de tal manera que se pueda evidenciar cual de las dos variables representa un mayor impacto en el flujo del negocio. Este análisis revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad esperada en los próximos años.

Cuadro 14. Proyección Optimista del flujo de Caja

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DEL PROYECTO						
WOK TIME						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FLUJO DE OPERACIÓN						
Recibido de Clientes	172.222.20	183.089.42	194.642.36	206.924.30	219.981.22	
Gasto Interés	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	
Pago a proveedores	(146.124.60)	(136.285.84)	(144.426.70)	(149.005.86)	(157.237.31)	
Total	22.984.00	43.689.98	47.102.06	54.804.84	59.630.31	
FLUJO DE INVERSION						
Adquisición de Activos Fijos	(24.189.00)	-	-	-	-	
Total	(24.189.00)	-	-	-	-	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Obligación Financiera	-	-	-	-	-	
Total	-	-	-	-	-	
Total Flujo	(27.800.00)	(1.205.00)	43.689.98	47.102.06	54.804.84	59.630.31
VAN	121.902.52					
Aporte Inicial	(27.800.00)					
Tasa de descuento	8.98%					

Cuadro 15. Proyección Pesimista del flujo de Caja

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DEL PROYECTO						
WOK TIME						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FLUJO DE OPERACIÓN						
Recibido de Clientes	151.777.80	161.354.98	171.536.48	182.360.43	193.867.37	
Gasto Interés	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	(3.113.60)	
Pago a proveedores	(146.124.60)	(136.285.84)	(144.426.70)	(149.005.86)	(157.237.31)	
Total	2.539.60	21.955.54	23.996.18	30.240.97	33.516.46	
FLUJO DE INVERSION						
Adquisición de Activos Fijos	(24.189.00)	-	-	-	-	
Total	(24.189.00)	-	-	-	-	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Obligación Financiera	27.800.00	-	-	-	-	
Total	27.800.00	-	-	-	-	
Total Flujo	(27.800.00)	6.150.60	21.955.54	23.996.18	30.240.97	33.516.46
VAN	58.104.34					
Aporte Inicial	(27.800.00)					
Tasa de descuento	8.98%					

Cuadro 16. Datos del análisis de sensibilidad

	ACTUAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
PRECIO	4.5	4.78	4.5
NUMERO DE PLATOS	100	100	93.69
RESULTADOS DEL VAN	100.424.74	121.902.52	58.104.34
Porcentaje de variación		21%	42%

Según el análisis, tiene más impacto en el negocio si varía el número de platos vendidos que el precio por cada unidad.

CAPITULO 7.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Se realizó un plan de negocios para el desarrollo y puesta en marcha de un restaurant de comida tailandesa utilizando concepto Wok. El proyecto resultó viable.
- Es un servicio de comida rápida pero a la vez sana, debido a su alto contenido de proteínas, lo que lo hace novedoso y llamativo, en una sociedad que cada día está más preocupada por consumir alimentos nutritivos. Según la investigación de mercado realizada tiene un alto nivel de aceptación.
- En el resultado de las encuestas, el 75% de las personas están dispuestos a pagar un promedio de \$3.5 dólares por cada plato. La frecuencia del consumo aumentaría ya que cada vez el porcentaje de las personas que se alimentan fuera de casa en la ciudad de Quito va incrementando.
- En el análisis externo se logró demostrar que existen tendencias favorables que alientan a la creación del negocio sugerido, donde se encontró el hábito de consumo sano y en corto tiempo que han desarrollado las personas por sus limitaciones de tiempo.

- La industria de restaurantes cuenta con poca inversión tecnológica, por lo que representa una oportunidad en costos de inversión y remodelación, ya que se puede ampliar y mejorar el servicio con poca inversión sin que esto tenga que afectar a la rentabilidad.
- De acuerdo al análisis sectorial de las fuerzas de Porter se determinó que la industria es semi- atractiva reflejando tener una rentabilidad a largo plazo. El poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes son bastante altos; las barreras de entrada son altas, la rivalidad es alta, al igual que los productos sustitutos.
- De acuerdo al análisis financiero en el plan de negocios el proyecto es viable, obteniendo un VAN de \$84.110,76 dólares.

7.2 Recomendaciones

- Efectuar un seguimiento periódico sobre la aplicación, el avance y los resultados que produzca el nuevo proyecto, adicionalmente se deberá revisar el plan de negocios de manera que se verifique el cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Desarrollar pruebas de cocina mezclando todos los ingredientes para sacar nuevas y mejores combinaciones de platos.
- Realizar y compartir con el personal un estudio de manejo ambiental para el manejo de desechos de la empresa.

- Diseñar la carta de platos, ya que es un factor fundamental para los clientes, mientras más clara, variada y apetitosa sea, mayor será el consumo por persona en la visita al restaurante.
- Crear una reestructuración del flujo en el proceso de atención al cliente que permita mejorar los tiempos de atención en el servicio, permitiendo que se realicen eficazmente todas las actividades el mismo el mismo que deberá revisarse trimestralmente de tal manera que se pueda encontrar puntos de mejora.

