

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE POSTGRADOS

**Establecimiento de un restaurante para la venta de comida orgánica
vegetariana**

MIGUEL ANGEL VILLALBA TOBAR

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Quito, noviembre 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANTE PARA LA VENTA DE
COMIDA ORGANICA VEGETARIANA**

MIGUEL ANGEL VILLALBA TOBAR

Néstor Jaramillo, Dr.

Director de Tesis

Germán Maldonado, MA

Miembro del Comité de Tesis

Roberto Salem, Ph.D. (c)

Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, Ph.D.

Decano de la Escuela de Negocios

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, noviembre 2012

© 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 los 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: Miguel Ángel Villalba Tobar

C.I.: 1710368976

Fecha: 9 de noviembre de 2012

RESUMEN.

Cada vez se acentúa más a nivel mundial el consumo de productos que son beneficiosos para la salud, los cuales se denominan productos “Light”. Los problemas actuales de salud causados por enfermedades cardíacas, sobrepeso y otras de tipo degenerativo son asociados a la alimentación no balanceada y de alto contenido de grasas. Estudios de la National Institutes of Health de USA sobre los adventistas vegetarianos, determinaron que en promedio los hombres de esta comunidad tienen una expectativa de vida de 8 años y las mujeres una expectativa de vida 7 años más que sus similares no vegetarianos (General Conference Nutrition Council, 2007).

En este sentido la idea de negocio es establecer una empresa para ofrecer comida orgánica vegetariana tipo “gourmet” elaborada con productos orgánicos cultivados sin la ayuda de productos químicos, constituyendo una alternativa de comida totalmente saludable. El tamaño potencial del mercado conformado por el grupo objetivo de personas económicamente activas entre 20 y 60 años es de 218.522 personas, según se verá más adelante las bases de referencia y cálculos.

El objetivo del negocio es satisfacer la necesidad de alimentarse bien a un precio razonable de un nicho de mercado conformado por:

- a. Personas que simplemente buscan una alternativa saludable de comida
- b. Personas que por su estado de salud deben alimentarse con comida saludable
- c. El mercado no tan explorado de los vegetarianos.

En la investigación realizada en este estudio se determinó que: un 19.3% de los encuestados consumen algún tipo de suplementos vitamínicos con la idea de fortalecerse ya que la comida que consumen no es saludable; un 48.7% de los encuestados también manifestaron no estar satisfechos con la comida que se oferta en el mercado y que no les queda otra opción que consumirla y un 49.5% de los encuestados indicaron estar dispuestos a probar una alternativa de comida saludable.

El menú que se ofrecerá en Green House Restaurante Vegetariano estará caracterizado por ser tipo gourmet (excelente presentación, combinación de sabores y colores) con una variedad de platillos como frutas frescas, jugos naturales, variadas ensaladas, sánduches, wraps, smoothies y sopas, todos preparados con ingredientes frescos de origen orgánico.

El proyecto necesitará una inversión de capital de \$32.648, considerando un periodo de 5 años para la recuperación del capital y la obtención de rentabilidad. Del análisis financiero detallado en el capítulo 6 se desprende que el proyecto tiene una TIR positiva de 52.01% que es mucho mayor a la tasa de descuento utilizada en el análisis (19,18%) y con un VAN de \$86.838, aspectos que nos indican que el proyecto es factible.

Abstract

Now more than ever worldwide consumption of products that are beneficial to health, which are called "light" products, has increased rapidly over the last few years. The current health problems caused by heart disease, obesity and other degenerative type are associated with unbalanced nutrition and high content of fat. Studies of the National Institutes of Health of USA on Adventists vegetarians, found that on average men of this community have a life expectancy of 8 years and women can expect to live 7 years longer than non-vegetarian (General Conference Nutrition Council, 2007).

Because of this, the business idea is to establish a company to provide "gourmet" vegetarian organic food made with organic grown products without the aid of chemicals, being a healthy food alternative. The potential size of the target market group of economically active people between 20 and 60 years is 218,522 people, as seen below analysis of the reference and calculations.

The purpose of this business is to satisfy the need to eat well at a reasonable price for a niche market comprised of:

- a. People who are looking for healthy alternative food
- b. People whose health status should eat healthy food
- c. The under explored market of vegetarians.

In research conducted in this study found that: 19.3% of respondents use some type of vitamin supplements with the idea of fortifying themselves because they think the food they eat is not healthy, 48.7% of respondents also said they are dissatisfied with the food supply in the market and that they have no choice but to consume what is available and 49.5% of respondents indicated a willingness to try a healthy food alternative.

The menu which will be offered at Green House Vegetarian Restaurant will be characterized as gourmet (excellent presentation, combination of flavors and colors) with a variety of dishes such as fresh fruit, natural juices, various salads, sandwiches, wraps, smoothies and soups, all prepared with fresh ingredients of organic origin.

The project will require a capital investment of \$ 32,648, assuming a 5 year period for capital recovery and obtaining profitability. Detailed financial analysis in Chapter 6 shows that the project has a positive IRR of 52.01% which is much higher than the discount rate used in the analysis (19.18%) and a NPV of \$ 86,838, aspects that indicate that the project is feasible.

Contenido

Índice de figuras.....xi

Índice de tablasxii

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO1

1.1 Diseño de la investigación de mercado 5

1.1.1 Investigación exploratoria5

1.1.2 La investigación descriptiva 5

1.2 Diseño muestral 6

1.3 Tamaño del mercado 6

1.4 Tamaño de la muestra..... 8

1.5 Encuestas..... 9

1.6 Resultados de la Investigación de mercados 9

1.7 Cálculo de la Capacidad del Restaurante10

CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO12

2.1 Entorno General12

2.2 Análisis Sectorial 15

2.2.1 Nuevos entrantes 16

2.2.2 Poder de negociación de los clientes 17

2.2.3. Productos sustitutos 17

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores 18

2.2.5 Rivalidad entre los competidores 20

CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO21

3.1 Estrategia Genérica 21

3.2 Estrategia Sectorial22

3.3 Visión, Misión y Objetivos	23
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL	25
4.1. Estrategia de Marketing	25
4.1.1. Objetivo	25
4.1.2. Producto	25
4.1.3. Precio.....	27
4.1.4. Plaza (Distribución)	27
4.1.5. Promoción	28
4.2. Políticas de servicio	30
4.3 Copy strategy	31
4.3.1 Frase de posicionamiento	31
4.3.2 Rol de la publicidad	31
4.3.3 Grupo Objetivo.....	31
4.3.4 Promesa básica.....	31
4.3.5 Reason Why.....	32
4.3.6 Slogan.....	32
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES	33
5.1. Estructura Orgánica	33
5.2. Infraestructura	34
5.3 Mapa de procesos	35
5.3.1 Marketing.....	36

5.3.2	Logística.....	36
5.3.3	Cocina.....	36
5.3.4	Servicio.....	36
5.3.5	Infraestructura.....	37
5.3.6	Administración.....	37
5.3.7	Finanzas.....	37
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO		38
6.1	Supuestos generales	38
6.2	Costo Unitario.....	39
6.3	Costos Fijos y Variables	40
6.4	Inversiones.....	40
6.5	Financiamiento	41
6.6	Precio	42
6.7	Ventas	42
6.8	Salarios	43
6.9	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	44
6.10	Flujo de efectivo.....	44
6.11	TIR y VAN.....	45
6.12	Escenario Pesimista.....	46
6.13	Escenario Optimista.....	48
6.14	Punto de equilibrio.....	49

CAPITULO 7: Conclusiones y recomendaciones.....	50
7.1 Conclusiones	50
7.2 Recomendaciones	51
ANEXO 1 CUESTIONARIO: La comida saludable	58
ANEXO 2 Nivel de ingresos de la muestra	61
ANEXO 3 Composición de la muestra masculina por nivel de ingreso	61
ANEXO 4 Composición de la muestra femenina por nivel de ingreso	62
ANEXO 5 Composición de la muestra por grupos de edades	62
ANEXO 6 Composición de la muestra por sexo	63
ANEXO 7 pregunta 1	64
ANEXO 8 pregunta 2	64
ANEXO 9 pregunta 3	65
ANEXO 10 pregunta 4	65
ANEXO 11 pregunta 5	66
ANEXO 12 pregunta 6	66
ANEXO 13 pregunta 7	67
ANEXO 14 pregunta 8	67
ANEXO 15 pregunta 9	68
ANEXO 16 pregunta 10	68
ANEXO 17 pregunta 11	69
ANEXO 18 pregunta 12	69
ANEXO 19 pregunta 13	70
ANEXO 20 pregunta 14	70

ANEXO 21 pregunta 15	71
ANEXO 22 pregunta 16	71
ANEXO 23 pregunta 17	72
ANEXO 24 pregunta 18	72
ANEXO 25 Lista de precios promedios en restaurantes vegetarianos	73
ANEXO 26. Lista referencial de precios de productos orgánicos	74
ANEXO 27 Listado de Restaurantes vegetarianos en Quito	77
ANEXO 28 Modelo de Menú.	79
ANEXO 29 Mercados de productos orgánicos	84
ANEXO 30. Cálculo de la Capacidad del Restaurante.....	85
ANEXO 31 Detalle de costos fijos y variables para el primer periodo	86
ANEXO 32 Inversiones	87
ANEXO 33 Tabla de amortización	89
ANEXO 34 Ventas y costos de ventas	90
ANEXO 35 Salarios	91
ANEXO 36 Proyección de la inflación anual	92
ANEXO 37 Determinación de la tasa de descuento.....	93
ANEXO 38 Cálculo del mercado potencial en dólares	94
BIBLIOGRAFIA	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales atributos de los productos orgánicos3

Figura 2: Pirámide de nutrición vegana.....4

Figura 3. Índice de precios al consumidor, rubro almuerzos14

Figura 4. Esquema de las fuerzas de Porter16

Figura 5: Ensalada Cesar vegana26

Figura 6. Estructura funcional33

Figura 7: Mapa de procesos35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de Quito	6
Tabla 2. Población Zona Eugenio Espejo	7
Tabla 3 Determinación del mercado potencial	8
Tabla 4. Valor agregado bruto por industrias en miles de dólares	12
Tabla 5. Índice de precios al consumidor.....	13
Tabla 6. Consumo final de hogares vs PIB	15
Tabla 7. Productos orgánicos	18
Tabla 8. Bioferias del proyecto AGRUPAR	19
Tabla 9. Detalle de costo unitario	39
Tabla 10. Estructura de costo fijo y variable	40
Tabla 11. Inversiones	41
Tabla 12. Fuentes de financiamiento	42
Tabla 13. Salarios	43
Tabla 14. Estado de pérdidas y ganancias	44
Tabla 15. Capital de trabajo	45
Tabla 16. Flujo de efectivo	45
Tabla 17. VAN y TIR	46
Tabla 18. PYG escenario pesimista.....	47
Tabla 19. PYG escenario optimista	48
Tabla 20: Punto de equilibrio	49

CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio

El presente estudio está enfocado en determinar la oportunidad de negocio de un restaurante de comida orgánica vegetariana como una alternativa de comida sana y saludable para personas de entre 20 y 60 años que se preocupen por su salud presente y futura.

La alimentación equilibrada es un elemento indispensable para la vida del ser humano, ya que provee de los macro y micro nutrientes necesarios para la vida sana (Enríquez, 2009), sin embargo el ritmo acelerado de vida que se lleva en la actualidad donde las actividades diarias son ejecutadas con mucha prisa, incluyendo la actividad de comer, hace que se descuide o minimice la importancia de una comida saludable y de alto valor nutritivo (VISTAZO Online, 2010). Esto contribuye a la aparición de un sinnúmero de enfermedades como es expresado por un médico del Ministerio de Salud Pública del Ecuador: los problemas de subnutrición asociados por una mala alimentación en los adultos mayores empiezan desde los 20 años en adelante (Salinas, 2006).

El Decano de la Facultad de Medicina de la Universidad Central del Ecuador, quien dirigió un estudio de nutrición e inmunidad en adultos mayores en Quito, indica que el 57 por ciento de las mujeres y el 40 por ciento de los varones tienen sobrepeso, lo que los hace más susceptibles a la diabetes, hipertensión y problemas cardiovasculares (Sempértegui, 2006).

Una estadística del Ministerio de Salud Pública del Ecuador del año 2007 señala que a nivel nacional hubo 67.570 muertes por enfermedad de Hipertensión Arterial y 25.894 muertes por enfermedad de Diabetes, enfermedades asociadas a una mala alimentación (Armas Guevara, Burgos Anchundia, & Salas Cedeño, 2010).

Según un estudio realizado en varias ciudades del Ecuador por la ONG VECO de origen Belga, el 58.6% de la población están dispuestos a comer alimentos orgánicos, ya que se han dado cuenta de la importancia que tienen sobre la calidad de vida y la salud (Andrade Ortiz & Flores, 2008).

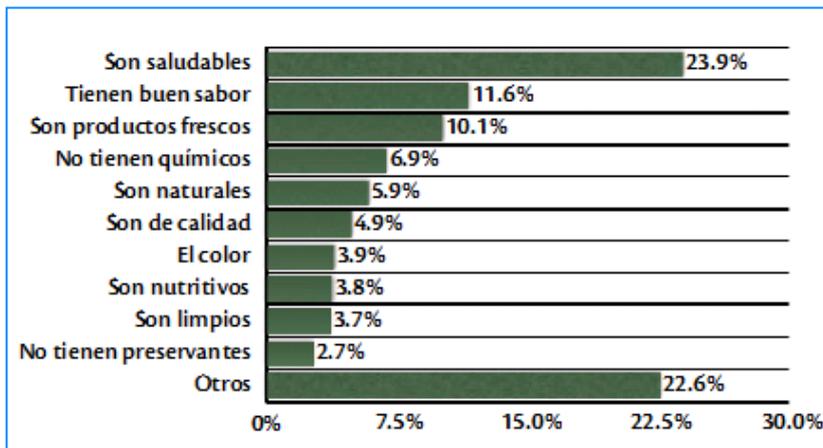
Según un informe al 30 de septiembre del 2011 presentado por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana de Guayaquil - AmCham, se indica que los ecuatorianos destinaron el año 2010 un 15.9 % de sus ingresos para el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, para el año 2011 el gasto fue del 18.3% de sus ingresos. Además un 41.8% de la muestra poblacional del estudio indicó que la alimentación light le ayuda a cuidar su salud (AmCham Guayaquil, 2011)

Los productos orgánicos son aquellos que se cultivan bajo normas internacionales estandarizadas de organizaciones como el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, el Gobierno Japonés o la Unión Europea, dichas normas regulan las fases de: producción, manipulación, elaboración y comercialización. La certificación orgánica garantiza que los productos cosechados bajo estos estándares no sean tratados con productos químicos como pesticidas y/o fungicidas sintéticos que son los que afectan a la salud de las personas. (FAO, 2000)

Los productos orgánicos no solo tiene un contexto de beneficios para la salud, sino que también contemplan beneficios sociales, ambientales y de trato ético a los animales, razones por las que las personas consideran estos alimentos como una alternativa razonable (OrganicSA, 2007).

En la Figura 1, se muestra los principales atributos que tiene los productos orgánicos.

Figura 1. Principales atributos de los productos orgánicos



Fuente: Andrade Ortiz, D., & Flores, M. (2008). Consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos (1ra ed.). Quito, Ecuador: El Chasqui Ediciones
<http://es.scribd.com/doc/12688568/Estudio-Consumidores-VECO-Andino>

Las dietas vegetarianas tienen como base razones: éticas, religiosas, de salud o por el gusto de comida saludable. Estas dietas están conformadas por alimentos que se agrupan en forma piramidal constituida por: cereales pertenecientes al grupo 1, verduras y hortalizas pertenecientes al grupo 2, frutas pertenecientes al grupo 3, vegetales y lácteos pertenecientes al grupo 4, legumbres pertenecientes al grupo 5 y alimentos oleosos vegetales pertenecientes al grupo 6 (Valle, S.F.).

En la Figura 2 se puede ver un esquema gráfico de la pirámide de nutrición vegana.

Figura 2: Pirámide de nutrición vegana



Fuente: Valle, J. (s.f.). Pirámide de nutrición vegana. Recuperado el 16 de enero de 2012, de Vegetarianismo.net: <http://www.vegetarianismo.net/nutricion/piramide.htm>

Una dieta vegetariana balanceada constituye una alternativa nutritiva y saludable para alimentarse durante cualquier etapa del ciclo vital, así lo expresa la AMERICAN DIETETIC ASSOCIATION en el artículo publicado en la revista Journal Am Diet Assoc el año 2009 y, que bajo su autorización fuese traducido por el Presidente de la Unión Vegetariana Española (Román, 2009).