Referencias:

- Blanco, A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Madrid: Ed. Edisofer.
- Brealey, R., & Myers, S. (1995). *Principios de finanzas corporativas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Michael, P. (1985). *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Ed Simon & Schuster.
- Warren, C., Reeve, J., & Fees, P. (2005). *Contabilidad Administrativa Análisis de Estados financieros*. México: Ed. Cengage.
- Brealey, R., & Myers, S. (2006). *Principios de finanzas corporativas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI técnicas de medición cuantitativa y cualitativa para calidad enfocada*. Madrid: Ed Centro Estudios Financieros.
- Mascareñas, J.(2008). *Finanzas Corporativas. El coste del capital*. Madrid: ISSN: 1988-1878.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard Translating strategy into action*. Boston: Ed Harvard Business School Press.
- Chase, R., & Jacobs, R. (1998). *Operation Management for competitive advantage process analysis*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robert, A. (1998). *La contabilidad en la administración de empresas*. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Referencias páginas Web:

- Banco Central del Ecuador, (2012). *Cuentas Nacionales, Indicadores económicos, reporte semanal*. Extraídos el 25 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/indicadoreseconomicos/reporte semanal201202.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010). *Indicadores económicos, inflación*. Extraídos el 25 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201202.pdf>
- Banco Central del Ecuador, (2012). *Tasas de Inflación por sectores industriales*. Extraído el 25 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201202.pdf>
- Banco Central del Ecuador, (2011, Diciembre). *Crecimiento del PIB por sectores industriales*. Extraído el 25 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/PIB/inf201202.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010). *Población por provincias y por edades*. Extraído el 25 de Febrero de 2012. Disponible en: http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf
- New York University, (2012). School of business data file betas. Extraído el 23 de Mayo 2012. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Banco Central del Ecuador, (2011). *Crecimiento del Producto Interno Bruto por sectores industriales*. Extraído el 26 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032012.pdf>
- Banco Central del Ecuador, (2011). *Variación porcentual por actividad económica*. Extraído el 28 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.bcentral.cl/estadisticas->

[economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf/CuentasNacionales_primer_trimestre2012.pdf](#)

- Banco Central del Ecuador, (2010). *Estructura de gastos en los hogares de la ciudad de Quito*. Extraído el 28 de Febrero de 2012. Disponible en:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad116.pdf>

- Banco Central del Ecuador, (2010). *Incrementos salariales en la ciudad de Quito*. Extraído el 28 de Febrero de 2012. Disponible en:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>

- Martinez, R (2011). *Alimentación saludable tu mejor opción*, Extraído el 25 de Febrero 2012. Disponible en:
http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt4d8262d646db8_consumidor.pdf

Anexo 1. Modelo de la Encuesta

ENCUESTA PARA IMPLEMENTACION DE UN RESTAURANTE

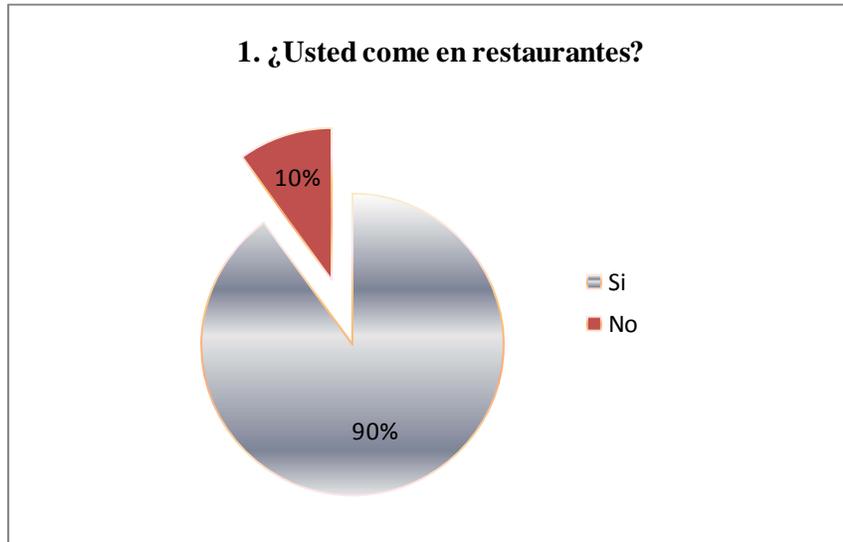
Buenos días/tardes, estudio en la Universidad San Francisco de Quito. Esta breve encuesta ayudará al desarrollo del proyecto de tesis acerca de la factibilidad de implementar un restaurante de comida asiática con concepto "Wok". Por lo que, su opinión sincera será de mucha ayuda.

Edad.....

1. ¿Usted come en restaurantes? Si..... No.....
2. ¿Con que frecuencia come fuera de casa?
 - a) Siempre ()
 - b) Mas de 3 veces en semana ()
 - c) De Lunes a Viernes ()
 - d) Menos de 3 veces ()
 - e) Casi Nunca ()
3. ¿Qué tipo de restaurantes frecuenta más? El que le brinda:
 - a) Menú ejecutivo ()
 - b) Platos a la carta ()
 - c) Comida rápida ()
 - d) Otros ()
4. ¿Qué aspectos considera al elegir un restaurant?
 - a) Variedad en el menú ()
 - b) Servicio ()
 - c) Ubicación ()
 - d) Calidad ()
 - e) Otro ()
5. ¿Está usted satisfecho con la oferta actual de restaurantes? Si..... No.....
6. ¿Qué es más importante para usted cuando se habla del contenido de cada plato?
 - a) Cantidad ()
 - b) Nutrición y Proteínas ()
 - c) Sabor ()
 - d) No le importa ()
7. ¿Estaría usted dispuesto a incluir la comida tailandesa y japonesa dentro de sus opciones para comer fuera de casa? Si..... No.....
8. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un plato de comida Tailandesa? O Japonesa?
De: 3\$ a 5\$..... de 5\$ a 7\$..... de 7\$ a 9\$..... mas de 9\$.....

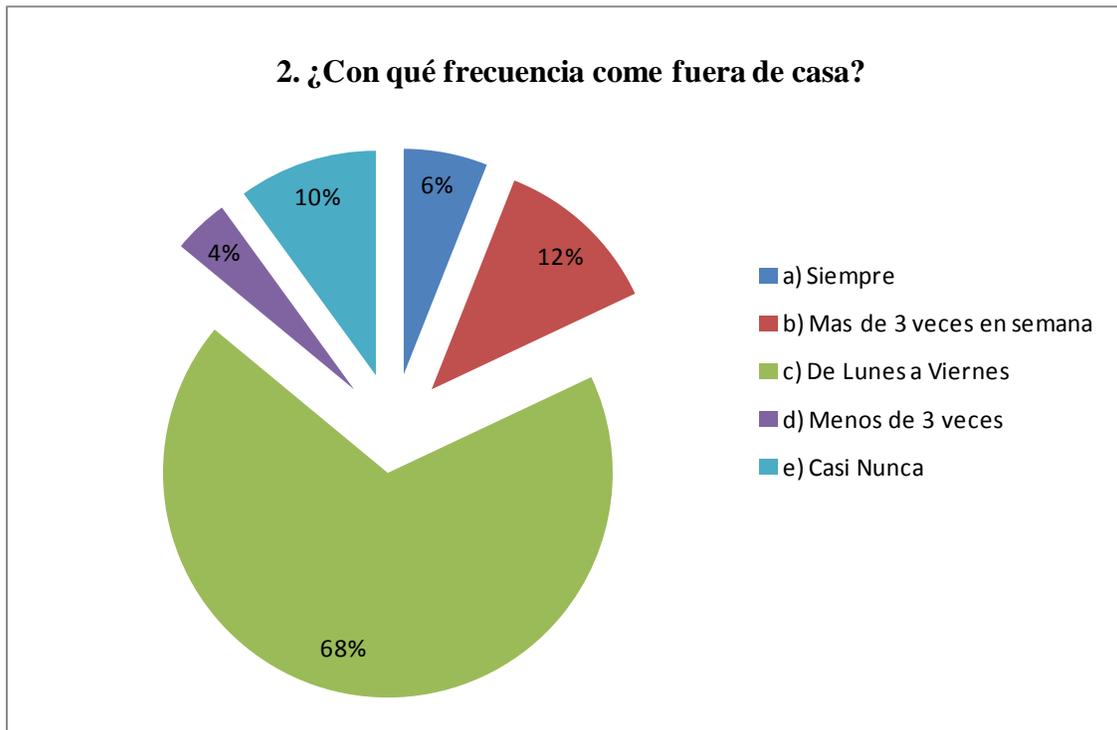
Anexo 2. Resultado de las Encuestas

1. Consumo del Producto



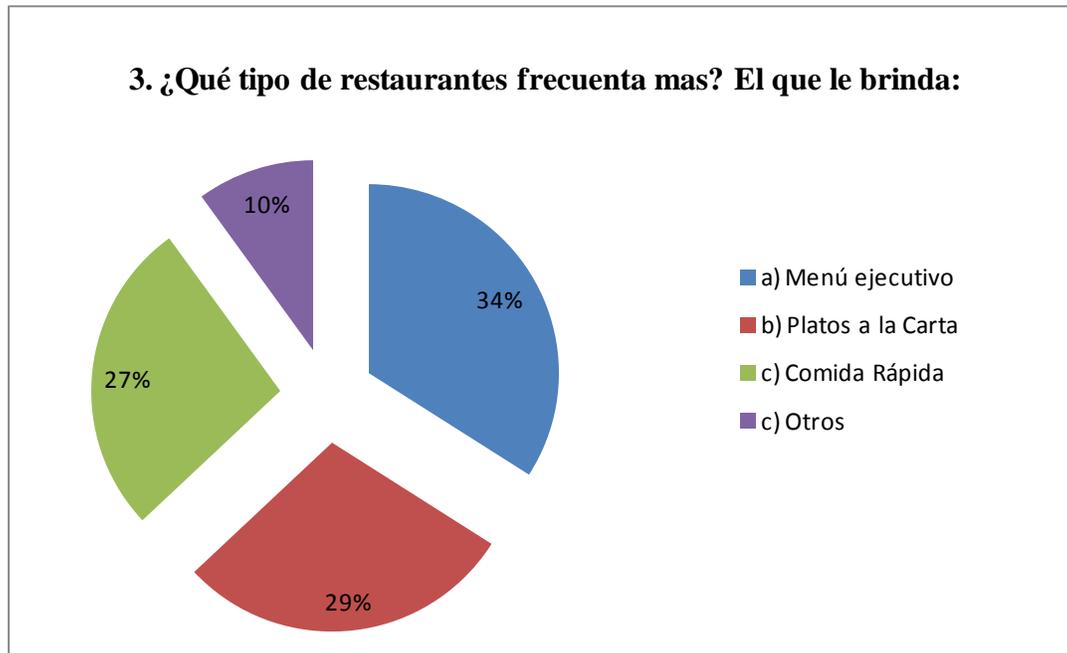
Por medio de esta pregunta se dividió al segmento en dos partes, determinando el porcentaje de la población objetivo que come en restaurantes siendo este del 90%, y solo un 10% va a casa a comer, cabe mencionar que las 20 encuestas se realizaron por la zona en donde se pretende poner en marcha “Wok Time”.