El objetivo del presente proyecto es crear un negocio para vender comida tipo gourmet con un menú orgánico vegetariano, representando una alternativa saludable de comida con un variado menú conformado por: frutas frescas, jugos naturales, variedad de ensaladas, sánduches, wrapes, smoothies y sopas, todos preparados con ingredientes frescos de origen orgánico. Para esto se estableció el nombre del proyecto considerando un nombre que refleje la esencia del producto que se ofertará, definiéndolo como Green House Restaurante Vegetariano.

Con este proyecto se pretende satisfacer las expectativas de las personas de alimentarse bien pero sin extra limitarse en su presupuesto y, contribuyendo también con beneficios a su salud. Según los resultados de la encuesta realizada en este proyecto, corresponde que un 56% son hombres y un 44% son mujeres, de los cuales el 34% come fuera de casa o del trabajo, un 14,7% gasta a la semana hasta \$20 en comida fuera de casa y un 30,1% considera que la comida ofertada no es saludable. Los resultados detallados de la encuesta se encuentran en los Anexo 2 al 24.

1.1 Diseño de la investigación de mercado

La planificación del método, la recolección y análisis de resultados tienen el objetivo de identificar y definir las oportunidades de marketing. En este contexto para determinar la oportunidad del negocio de este proyecto, se aplicará técnicas de investigación de mercados exploratoria y descriptiva (Kotler & Armstrong, 2003).

1.1.1 Investigación exploratoria.

La técnica de investigación exploratoria se aplicará para obtener información de forma no estructurada que permita entender y determinar cuáles son las variables importantes en relación a los hábitos de alimentación de los ecuatorianos. (Malhotra, 2004). Para esto se recopilará información de fuentes secundarias como publicaciones, artículos e información en Internet.

1.1.2 La investigación descriptiva.

La técnica de investigación descriptiva se aplicará para tener mayor conocimiento de actitudes, intenciones y comportamientos del grupo objetivo (Malhotra, 2004), para lo cual se aplicará una encuesta al grupo objetivo (ver Anexo 1)

1.2 Diseño muestral.

Para el diseño de la muestra se consideraron parámetros como la edad, ubicación geográfica y nivel socioeconómico de la población económicamente activa. Así, el grupo objetivo esta dado por hombres y mujeres entre 20 y 60 años, de nivel socio económico medio y medio alto, que trabajen o estudien dentro del perímetro de la Zona Eugenio Espejo, la cual representa el 22% de la PEA de la ciudad de Quito (Distrito Metropolitano de Quito, 2011).

1.3 Tamaño del mercado.

Debido a que a la fecha de elaboración de esta investigación aún no se contaba con los datos del censo 2010, se usaron datos oficiales del D. M. de Quito proyectados al año 2010 usando como base datos del censo del 2001 del INEC (ver Tabla 1).

Tabla 1 Población de Quito

Población del D.M.Q.		
Área	2001	Proyección 2010
QUITO URBANO	1 397 698	1 640 478
DISPERSO URBANO	13 897	7 603.00
SUBURBANO	430 606	567 740
Total	1 842 201.00	2 215 821

Fuente: Unidad de Estudios e Investigación DMPT-MDMQ. (S.F.). Municipio de Quito.

Recuperado el 26 de marzo de 2011, de

<http://www4.quito.gob.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm>

Nota: Los datos son basados en el censo de Población y Vivienda del año 2001.

El mercado objetivo está conformado por personas entre 20 y 60 años de edad económicamente activas de la Zona Eugenio Espejo (ver Tabla 2), la cual es el centro comercial, económico y de negocios más importante de Quito donde confluyen personas de distintos lugares de la ciudad, representando una oportunidad para llegar a mucha gente.

Tabla 2. Población Zona Eugenio Espejo

	Año 2001	Año 2010
Grupos de edades	Casos	Casos proyectados
Menor de 1	5 604	5 971
1 a 4	24 341	25 934
5 a 9	29 986	31 948
10 a 14	30 999	33 027
15 a 19	34 969	37 257
20 a 24	39 600	42 191
25 a 29	33 949	36 171
30 a 34	29 665	31 606
35 a 39	27 014	28 782
40 a 44	24 066	25 641
45 a 49	19 967	21 274
50 a 54	17 554	18 703
55 a 59	13 286	14 155
60 a 64	10 596	11 289
65 a 69	8 550	9 109
70 a 74	7 087	7 551
75 a 79	5 072	5 404
80 y más	7 136	7 603
Total	369 441	393 616
Mercado Potencial		218 522

Fuente: Unidad de Estudios e Investigación DMPT-MDMQ. (S.F.). Municipio de Quito. Recuperado el 26 de marzo de 2011 <http://www4.quito.gob.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm>

Como se aprecia en la Tabla 2, el grupo objetivo de la zona de influencia del presente modelo de negocio es de 218 522 personas, de éstos 34 054 personas corresponde al mercado potencial. Los cálculos se aprecian en la Tabla 3.

Tabla 3 Determinación del mercado potencial.

Concepto		Personas	Fuente
Población total Quito	-	2.215.821	D.M.Quito
Población Zona Eloy Alfaro	-	218.522	D.M.Quito
Personas insatisfechas con la comida actual	48,7%	106.420	encuestas
Personas que comerían comida vegetariana hasta 3 veces por semana	32%	34.054	encuestas
Mercado potencial		34.054	

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la Tabla 1 y 2, y en resultados de las encuestas Anexo 2 al 24

1.4 Tamaño de la muestra.

Debido a que no se conoce con exactitud el tamaño de la población, se consideró aplicar la fórmula para muestreo simple aleatorio (Grande & Abascal, Muestreo probabilístico, 2005)

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

dónde

n corresponde al tamaño de la muestra

E es el margen de error esperado

Z es el nivel de confianza, para un valor asumido de 95% corresponde un valor de 1.96 tomado de la distribución normal.

p es la probabilidad de éxito, se asume p=0.5

q es igual a (1-p)

Para este caso se asume un error de 8%, entonces

$$n = [1.96 \times 0.5 (1 - 0.5)] / (0.08^2)$$

$$n = 150.0$$

1.5 Encuestas

Para la redacción del cuestionario se consideró un vocabulario común, claro y conciso, de forma que no genere mala interpretación por los encuestados, cuidando que la secuencia de preguntas sea congruente. Se consideró preguntas de tipo abiertas, cerradas y preguntas mixtas.

Para definir la estructura del cuestionario, se consideró las recomendaciones y modelos disponibles en la literatura publicada sobre el tema (Fernández Nogales, 2004). El cuestionario tiene las siguientes partes: enunciado que indica la petición de colaboración al encuestado, datos de identificación del encuestado, datos de clasificación del encuestado y la información solicitada para análisis. El detalle del formato del cuestionario empleado se puede ver en el Anexo 1.

Las encuestas fueron aplicadas mediante muestreo por conveniencia (Malhotra, 2004) debido a que tiene características favorables como bajo costo, menos tiempo para su ejecución, las muestras son accesibles y fáciles de medir.

El área donde se aplicó las encuestas fue el sector de la Zona Eugenio Espejo de la ciudad de Quito, seleccionando a las personas que se enmarcaban dentro de las características del grupo objetivo (ver 1.2) y considerando a las que estuvieron dispuestas a participar; esto constituye un muestreo no aleatorio y no estratificado (Grande & Abascal Fernández, 2005).

1.6 Resultados de la Investigación de mercados.

De la encuesta aplicada a 150 personas que corresponde al tamaño muestral calculado en el literal 1.3, se determina que:

1. De las personas encuestadas, el 38.7% corresponden a un estrato económico medio y alto.

2. La muestra estaba conformada por 56 % de hombres y 44% de mujeres.
3. El 100% de los encuestados están conscientes que en la actualidad deben optar por una comida sana, sin embargo la no disponibilidad de alternativas saludables los obliga a consumir alimentos poco nutritivos.
4. De los encuestados, el 26% consumen algún tipo de suplemento vitamínico, debido a que consideran que la comida que consumen actualmente no les brinda los suficientes nutrientes, minerales y vitaminas que necesita su cuerpo para mantener un nivel óptimo de salud.
5. De los encuestados, el 48.7% están insatisfechos con el tipo de comida que se oferta actualmente y el 34% comen en lugares cercanos a su lugar de trabajo o de estudios.

Los resultados completos y detallados se muestran en los Anexos 2 al 24.