Pregunta 2. Frecuencia en que las personas comen en restaurantes



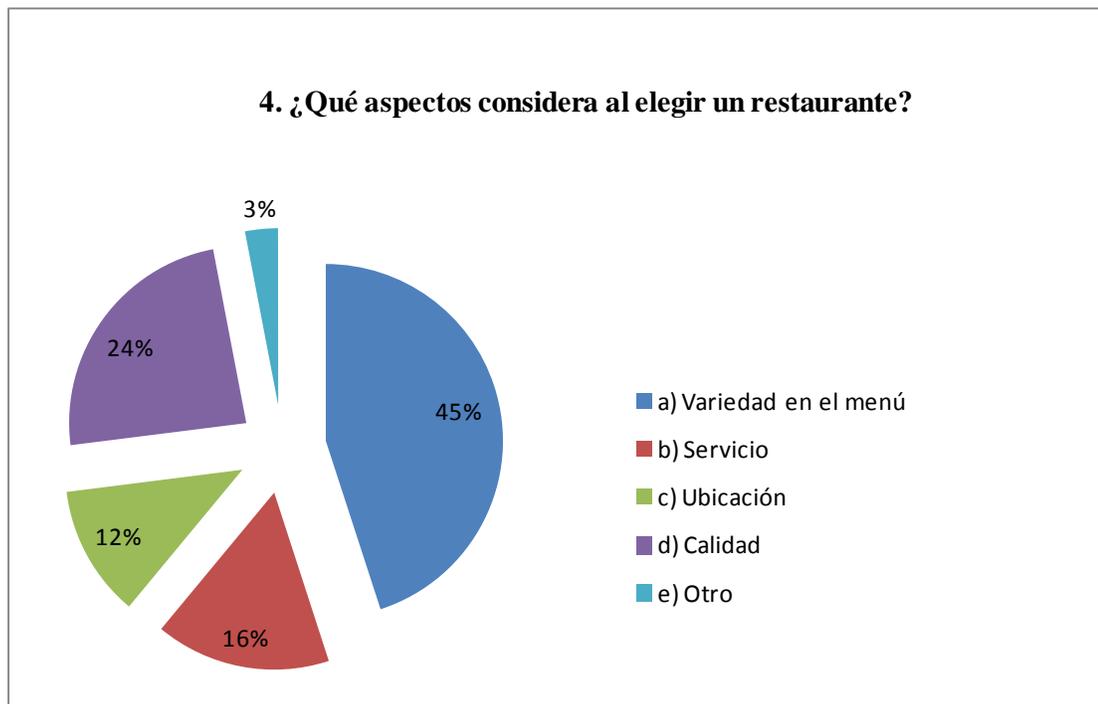
Con esta pregunta se pretende estimar la frecuencia en el que el negocio será visitado por esta población objetivo, siendo esta de un 68% que es la que consume de Lunes a Viernes, adicionalmente se está considerando como mercado potencial también a las personas que comen fuera de casa más de 3 veces en semana siendo esta del 12%.

Pregunta 3. ¿ Tipo de preferencia en restaurantes?



Con esta pregunta se pretende estimar cuales son las preferencias del consumidor al momento de elegir su opción para comer, de lo que se determinó que el 34% de la población objetivo prefiere el menú ejecutivo, resaltando que prefieren esta opción por la cantidad de comida que trae un menú ejecutivo. Si bien es cierto el menú ejecutivo constituye la primera opción, no es tan grande el porcentaje como para estimar una disminución en la renta esperada.

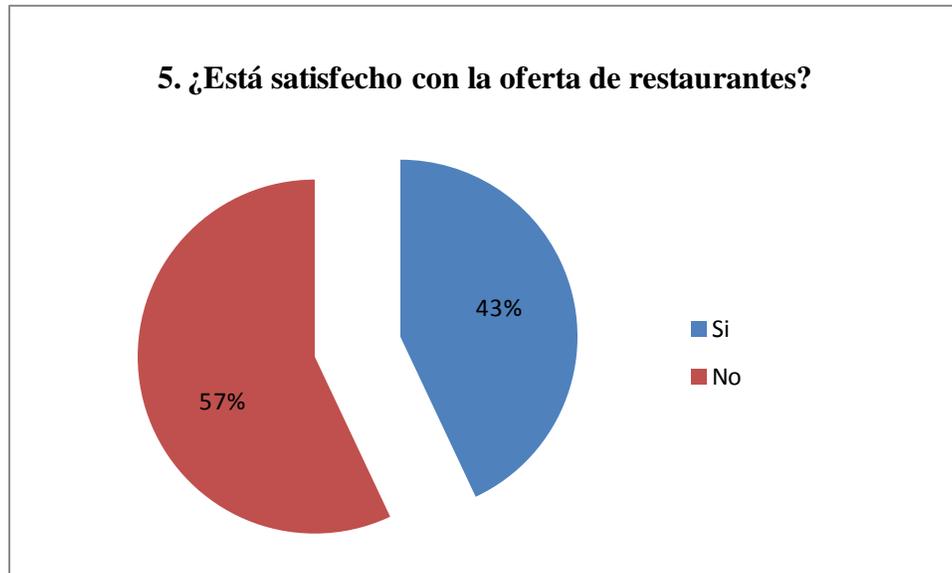
Pregunta 4. Aspectos al momento de Elegir



Con el resultado de esta pregunta se determinó que el 45% de nuestra población objetivo le da mucha prioridad a la variedad en el menú, por lo que Wok Time cubriría este aspecto ya que se pretende tener más de 210 combinaciones al momento de elegir.

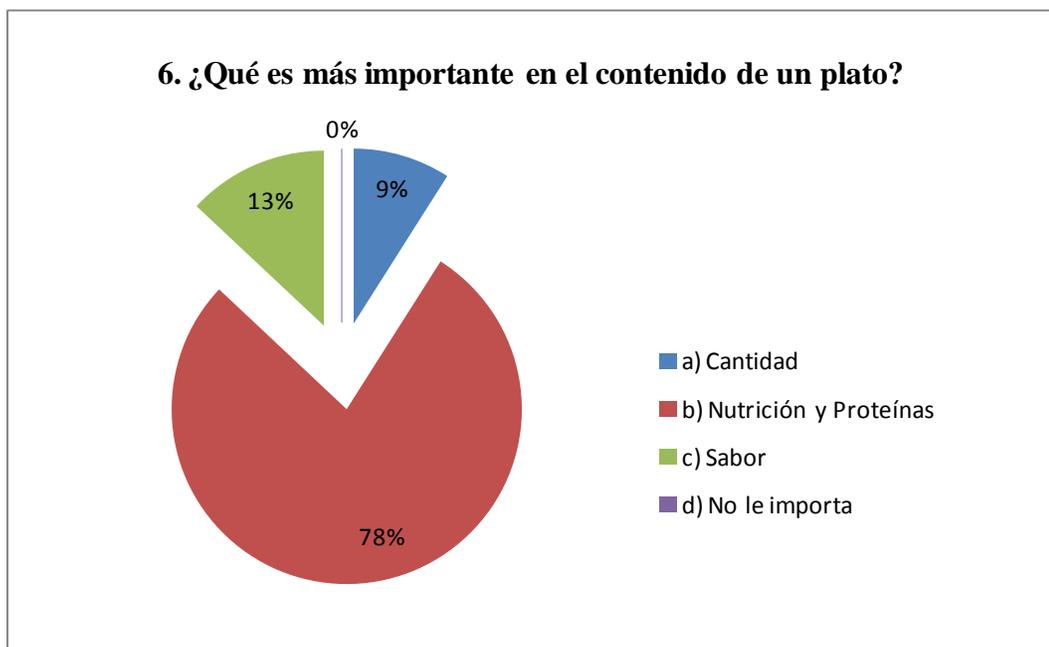
Otro de los aspectos que son importantes para el consumidor es la calidad de la comida, en lo que se tendrá que poner especial atención para no solo retener a los clientes sino conseguir atraer a más con publicidad boca a boca.

Pregunta 5. Satisfacción en cuanto a la oferta actual



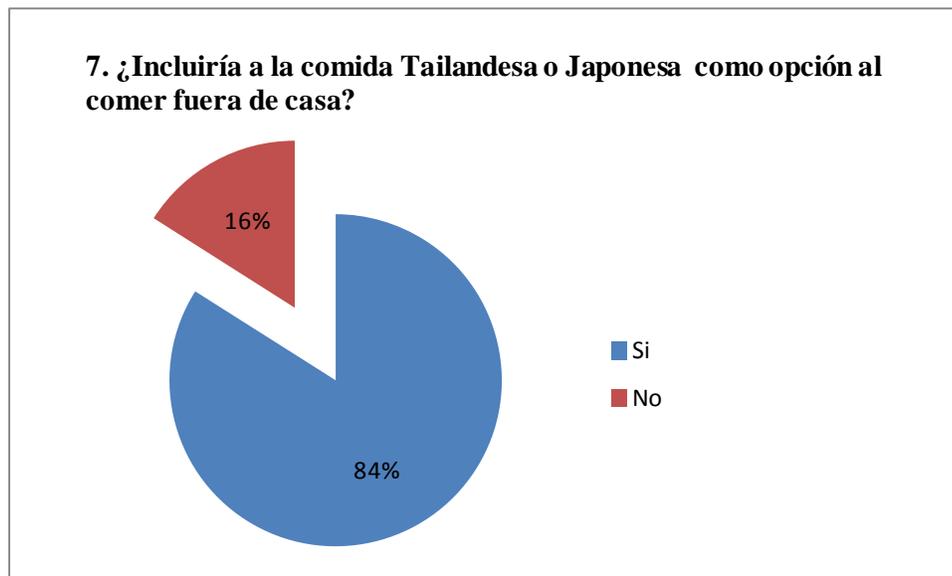
Se puede observar a que pese a que existen algunas opciones interesantes a la hora de comer, no satisfacen completamente los gustos del consumidor, aproximadamente el 50% de nuestra población objetivo cree que en el sector de la República del Salvador y Portugal se pueden incluir más y mejores opciones que permitan al cliente tener una mayor variedad de productos.

Pregunta 6. Importancia en el contenido de cada plato



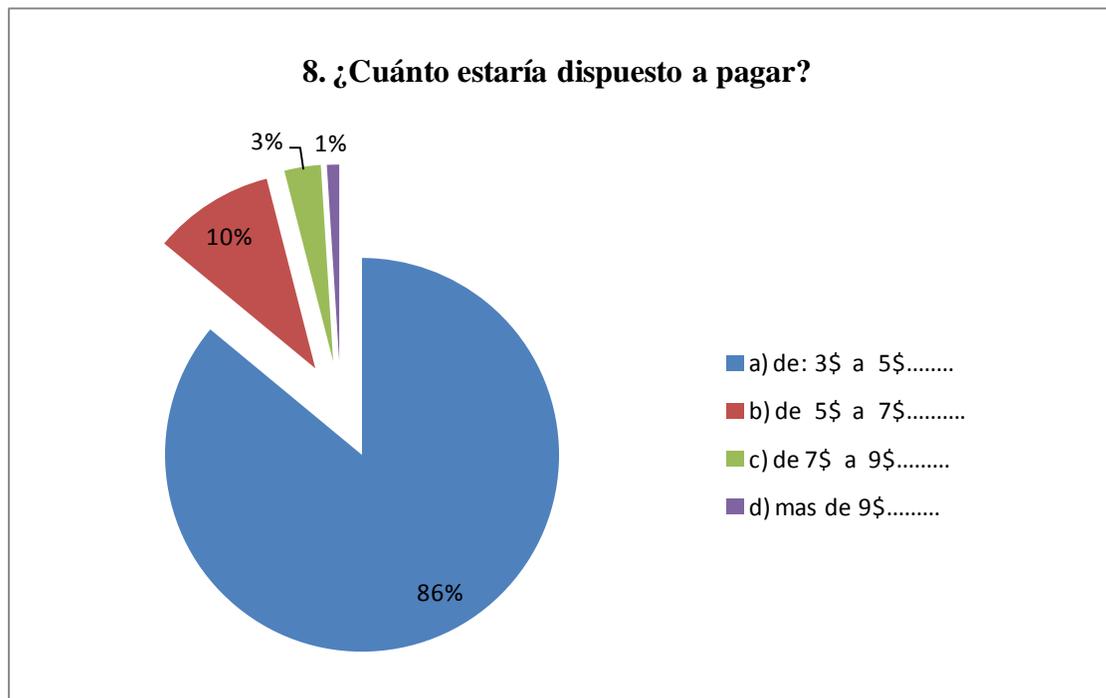
El 78% de la población objetivo considera que lo más importante en el contenido de su alimentación es la nutrición y proteínas que un producto le pueda brindar, seguido del 13% que le da peso al sabor.