1.7 Cálculo de la Capacidad del Restaurante.

El índice de rotación del restaurante determina las veces que una silla pueden ser ocupada por clientes diferentes, calculado como el promedio diario de clientes dividido para el número de sillas (Fenalcovalle, 2006). Este índice puede ir de un valor <1 hasta un valor de 3.6, para el presente proyecto se ha definido como supuesto el valor de 1.4. Con este índice de rotación de 1.4 y considerando: la disponibilidad de 10 mesas con 4 sillas cada una, que se trabajarán 52 semanas por año y 6 días por semana, se multiplican estos valores dando una capacidad del restaurante de 17 472 platos por año para el escenario óptimo. Para los escenarios optimista y pesimistas se considera los mismos parámetros pero variando el índice de rotación en $\pm 20\%$ respectivamente. El detalle del cálculo se observa en el Anexo 30.

En conclusión, considerando: el mercado potencial de 34.054 personas (ver Tabla 3), el precio promedio de mercado de \$6.6 (ver Anexo 25) y 26 días laborables por mes, multiplicando estos valores nos da un mercado potencial en dólares de \$5 843 666 /mes del cual Green House Restaurante Vegetariano espera cubrir el 1.21% en el quinto periodo (ver Anexo 38).

CAPITULO 2: Análisis Externo

2.1 Entorno General

Los negocios de comida son un sector de la economía que está en crecimiento y que contribuye de forma importante el PIB. Según el informe del banco Central del Ecuador de noviembre del 2009, el rubro Hoteles y Restaurantes representó el 1.3% del PIB del año 2007, que significó un crecimiento del 3.7% respecto al año 2006. En el año 2010, el PIB del sector “Otros Servicios” donde se incluye restaurantes y bares es uno de los que más aporte de valor agregado bruto tuvo al PIB nacional, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4. Valor agregado bruto por industrias en miles de dólares

Industrias	A	B	C	D1	D2	E	F	G	I	J	H+K+M+N +O	L	P	Total VAB (pb)	Otros elementos del PIB	P.I.B.	
2007	1.959.415	386.464	3.061.742	3.090.781	430.782	199.792	1.865.553	3.365.406	1.639.215	477.125	3.555.406	-619.556	1.016.225	31.908	20.460.258	1.949.395	22.409.653
2008	2.061.756	411.616	3.061.726	3.341.096	464.617	240.196	2.123.902	3.586.582	1.728.525	530.785	3.808.933	-696.879	1.164.990	30.165	21.858.010	2.174.479	24.032.489
2009	2.076.144	433.815	2.961.408	3.290.211	478.874	211.002	2.238.028	3.503.294	1.792.317	539.694	3.873.947	-719.179	1.227.908	30.313	21.937.776	2.181.679	24.119.455
2010	2.062.058	442.147	2.968.207	3.511.421	384.654	213.908	2.386.948	3.724.601	1.837.464	633.223	4.082.686	-832.597	1.233.930	31.724	22.680.374	2.302.944	24.983.318

Nomenclatura de los sectores	
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
B	Pesca
C	Explotación de minas y canteras
D1	Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)
D2	Fabricación de productos de la refinación de petróleo
E	Suministro de electricidad y agua
F	Construcción
G	Comercio al por mayor y menor
I	Transporte y almacenamiento
J	Intermediación financiera
H+K+M +N+O	Otros servicios
	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)
L	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	Hogares privados con servicio doméstico

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2011). Boletín de cuentas nacionales trimestrales del Ecuador. Recuperado el 4 de mayo de 2011, de BCE: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

El índice de precios al consumidor durante el 2010 se mantuvo inferior a un índice de 129, cerrando a diciembre con un índice de 128.99, para finales del año 2011 el índice se ubicó en 135.43.

En la Tabla 5 podemos ver el índice de precios al consumidor y las variaciones mensual, anual y acumulada para el periodo noviembre 2010 a noviembre 2011.

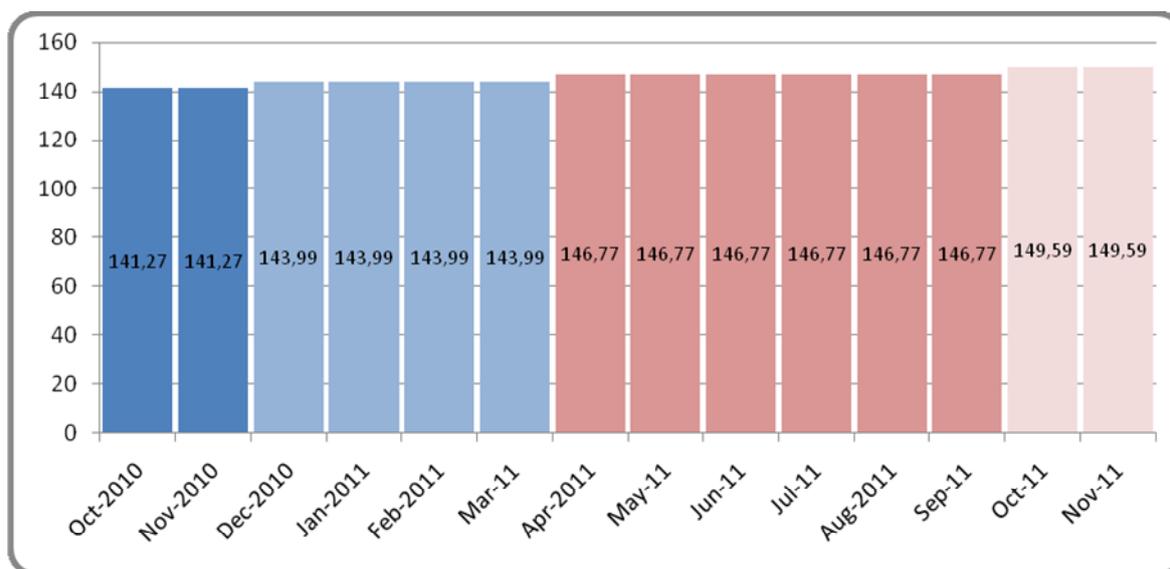
Tabla 5. Índice de precios al consumidor.

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
nov-10	128,33	0,27%	3,39%	2,80%
dic-10	128,99	0,51%	3,33%	3,33%
ene-11	129,87	0,68%	3,17%	0,68%
feb-11	130,59	0,55%	3,39%	1,24%
mar-11	131,03	0,34%	3,57%	1,58%
abr-11	132,10	0,82%	3,88%	2,41%
may-11	132,56	0,35%	4,23%	2,77%
jun-11	132,61	0,04%	4,28%	2,81%
jul-11	132,85	0,18%	4,44%	2,99%
ago-11	133,49	0,49%	4,84%	3,49%
sep-11	134,55	0,79%	5,39%	4,31%
oct-11	135,02	0,35%	5,50%	4,67%
nov-11	135,43	0,30%	5,53%	4,99%

Fuente: INEC. (2011), Reporte mensual de inflación, Recuperado el 26 de diciembre de 2011, de INEC: <http://www.inec.gov.ec>

El índice de precios al consumidor del rubro almuerzos ha variado del 141.27 en octubre 2010 a 149.59 a noviembre 2011, representado un 8.32% de variación, según datos del INEN los cuales se aprecian en la Figura 3.

Figura 3. Índice de precios al consumidor, rubro almuerzos



Fuente: INEC (2011). *Índice de precios al consumidor almuerzos*. Recuperado el 6 de diciembre de 2011, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.com>

Si analizamos el PIB desde la perspectiva de sus componentes, vemos que el consumo final de hogares (a los que se suman el gasto del gobierno, inversión, balanza comercial y de servicios para dar como resultado el PIB) es un elemento que aporta mucho al dinamismo de la economía, variando de un 65.3% del PIB el año 2004 a una participación de 68.4% para el primer semestre 2011 (Banco Central del Ecuador, 2011). Los datos detallados del PIB podemos ver en la Tabla 6.

Según datos de un estudio realizado por de la revista IDE el año 2004 (Prado, 2004), un 58% de los ecuatorianos prefieren la comida de restaurantes, seguido de un 21% que prefieren comida rápida. Del gasto mensual, los ecuatorianos destinan un 5% de sus ingresos al consumo en restaurantes.

Tabla 6. Consumo final de hogares vs PIB

VARIABLES	P.I.B.	Consumo final hogares	%
Años	(a)	(d)	
2004	19.827.114	12.943.639	65,3%
2005	20.965.934	13.880.950	66,2%
2006	21.962.131	14.631.217	66,6%
2007	22.409.653	15.166.570	67,7%
2008	24.032.489	16.215.994	67,5%
2009	24.119.455	16.101.942	66,8%
2010	24.983.318	17.337.087	69,4%
2011	13.292.435	9.089.718	68,4%

Fuente: adaptado del Boletín de cuentas nacionales trimestrales del Ecuador no. 76, BCE, 10 de octubre de 2011, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

Nota. El % para el año 2011 corresponde al primer semestre del año 2011.

En consecuencia, el entorno económico del país para el sector Otros servicios donde se incluye los restaurantes se muestra propicio para la incursión de nuevos negocios.

2.2 Análisis Sectorial.

Basados en el modelo de las fuerza de Porter (Porter, 1998) analizamos las fuerzas competitivas a las cuales todas las industrias se ven abocadas, cuyo efecto combinado afecta en mayor o menor grado la rentabilidad a largo plazo.

Figura 4. Esquema de las fuerzas de Porter



Fuente: Porter, Michael. *Competitive Strategy, new introduction*, NY: Free Press, 1998

2.2.1 Nuevos entrantes.

Nuevos entrantes son una barrera baja si se enfocan en negocios caseros ya que la inversión para un negocio de este tipo puede requerir inversiones desde unos \$ 2000. Sin embargo si se enfocan en un restaurante de categoría media alta, las inversiones son de hasta unos \$500000, lo cual si constituye una barrera alta.

La parte legal no representa una barrera, ya que los trámites son muy simples y de pocos requisitos legales. Sin embargo a esto, hay que poner atención a las últimas regulaciones vigentes a partir del 2011 para el certificado ambiental y para la licencia de funcionamiento, que requieren como requisitos mínimos cierta infraestructura en cuanto a instalaciones de seguridad (combustibles, emergencias, instalaciones eléctricas y físicas) y para el control de emisiones y residuos, requisitos legales que están indicados en las ordenanzas emitidas por el Distrito Metropolitano de Quito (Distrito Metropolitano de Quito, 2011).

En resumen, las bajas barreras de entrada desalientan a la competencia, favoreciendo la ejecución del presente proyecto.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes.

Los clientes vegetarianos y personas que por su salud buscan comida saludable constituyen un nicho de mercado pequeño desatendido en sus necesidades de tener una comida de calidad, variada y saludable. Por lo cual al ofertarles el producto diferenciado comida orgánica vegetariana con un toque gourmet que cubra sus necesidades, el cliente tendrá bajo poder de negociación.

Además, los nuevos clientes que se pasen a consumir el producto que ofertará Green House Restaurante Vegetariano, no existe un costo que deban pagar por el cambio de alternativa.

2.2.3. Productos sustitutos

Un producto sustituto perfecto es aquel que hace las mismas funciones que el producto original, para este caso de la comida orgánica vegetariana los sustitutos perfectos son los menús “light” ofertados por escasos restaurantes que tienen menús poco variados y simples, ya que no balancean los nutrientes que conforman la pirámide nutricional (Valle, S.F.).

Los sustitutos imperfectos de la comida orgánica vegetariana serían las opciones “vegetarianas” de comida rápida como los sándwiches, las pizzas y lasañas solo de vegetales y queso, alternativas que en la mayoría de locales solo tienen una opción (es decir no son variadas) y además no son muy saludables ya que no balancean los diferentes grupos de ingredientes que conforman la pirámide nutricional. Según el Dr. Winston Craig

profesor de Nutrición en la Universidad Andrews de USA, la pirámide nutricional vegetariana debe contener los siguientes alimentos: cereales, carbohidratos, frutas, verduras, legumbres, lácteos y aceites vegetales debidamente proporcionados (Craig, S.F.).

Por consiguiente los productos sustitutos como menús “light” y comida rápida como sánduches, pizzas y lasañas no son una amenaza para el proyecto ya que no cubren las expectativas de alimentos saludables.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

La producción orgánica en el Ecuador, data desde el año 1994 con la producción certificada de hortalizas. En marzo del 2002, la empresa BSC de origen alemán que fue la primera certificadora en el país, promueve la realización de la primera Bioferia en la ciudad de Riobamba (Landauer, S.F.).

En la Tabla 7 podemos ver la lista de productos que se cultivan bajo un sistema orgánico, datos al año 2004 proporcionado por las certificadoras que operan en el país.

Tabla 7. Productos orgánicos

Otros productos certificados			Otros productos certificados		
	Certificado	En transición		Certificado	En transición
Cítricos	2.400 ha	60 ha	Maní	8 ha	0 ha
Quinua	340 ha	0 ha	Achiote	6 ha	0 ha
Caña	130 ha	115 ha	Cereales	0 ha	5 ha
Mango	115 ha	70 ha	Chamburo	0 ha	5 ha
Sábila	35 ha	19 ha	Flores	3 ha	0 ha
Hortalizas	27 ha	10 ha	Guayaba	0 ha	3 ha
Mora	5 ha	31 ha	Amaranto	2 ha	0 ha
Arazá	30 ha	0 ha	Tomate	1 ha	0 ha
Plátano	15 ha	0 ha	Papaya	1 ha	0 ha
Pl. med.	15 ha	0 ha	Hongos	5.200 ha*	0 ha

* Recolección silvestre

Fuente: Estrella, L. (septiembre de 2004). *Agricultura Orgánica*. (CORPEI, Ed.) Recuperado el 9 de enero de 2012, de VECO Ecuador:

http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos_Institucionales/PresentacionEcuador.pdf

En la actualidad existen muchos proveedores-productores orgánicos de gran tamaño que distribuyen directamente sus productos en las grandes cadenas de comisariatos o que exportan, constituyendo este grupo una fuerza negativa ya que ejercen presión sobre los precios para ventas minoristas.

Sin embargo existen muchos pequeños agricultores comunitarios que operan directamente y focalizados en la venta directa en ferias, donde se consigue a precios muy asequibles verduras, frutas y legumbres, pudiéndose negociar el precio por volumen o por cuotas fijas de compra.

En el caso de la ciudad de Quito, estos productores comunitarios están organizados con el apoyo de Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO a través del proyecto de Agricultura Urbana Participativa AGRUPAR, actualmente existen 9 Bioferias que están operando en Quito desde el año 2002 (AGRUPAR, S.F.).

Tabla 8. Bioferias del proyecto AGRUPAR

Bioferia	Dirección
Eloy Alfaro	Administración Zonal Eloy Alfaro, Avenida Alonso de Angulo y Capitán César Chiriboga (esquina)
La Factoría	CONQUITO, Avenida Maldonado OE1 -172 y Carlos María de la Torre
Iglesia Santa Cruz de Monjas	calle S2 Carlos Pólit E 18-300 junto a la Unidad Educativa Cardenal González Zumárraga
Tumbaco	Casa de la Junta Parroquial de Cumbayá, calle Francisco de Orellana s/n junto al Centro de Salud de Cumbayá
Los Chillos	Administración Zonal Valle de los Chillos, Av. Ilaló y Río Pastaza, vía al Tingo
Conocoto	Centro Cultural Conocoto, calle Sucre y González Suárez (Conocoto)
Norte	Administración Zonal Norte, Avenida Amazonas 4532 y Pereira
Calderón	Administración Zonal Calderón, Avenida Capitán Giovanni calles 976 y Padre Luis Vacari
La Delicia	Administración Zonal La Delicia, Avenida de la Prensa N66-101 y Ramón Chiriboga

Fuente: AGRUPAR. Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO . 6 de enero de 2012,
http://www.conquito.org.ec/agrupar/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=31

También existen otras asociaciones que comercializan sus productos orgánicos mediante su propia red de locales como: CAMARI, fundación Maquita Cushunchic, PROBIO, De la Mata a la Olla y la Cooperativa Zapallo Verde entre otras, donde se pueden conseguir frutas, verduras, leguminosas, productos orgánicos procesados y muchos más productos frescos y saludables a precios económicos.

En el Anexo 26 se puede ver una lista referencial de precios de productos orgánicos que se pueden conseguir en los diferentes locales y ferias de Quito.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores.

No existe disponible un catastro oficial de establecimientos vegetarianos de la ciudad de Quito, sin embargo existe sitios web en internet donde se pueden visualizar los locales que están asociados a estas páginas, tal es el caso de www.quito.restaurantes.com.ec que muestra 18 restaurantes vegetarianos de 651 registrados, el sitio www.tripadvisor.es muestra 5 restaurantes vegetarianos de 225 registrados y, según reportes de la cámara de Turismo de Pichincha - Captur (Zauzich, 2010) indica que existen 9 restaurantes vegetarianos de un total de 1197 afiliados. En el Anexo 27 podemos ver una lista de algunos restaurantes vegetarianos.

Los pocos restaurantes vegetarianos identificados por las fuentes citadas anteriormente (Quito restaurantes, S.F.) están dispersos geográficamente, tiene formatos diferentes de servicio y los precios promedios de un plato fuerte en éstos locales oscilan entre 3 a 10 dólares, representan una baja rivalidad.