Pregunta 7. Inclusión de una nueva opción



De lo que se puede observar, el 84% de la población estaría dispuesta a incluir a la comida Tailandesa y Japonesa como opción en el momento de escoger de entre una variedad de comida fuera de casa, por lo que se determina que existe un buen porcentaje de mercado para poner en marcha al negocio y esperar la rentabilidad calculada.

Pregunta 8. Disposición a pagar



El 86% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un plato de comida Tailandesa y Japonesa de \$3.00 a \$5.00 dólares. Estos valores están considerados dentro del presupuesto proyectado y cubre ampliamente los valores de los costos tanto fijos como variables de cada plato.

Anexo 3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores existentes

En el sector de restaurantes, pueden identificarse tres grandes grupos de competidores. Por un lado están aquellos que pertenecen a grandes franquicias internacionales y que ofrecen comida rápida, donde el consumidor valora mucho el reconocimiento de marca del local, la rapidez en la atención y el precio. En segundo lugar es posible identificar restaurantes de ‘comida de diario’, donde se ofrece un menú completo a un precio conveniente; este tipo de locales es valorado de manera especial por oficinistas y quienes desean un almuerzo ‘familiar’ a un módico precio. Finalmente, se encuentran los restaurantes que, sin pertenecer a una franquicia internacional, ofrecen menús donde la diferenciación, la calidad de servicio y la ubicación se convierten en factores de éxito.

En cualquiera de los tres segmentos mencionados, la competencia es particularmente agresiva en precios, si bien esta variable se emplea con mayor agresividad en los locales de comida rápida, en servicio, en promoción y publicidad. Son tantas las opciones que el consumidor tiene para elegir, que la industria acude a las variables de precio, marketing y servicio para captar una mayor participación de mercado, ya sea mediante promociones puntuales, calidad en el servicio (incluyendo a veces la entrega a domicilio) y la experiencia o reconocimiento de marca y ubicación.

Por todos estos motivos, la rivalidad en el sector en estudio es agresiva y la rentabilidad promedio en el largo plazo no superará el costo de oportunidad del capital.

La amenaza de nuevos competidores

La cantidad de nuevos competidores en el sector de restaurantes es creciente, debido a la existencia de bajas barreras de entrada y poca posibilidad de represalias por parte de los competidores actuales. Esto quiere decir que la rentabilidad promedio esperada no superará el costo de oportunidad del capital.

Las barreras de entrada en el sector son bajas porque los montos de inversión inicial no son particularmente elevados. Si bien es cierto que una franquicia internacional requiere mayores niveles de inversión, también es cierto que estos niveles pueden ser fácilmente superados por grandes multinacionales, permitiendo el ingreso de un número creciente de locales. Cabe resaltar, que Ecuador es uno de los países latinoamericanos con mayor presencia de franquicias internacionales. En la misma línea, abrir un restaurante de diario, o uno especializado tampoco requiere grandes niveles de inversión necesarios para alquilar y adecuar el local, así como para contratar y capacitar al personal de servicio.

No existen ventajas provenientes del tamaño, por lo que es relativamente fácil ingresar. Finalmente, si bien existen regulaciones municipales que desalentarían el ingreso en el sector, la realidad es que los emprendedores están dispuestos a superar estos requisitos legales e ingresar a competir en el sector.

Por otro lado, no es probable que competidores actuales respondan con represalias al ingreso de nuevos competidores, incluso si éstos se orientan a un nicho común. Dado que existe mucho espacio físico en la ciudad de Quito para abrir un restaurante, lo más probable es que las nuevas iniciativas pasen desapercibidas a los ojos de las empresas del sector. Adicionalmente, existe mucha demanda insatisfecha en el sector y la gente normalmente combina diversos locales de su preferencia a la hora de salir a comer.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos dentro del sector, ejercen una inevitable presión debido a su amplia variedad con las diferentes opciones de comidas disponibles, y adicionalmente la alta oferta existente de locales que satisfacen una necesidad similar.

Es importante indicar que debido a la gran cantidad de sustitutos que existen en el mercado, los precios del producto se convierten en una variable determinante a la hora de tomar una decisión por parte del consumidor, tendiendo a ser en promedio bajos para estos productos, y por lo tanto se tiene una menor rentabilidad del sector.

El poder de negociación con los consumidores.

Los consumidores tienen todo el poder de negociación, ya que son varias las opciones que tiene para elegir, y al existir una considerable cantidad de restaurantes, los consumidores son los que deciden en donde entrar.

Con respecto al nivel de información de los clientes, ha incrementado en los últimos años, y le ha permitido tenerlo informado en cuanto a rangos de precios y a la variedad de productos ofertados. En la actualidad el derecho que ahora tiene el consumidor gracias a las fuentes de información de escoger lo que desea consumir, ha influenciado mucho en este sector, es así que, si el consumidor no se siente satisfecho con un producto, simplemente busca otro.

Los clientes del sector cada día y en un mayor número, se preocupan por la proveniencia de los productos, formas de manipulación de los alimentos, estándares de calidad, procesos de cocción, limpieza del local, etc. Todos estos factores influyen al momento de tomar una decisión.

Por todos estos factores, el poder de negociación de los consumidores es alto, y se debe a que existen varias opciones en el mercado, en donde se puede escoger por precio y por calidad al restaurante que mejor satisfaga su gusto.

El poder de negociación con los proveedores.

Existe una gran diversidad de proveedores para todas las necesidades del negocio, para obtener el mejor precio en productos perecibles se debe comprar en el mercado mayorista de la zona (Quito), para otro tipo de productos se puede comprar en efectivo en supermercados o a

través de los grandes distribuidores nacionales, con ellos uno puede mantener ciertas líneas de crédito, siendo más atractivos unos que otros, por lo que el poder de negociación de los proveedores en este tipo de negocio es muy bajo.

En este sector existe una gran diversidad de proveedores, que pueden cubrir todas las partes del negocio. Es decir, la mayoría de productos que se necesitan para la preparación de alimentos de un restaurante, son productos perecibles que se los puede conseguir en el mercado mayorista de la ciudad de Quito. Para otro tipo de productos que también son importantes como por ejemplo las carnes, existen dueños de criaderos de pollos, y de reses que también los distribuyen, o de igual manera se los puede conseguir en supermercados de los que la ciudad posee gran variedad, o a través de grandes distribuidores nacionales con los que incluso se puede obtener flexibilidades en las líneas de crédito.

Por otra parte, para el resto de materiales que se necesitan para el mantenimiento de un restaurante, existen innumerables distribuidores que reparten sus productos de limpieza y lo hacen a oficinas, o a pequeñas y medianas empresas.

Por todo lo expuesto se puede concluir, de que a pesar de la importancia de los proveedores en este tipo de negocio, esto no representa ningún riesgo para el sector, precisamente por las varias alternativas que existen, por lo que no tendrían un efecto negativo ni positivo, será similar a un mercado de competencia perfecta, en donde se paga el precio del mercado.

Anexo 4. Descripción de funciones que figuran en el organigrama

Gerente General. Es el responsable legal del negocio, es también el responsable directo de la elaboración, seguimiento y control del plan estratégico y mejora continua. Se encargará de las alianzas estratégicas que apoyen el cumplimiento de los objetivos, y finalmente se encargará de buscar potenciales nuevos clientes.

Contador. Será responsable de manejar la contabilidad de la empresa, los correspondientes estados financieros, estará a cargo del pago oportuno del cumplimiento de todos los requisitos legales que sean exigidos por la entidad regulatoria gubernamental SRI (Sistema de Rentas Internas), adicionalmente reportará a gerencia general algún cambio en el flujo de ventas significativo, de tal manera que se pueda adaptar una adecuada estrategia que ayuden a detener la disminución del flujo de dinero.

Jefe de Operaciones. Estará a cargo de la administración operativa del local, será coordinador de la logística y de los recursos como: materias primas, personal, equipo, infraestructura, proveedores, coordinación y rotación de inventarios. De igual manera formará parte del equipo de trabajo en la elaboración del plan estratégico.

Jefe de Cocina. En otras palabras es el chef, que será responsable de la preparación de los platos elegidos por los clientes, así como también se encargará de mantener siempre el sabor de acuerdo a las recetas escogidas, y finalmente velará porque todo el espacio donde se preparen los alimentos este siempre limpio.

Personal de Cocina. Se encargarán específicamente de llevar el plato a la mesa, una vez que los clientes hayan escogido sus ingredientes, así como también se encargarán de la limpieza y orden del negocio o local.

Personal de servicio al cliente. Se encargará directamente del servicio al cliente, brindándole las opciones de combinaciones y salsas que puede utilizar, así mismo indicará a los clientes la cantidad de proteínas y porción de carbohidratos que va a comer, de igual manera hará recomendaciones de platos ya aprobados por el chef y jefe de operaciones.

Anexo 5 Guía de atención al cliente

Roles de atención para operadores y asistentes de caja.

1. Dar la bienvenida al cliente con una sonrisa☺ y preguntarle si desea orientación.
 - Buen día (Srta ó Sr@), Bienvenid@ desea que lo oriente con su orden?
 - Buenas tardes (Srta ó Sr@), Bienvenid@ desea que lo oriente con su orden?
 - Buenas noches (Srta ó Sr@), Bienvenid@ desea que lo oriente con su orden?

2. Orientar al Cliente con él pedido e Indicar como puede combinar su pedido.
 - Indicar al cliente las diferentes bases disponibles en el momento.
 - Luego Indicarle y mostrarle los distintos ingredientes en Proteínas que le puede agregar a la base.
 - Finalmente, mostrarle los diferentes tipos de salsas e informarle que se le recomienda agregar solo una de ellas.

3. Luego Preguntar al cliente como lo quiere combinar?
 - Srta ó Sr@, cómo lo quiere combinar?

4. Ofrecer al cliente las diferentes bebidas disponibles para tomar?
 - Srta ó Sr@, que bebida desea tomar?

5. Ofrecerle al cliente algún postre ó algo más.

- Srta ó Sr@, desea ordenar algún postre ó algo más?

6. Preguntar al cliente si es para llevar ó servirse aquí?

- Srta ó Sr@, desea su orden para llevar o comer acá?

7. Proceder a cobrarle al cliente (Indicándole monto total) y preguntarle la modalidad de pago.

- Srta ó Sr@, son XXX USD, va a cancelar en tarjeta o efectivo?

8. Una vez finalizado el cobro decirle al cliente en que tiempo va estar listo su pedido.

- Srta ó Sr@, por favor tomar su bandeja y cubiertos, su pedido estará listo en XXX min.

Nota: Una vez que el cliente haya cancelado en la caja el operador o asistente debe ir sirviendo la(s) bebida(s), para que el cliente se las lleve junto con su bandeja mientras se está preparando la combinación ordenada.

Roles de atención en posibles escenarios

- Es necesario llevar los servicios a la mesa con rostro agradable.
- Servir la orden a un lado del cliente, sin tropezar con rostro agradable.
- Preguntar al cliente si está completa su orden y desearle buen apetito.

- Si es posible los empleados del mostrador deben saludar a los clientes regulares por su nombre.
- Aprender los nombres fijándose en cualquier tipo de identificación que lleven o preguntándolo.
- Para evitar que el saludo parezca mecanizado, use saludos diferentes, use su imaginación o su personalidad para saludar con sinceridad.
- Realce el ambiente familiar sirviendo a los niños. Para un niño pedir la comida es un gran acontecimiento.
- Salúdelo con alegría y de manera especial
- Si no entiende claramente lo que pide el cliente, espere a que termine de hablar. Repita lo que ha entendido y pregunte. Se me ha olvidado algo?. No interrumpa a los clientes mientras hablan.
- Sugíerale a menos que el cliente diga ESO ES TODO.
- La venta por sugerencia tiene 2 finalidades, recordar a los clientes algo que podrían haber olvidado y aumentar el volumen de ventas.