Podemos entonces resumir que el entorno macroeconómico favorece para el establecimiento del negocio ya que como se vio en el literal 2.1 el sector de comida muestra una tendencia de crecimiento.

CAPITULO 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

De acuerdo a Thompson et al. definen 5 estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar en las organizaciones (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007).

- Estrategia de costos bajos, enfocada a generar los costos más bajos.
- Estrategia de diferenciación amplia, enfocada en diferenciar al producto de los demás competidores.
- Estrategia de mejores costos, enfocada a ofertar productos de mayores atributos a costos más bajo que los rivales.
- Estrategia de nicho de mercado centrada en costos, se enfoca en un nicho particular y con costos más bajos que la competencia.
- Estrategia de nicho de mercado basado en la diferenciación, se enfoca en un nicho particular de clientes ofertando productos que satisfagan de mejor forma las necesidades que los competidores no han cubierto.

Green House Restaurante Vegetariano se enfocará en la estrategia de nicho de mercado basado en la diferenciación, pues en la actualidad no solo las personas vegetarianas están desatendidas, sino las personas que por su salud deben optar por un estilo de vida y de alimentación 100% saludable y, también las personas que simplemente buscan una alternativa de comida saludable.

De la investigación de mercado, se desprendió que un 19.3% de los encuestados consumen algún tipo de suplementos porque consideran que la comida que encuentran fuera de casa no es saludable, el 48.7% de los encuestados no están satisfechos con la comida que consumen y un 49.5% lo que buscan es una alternativa de comida saludable.

Green House Restaurante Vegetariano para poder cubrir las expectativas de este nicho se enfocará en el uso de productos orgánicos y de preferencia con certificación orgánica, lo cual garantizará que la comida preparada será completamente saludable y se complementará con un toque gourmet para dar mayor realce al sabor natural y a la presentación de los alimentos.

3.2 Estrategia Sectorial

El sector de venta de comida tiene muchos competidores que se enfocan en la oferta de comida con una estrategia de diferenciación amplia, muy pocos competidores están enfocados a un nicho de mercado.

Green House Restaurante Vegetariano se enfocará en una estrategia dirigida de diferenciación, ofertando productos diseñados para satisfacer la necesidad de quienes buscan comida saludable ya sea por salud o por su estilo de vida, diferenciado por un menú orgánico vegetariano con un toque gourmet. Quien sabe de las necesidades es quien las padece, por ello la empresa enrolará mayoritariamente personal vegetariano, liderado por su accionista quien es vegetariano.

Las estrategias que se implementarán son:

- Enfatizar mediante publicidad el valor agregado de una vida saludable logrado por la ingesta de comida orgánica – vegetariana cuyo colorido y sabor son realzados al

tener un toque gourmet en su preparación, satisfaciendo así no solo su necesidad de comer, sino también de mantenerse saludable y quedar satisfechos por la comida.

- Apremiar el logro de clientes frecuentes que permita fidelización mediante una atención impecable y personalizada que cubra sus expectativas de alimentación y de códigos de ética vegetarianos sobre el origen y forma de preparar los alimentos.
- Establecer alianzas o contratos de 1 a 2 años con productores orgánicos para garantizar la provisión de insumos frescos y de calidad.
- Establecer estrategias de marketing sin perder la objetividad del precio, por ejemplo implementando recompensas con productos a clientes frecuentes o referenciados, más no hacer descuentos o fijar precios diferenciados.

3.3 Visión, Misión y Objetivos

Visión.

Ser el lugar referente en la ciudad de Quito para personas nacionales y extranjeras que desean alternativas de comida sana y de buen gusto.

Misión.

Green House Restaurant Vegetariano prepara y vende comida orgánica con un menú vegetariano de estilo gourmet, como una opción de comida saludable a un precio razonable.

Objetivos.

- Alcanzar una participación de mercado del 1.21% en un periodo de 5 años, lo que representará una utilidad neta acumulada de \$ 131 266 (ver Anexo 38 y Tabla 14).

- Ser considerada la primera opción en comida orgánica vegetariana y un referente dentro de la ciudad, con un índice de satisfacción de clientes mayor a 90% en un periodo de 3 años, determinado a través de encuestas de satisfacción aplicada los clientes que visiten el restaurante.
- Recuperar en el segundo año la inversión inicial de \$ 32 648 (ver 6.11).

CAPITULO 4: Plan Comercial

4.1. Estrategia de Marketing

4.1.1. Objetivo

Se aplicará una mezcla de Marketing enfocada a lograr llegar a los clientes del mercado objetivo, con un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas a un precio razonable que estén dispuestos a pagar.

4.1.2. Producto

Los alimentos que se ofertarán serán elaborados a partir de ingredientes 100% orgánicos provenientes de huertos ubicados en los alrededores del distrito Metropolitano de Quito, preferentemente de huertos que tengan certificación orgánica.

En la actualidad existe una oferta suficiente de productos orgánicos a través de cooperativas comunitarias que tiene su propia cadena de distribución o a través de las bioferias que las coordina el Municipio de Quito. En el Anexo 29 podemos ver el listado de bioferias y asociaciones comunitarias con sus direcciones y horarios de atención, donde se obtendrán los productos orgánicos.

Los alimentos preparados con ingredientes orgánicos y consumidos de forma regular son la primera opción a considerar para el logro de una vida saludable, ya que son la fuente ideal para restituir las vitaminas, minerales y demás elementos que el cuerpo ha consumido al realizar nuestras labores diarias, este será el mensaje que se transmitirá a las personas para captar su interés y aceptación. Esto está respaldado por las afirmaciones que la American Dietetic Association reconfirmara en el año 2000 basada en estudios científicos. (Craig, S.F.)

Los alimentos serán ofertados en un amplio menú de opciones entre jugos, guarniciones, sopas, ensaladas, frutas, menú que se irá ampliando según el crecimiento de la demanda y preferencias de los clientes. Todos los menús contendrán ingredientes de los 4 niveles de la pirámide nutricional (Valle, S.F.), como ejemplo se puede ver en la Figura 5 un tipo de ensalada y sus ingredientes.

Figura 5: Ensalada Cesar vegana



Ingredientes:

Tofu (proteína vegetal), queso gruyere (lácteo), tomate (verdura), lechuga (hortaliza), huevo cocido (proteína), trozos de pan tostado en aceite de oliva (cereal y aceite), mayonesa (proteína y aceite) o salsa de yogurt al gusto (lácteo)

Fuente: 123rf. 15 de marzo de 2012, http://es.123rf.com/photo_3522425_fresca-ensalada-caesar-con-lechuga-tomates-cherry-queso-parmesano-huevos-tocino-y-cROUTONS.html

La condimentación de los alimentos será únicamente con productos naturales, con poca sal y poco contenido de aceite vegetal; las ensaladas serán servidas al natural teniendo el cliente la opción de añadir los aderezos y la cantidad que le guste; los jugos serán servidos según el cliente seleccione con o sin azúcar.

En el Anexo 28 se encuentra un modelo del menú inicial, el cual contempla ensaladas, jugos, frutas, sánduches, sopas, pastas guarniciones y postres.

4.1.3. Precio.

De los pocos competidores existentes, la mayoría maneja niveles básicos de calidad y de servicio, por lo cual es una oportunidad para posicionar el producto de calidad de Green House Restaurante Vegetariano con un servicio impecable. La estrategia de precio Premium establece un precio mayor a los competitivos, apuntalando su éxito en la diferenciación del producto en términos de calidad, características superiores o especiales (Guiltinan, Gordon, & Madden, 1998). Esta estrategia de diferenciación será respaldada por el ofrecimiento de tener en un solo lugar múltiples opciones de comida saludable utilizando ingredientes orgánicos, preparados y servidos con un toque gourmet.

Este valor agregado se reflejará en un precio superior de aproximadamente el 5% del precio promedio de las competencias analizadas (Quito restaurantes.com.ec, S.F.), lo que significará un precio de \$ 7.0, en el Anexo 25 se muestra la lista de precios de la competencia, el análisis estadístico de variabilidad y el cálculo del precio para el proyecto.

4.1.4. Plaza (Distribución)

Se buscará un local adecuado, que permita una distribución de espacios para la cocina, las provisiones, el servicio y la administración. Para el diseño se considerará una arquitectura contemporánea, es decir un diseño y decoración basado en lo funcional y de formas simples o sencillas (Wikipedia, 2012).

El mobiliario de la cocina será escogido de los modelos comerciales, de forma que los precios sean menores que si se diseñan bajo medida, el material idóneo es acero inoxidable por sus cualidades de fácil limpieza y durabilidad.

La cocina estará conformada por cuatro áreas/procesos, la de recepción de alimentos, la de limpieza y preparación, la de cocción y la de platos para servir. En los restaurantes por experiencia el diseño en forma de U o en línea recta ofrece menores tiempos y movimientos entre las áreas que la conforman. En este sentido también es importante considerar el espacio libre para una circulación adecuada de dos personas a la vez, que como mínimo debe ser de unos 120 cm de ancho (Zea Sevilla, S.F.).

El modelo de distribución será por venta directa, brindando una atención personalizada a los clientes que concurra al restaurante, el que estará ubicado estratégicamente en el sector comercial-financiero de Quito comprendido en una zona delimitado al sur por la calle Ramón Roca, al norte por la Av. Eloy Alfaro, al este por la Av. 12 de Octubre y al oeste por la Av. 10 de Agosto.

4.1.5. Promoción

Se utilizarán varias modalidades para transmitir un mensaje que enfatizará la esencia del producto y las bondades para la salud.

a) Publicidad impresa.

Se utilizan los medios impresos de la Revista dominical La Familia del Comercio, el cual tiene una amplia acogida en la ciudad de Quito con un tiraje dominical de aproximadamente 180 000 ejemplares.

b) Volantes

Para comunicar la existencia de este nuevo local, se entregarán volantes en centros naturistas, centros de estética, centros educativos superiores, centros comerciales, edificios de oficinas, alrededores de oficinas gubernamentales y entidades financieras y en los autos parqueados en las zonas azules.

c) Publicidad boca a boca

Es de suma importancia lograr una buena impresión durante las visitas de nuestros clientes, lo que permitirá generar lealtad de éstos y propiciara la promoción de nuestro local entre los miembros de su círculo cercano de amigos y familiares, esto se lograra mediante el cuidado y mantenimiento de la calidad de los productos, del servicio y la imagen del local mediante un esmerado esfuerzo de todos los empleados.

d) Promoción Web

Se considerará la posibilidad de realizar alianza estratégica con organizaciones que mantengan páginas web de buena acogida dentro del sector turístico, como la página www.quito.com.ec/index.php administrada por el Municipio de Quito dedicada a promocionar el turismo en Quito, la página que es una guía especializada en restaurantes como <http://quito.restaurantes.com.ec> y se creará una página en las redes sociales como Twitter o Facebook; con todo esto se tendrá un enlace disponible todo el tiempo con clientes y potenciales clientes.

e) Estrategia a futuro.

Se considerará en el mediano plazo utilizar como medios de publicidad a taxis ejecutivos que cuenten con un sistema de video y que operen en hoteles, donde se

pasará spots cortos de nuestro local y su menú, y asociación estratégica con operadores turísticos que sirvan como referenciadores de un buen lugar para comer sano.

4.2. Políticas de servicio

Las políticas serán un pilar fundamental para que se consolide el negocio, ya que estarán enfocadas al logro de la satisfacción del cliente y a engrandecer la cultura organizacional mediante el establecimiento de valores, estándares de operación y estándares de atención al cliente.

- Al inicio del proyecto se tendrá un horario de atención de 08h00 a 20h00, de lunes a sábado, conforme se acrecenté la demanda se considerará extender el horario hasta las 24h00 y atender los domingos.
- La atención será por personal uniformado de imagen impecable.
- La recepción del cliente será con amabilidad y cortesía.
- Los platos serán preparados y presentados con un toque gourmet.
- El local siempre se mantendrá impecable para apoyar la vivencia de una grata experiencia en los clientes.
- El personal será debidamente capacitado en temas como excelencia en atención al cliente y en las bondades generales tanto de los ingredientes naturales como de la comida orgánica y vegetariana.
- Desarrollo de controles y mecanismos de incentivos para fomentar la cultura de servicio al cliente.
- Se evaluará la satisfacción del cliente continuamente

4.3 Copy strategy.

4.3.1 Frase de posicionamiento.

Green House Restaurant Vegetariano, saludable elección.

4.3.2 Rol de la publicidad.

Atraer a personas mayores de 19 años que estudien, trabajen o sean jubilados, de estratos socioeconómico medio y medio alto, que les preocupe su salud y que deseen consumir una comida alternativa como es la orgánica – vegetariana.

4.3.3 Grupo Objetivo.

- Usuarios.

Persona de 19 años en adelante.

- Decisores.

Padres y líderes de grupos.

- Influyentes.

Familiares, amigos.

4.3.4 Promesa básica.

Green House Restaurant Vegetariano, ofrece una alternativa de comida sana con rico sabor preparada con ingredientes orgánicos y con un variado menú.

4.3.5 Reason Why.

Es comida que tiene ingredientes orgánicos preparada y servida con un toque gourmet.

4.3.6 Slogan.

Lo orgánico sabe rico, sabe sano.

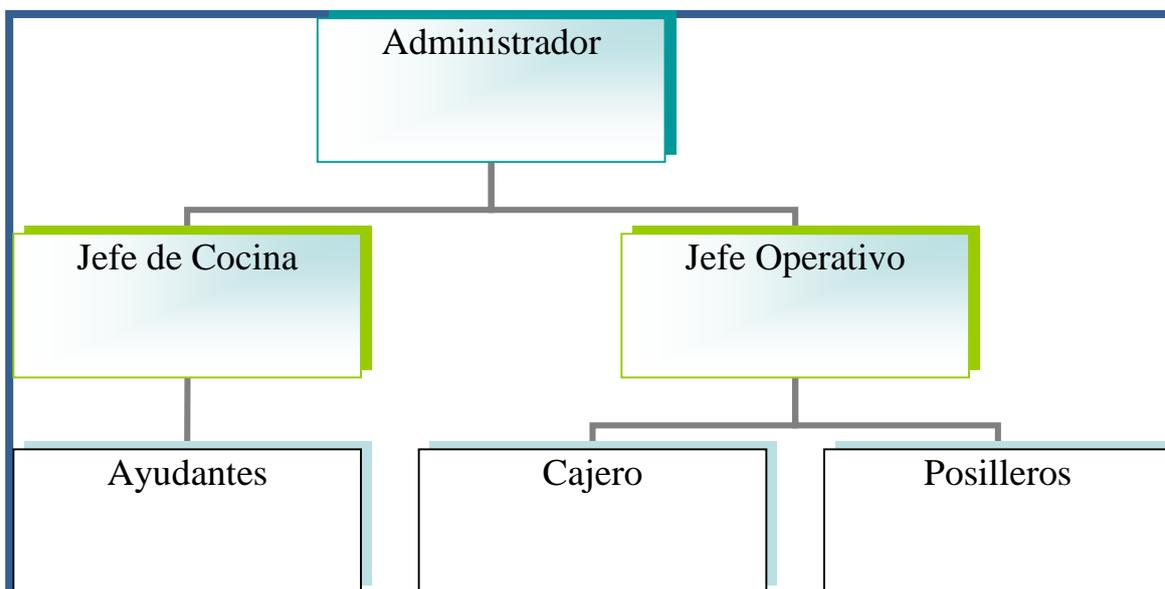
Con esta estrategia de marketing mix enfocada al nicho de mercado de los consumidores de comida orgánica vegetariana se espera una fidelización y recordación de marca tal que contribuya al logro de la meta de 3% de participación de mercado al 5to periodo.

CAPITULO 5: Plan Operacional

5.1. Estructura Orgánica

Se aplicará una estructura funcional simple, que permita cumplir con las expectativas de ventas a la vez que se mantenga una eficiencia en costos.

Figura 6: Estructura funcional.



Elaboración propia.

➤ **Administrador.**

Será el representante legal de la empresa, encargándose de la administración financiera, logística, operativa, de personal y de marketing.

➤ **Jefe de Cocina.**

Será el responsable de administrar la cocina garantizando el cumplimiento del menú ofertado en calidad, higiene y presentación, además supervisará y trabajará en la preparación de la comida. Apoyará en la logística de aprovisionamiento

➤ **Ayudantes.**

Serán los que apoyarán en la preparación de la comida y revisión de inventarios.

➤ **Jefe Operativo.**

Será el responsable de la contabilidad, del reaprovisionamiento de insumos, controlará el proceso de caja y de atención a clientes en el local.

➤ **Cajero.**

Se encargará de las cobranzas y atenderá a los clientes que realicen pedidos para llevar

➤ **Posilleros.**

Serán quienes sirvan a los clientes y se encarguen de la presentación y limpieza impecable del local.