Anexo 6. Venta por sugerencia

No es algo que se hace automáticamente, en el mejor de los casos, recuerde a los clientes algo en lo que no habían pensado y que se le había olvidado. Use la venta por sugerencia solamente cuando sea necesario.

Técnicas para la venta por sugerencia

Lo que debe hacer:

- Vender un tamaño mayor o que agregue otro ingrediente.
- Sugerir cosas que falten.
- Sugerir artículos especiales o que haya en estación o con gran stock.
- También busque oportunidades de ayudar al cliente con alguna promoción o combo.
- Prestar atención al cliente, Parece no saber que comprar?. Es un cliente nuevo?, una buena sugerencia puede ser una herramienta para aumentar las ventas.
- Escuchar al cliente, comentarios como ESO ES TODO, nos avisan que no debemos usar la venta por sugerencias.
- Conocer los clientes regulares que visitan el restaurant con frecuencia. Conocen su menú y saben lo que quieren. Use la venta por sugerencia con especial discreción con estos clientes, también es importante hacerle conocer platos nuevos o combinaciones que al cliente le podrían encantar.

Lo que NO se debe hacer en la venta por sugerencia:

- No sugerir a los niños.
- No sugerir postres ni artículos para los niños a los padres delante de los niños.
- No sugerir más de una vez.

Anexo 7. Cálculo y porcentajes de las depreciaciones de activos fijos

La depreciación se calcula anualmente, teniendo en cuenta el período de vida útil del bien a depreciar. Para lo cual se aplica la siguiente fórmula: (Costo - valor de desecho)/Años de vida útil.

Lista de Activos

Lista de Activos					
Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total	Años	Categoría
1	Cocina Industrial	2.839.00	2.839.00	10 años	Equipos industriales
1	Refrigeradora	1.500.00	1.500.00		Equipos industriales
1	Congeladora	800.00	800.00		Equipos industriales
			5.139.00		
1	Caja registradora	1.000.00	1.000.00	10 años	Muebles y Enseres
80	Sillas y mesas	75.00	6.000.00		Muebles y Enseres
1	Platos de cocina	1.500.00	1.500.00		Muebles y Enseres
15	Vajillas	300.00	4.500.00		Muebles y Enseres
8	Cilindros de gas	400.00	3.200.00		Muebles y Enseres
			16.200.00		
1	Equipo de Computación	850.00	850.00	3 años	Equipos de Computación
			850.00		
	Iluminación	2.000.00	2.000.00		
	Gastos de Constitución	2.000.00	2.000.00		
	Estudio de mercado		4.000.00		
	publicidad		9.811.00		
Total Activos			40.000.00		

Cálculo del valor por depreciación

Depreciaciones	Porcentaje Depreciación	Años Vida Útil	Valor Activo	Cuota Depreciación	Valor Neto
Equipos industriales	10%	10 años	5.139.00	513.90	4.625.10
Muebles y enseres	10%	10 años	16.200.00	1.620.00	14.580.00
Equipos de computación	33.33%	3 años	850.00	326.10	523.90
Total			2.460.00		

Anexo 8. Tabla de amortización del préstamo

Datos:

Prestamo	27.800.00
Tasa anual	11.20%
Cuotas	12
Cuota	2.316.67

Periodo	Amortización	Interes	Cuotas Inversión	Saldo 27.800.00
1	2.316.67	3.113.60	5.430.27	25.483.33
2	2.316.67	2.854.13	5.170.80	23.166.67
3	2.316.67	2.594.67	4.911.33	20.850.00
4	2.316.67	2.335.20	4.651.87	18.533.33
5	2.316.67	2.075.73	4.392.40	16.216.67
6	2.316.67	1.816.27	4.132.93	13.900.00
7	2.316.67	1.556.80	3.873.47	11.583.33
8	2.316.67	1.297.33	3.614.00	9.266.67
9	2.316.67	1.037.87	3.354.53	6.950.00
10	2.316.67	778.40	3.095.07	4.633.33
11	2.316.67	518.93	2.835.60	2.316.67
12	2.316.67	259.47	2.576.13	0.00

Anexo 9. Cálculo de sueldos, salarios y beneficios de ley

Datos Pago Nómina		
Cargo	N° Empleados	Salario
Chef	1	1.420.00
Chef	1	700.00
Cajero	1	450.00
Mesero	1	500.00
Mesero	1	500.00

Cargo	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ing empleado	Aporte Personal	Total de Egresos	Líquido a Pagar Emp	Pago Aporte Patronal
Chef	\$ 1.420.00	\$ 118.33	\$ 24.33	\$ 118.33	\$ 59.17	\$ 1.740.17	\$ 132.77	\$ 132.77	\$ 1.607.40	\$ 172.53
Chef	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 24.33	\$ 58.33	\$ 29.17	\$ 870.17	\$ 65.45	\$ 65.45	\$ 804.72	\$ 85.05
Cajero	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 24.33	\$ 37.50	\$ 18.75	\$ 568.08	\$ 42.08	\$ 42.08	\$ 526.01	\$ 54.68
Mesero	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 24.33	\$ 41.67	\$ 20.83	\$ 628.50	\$ 46.75	\$ 46.75	\$ 581.75	\$ 60.75
Mesero	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 24.33	\$ 41.67	\$ 20.83	\$ 628.50	\$ 46.75	\$ 46.75	\$ 581.75	\$ 60.75
TOTAL	\$ 3.570.00	\$ 297.50	\$ 121.67	\$ 297.50	\$ 148.75	\$ 4.435.42	\$ 333.80	\$ 333.80	\$ 4.100.00	\$ 433.76

TOTAL MENSUAL \$ **4.100.00**
 TOTAL ANUAL \$ **49.200.02**