5.2. Infraestructura

Se ha definido iniciar con un local de una superficie de entre 90 a 100 m², donde se establecerán 4 áreas: la cocina que ocupará el 30% del área, la zona de servicio y caja ocupará el 45% del área, la zona de administración ocupará el 10% del área y el restante 15% del área se destinará a zona de bodega de provisiones y utensilios.

La cocina como tal tendrá una distribución en U o en L, permitiendo una secuencia lógica entre los procesos que la conforman: recepción de alimentos, la de limpieza y preparación, la de cocción y la de platos para servir, evitando los cruces o retrocesos.

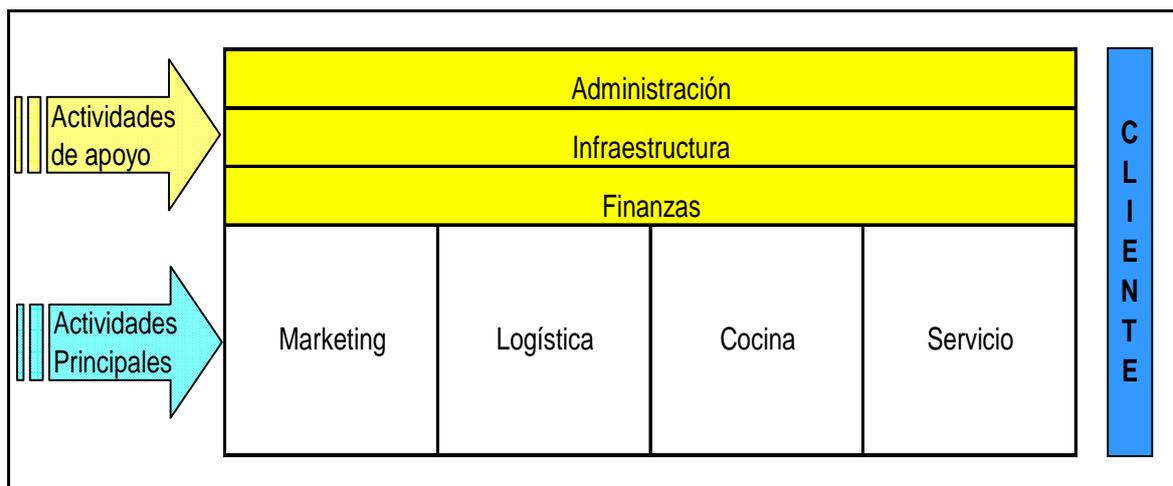
El área de servicio o comedor tendrá las paredes decoradas de color blanco y verde, que de acuerdo a la psicología del color, el color blanco transmite pureza, limpieza y salud; el color verde transmite frescura, salud, serenidad y naturaleza (Rosi, S.F.).

Se pondrá especial atención en la iluminación y la temperatura. La iluminación artificial será con focos ahorradores para mantener una alineación congruente con la filosofía de cuidado y respecto por la naturaleza. Se dispondrá de ventanales que permitan una buena circulación y renovación de aire en el comedor, cuidando que el sistema de extracción de la cocina sea eficiente y no permita que los olores salgan al área del comedor.

5.3 Mapa de procesos

Se realiza un enfoque en procesos para poder tener una visión clara de la cadena de valor, que permita minimizar los costos y reducir las pérdidas de: tiempo de proceso y de transporte; de pérdidas de materiales de insumos o productos.

Figura 7: Mapa de procesos



Elaboración propia, basado en datos de la Figura 6.

5.3.1 Marketing.

Esta actividad es clave para poder dar a conocer la empresa y el producto, así como para monitorear las preferencias de los clientes con la finalidad de establecer las estrategias que incrementen ventas y fidelidad de clientes.

5.3.2 Logística.

El reaprovisionamiento de las frutas, verduras, y demás insumos se hará con una frecuencia semanal de forma de garantizar la frescura y calidad de la comida preparada. Se enfocará en comprar a proveedores de productos orgánicos certificados o a aquellos que cuenten con una trayectoria sólida en cultivo orgánico de alimentos.

Se mantendrá un portafolio de varios proveedores principales y alternos, con la finalidad de que no falle el reaprovisionamiento. A todos los proveedores se les hará una evaluación anual con la finalidad de mantener un nivel mínimo aceptable de calidad de productos, de servicio y de competitividad en precios.

5.3.3 Cocina.

Se dará énfasis en el cumplimiento del menú ofertado, de tal forma que se tenga disponibilidad y variedad, según se incrementen las ventas se variara y/o aumentará el menú. Se garantizará la higiene y calidad en la preparación de la comida, manteniendo la sazón, la temperatura de los alimentos al momento de servir y la forma de servir.

5.3.4 Servicio.

Se pondrá énfasis en la forma de servir los alimentos a la mesa de los clientes, definiendo y mantenido un estándar en la higiene, presentación personal y cortesía de los posilleros.

5.3.5 Infraestructura.

Se dispondrá de un local en el cual se distribuirán todas las zonas en conjunto en un layout en forma de U o L que permita minimizar los tiempos y movimientos de personas y materiales. El orden en la distribución será: primero la zona de cocina, seguida por la zona de servicio, luego irá el restaurante y finalmente la de administración.

El área del restaurante será de diseño contemporáneo pero sobrio a la vez, manteniendo una armonía de formas y colores que sugestionen a la relajación y disfrute de los alimentos. Los colores preponderantes serán el verde y el blanco para las paredes.

5.3.6 Administración.

La administración se focalizará al logro de objetivos financieros de recuperar la inversión en dos años y generar utilidades netas mayores al 14%; y objetivos de mercado como tener crecimiento en ventas del 12% anual con una participación inicial de mercado del 1%.

Se definirá planes de capacitación que permitan establecer una cultura de servicio al cliente que se refleje en un producto sano preparado y servido higiénicamente y con una atención cortés y amable.

5.3.7 Finanzas

Se controlarán los costos y gastos para el logro de la rentabilidad esperada de una TIR mayor al 50%.

CAPITULO 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos generales

- Según reportes del BCE al año 2009 (Banco Central del Ecuador, 2010), el rubro de hoteles y restaurantes creció el 3.7% respecto al año inmediatamente anterior y el sector económico de “otros servicios” donde se incluyen restaurantes y bares presenta una tendencia de crecimiento desde el año 2007. Por ello se establece como un periodo adecuado para este proyecto un tiempo de 5 años, tiempo en el que el proyecto pasará por las fases introducción, crecimiento y estabilidad. En este periodo se espera recuperar la inversión y obtener utilidades que justifiquen el proyecto. Luego de este tiempo las condiciones de escenarios van a cambiar y se debe volver a realizar un análisis.
- Según un informe del Banco Central del Ecuador, (Banco Central del Ecuador, 2011), la inflación anual proyectada hasta el 2015 es 4.1% promedio, por tanto se considerará esta inflación anual para los costos de ventas (ver Anexo 36).
- Se establece como tasa de crecimiento en ventas un 12% anual.
- Se destinará el 3% de las ventas totales anuales para publicidad y promoción en virtud de mantener una continua recordación de marca.
- La tasa de descuento para el proyecto es de 19,18%, determinada mediante la aplicación del Modelo Base CAPM y ajustándolo por el riesgo País. El detalle de cálculo lo podemos ver en el Anexo 37.
- La depreciación se realiza de acuerdo a lo indicado en el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Capítulo IV, Art. 25, literal 6, inciso a, que establece lo siguiente: equipos y muebles tiempo de vida útil

de 10 años, equipos de cómputo y software tiempo de vida útil de 3 años. El método de depreciación usado es el de línea recta.

- Se considera un escenario pesimista de menos 20% de la cantidad óptima de servicios, la cual fue determinada como 13 977 platos al año (ver 1.7).
- Se considera un escenario optimista de más 20% de la cantidad óptima de servicios, la cual fue determinada como 20 966 platos al año (ver 1.7).

6.2 Costo Unitario.

El “Food Cost” está constituido por el costo de las materias primas, para lo cual se usará el costo unitario calculado a partir del costo de preparación de lasagna vegana que es un plato representativo del menú vegetariano. El detalle de costo se puede apreciar en la Tabla 9.

Tabla 9: Detalle de costo unitario

Ingredientes	costo
- pasta lasagna	1,59
-3 berenjenas cortadas en láminas.	0,25
-1 taza de cebolla morada picada fina.	0,30
-1 diente de ajo molido.	-
-2 tazas de tomate en cubos.	0,62
-1 cucharadita de orégano.	-
-1 cucharadita de azúcar.	-
-½ taza de concentrado de tomates.	0,47
-4 tomates deshidratados remojados en agua t	0,62
-½ taza de pimiento morrón en cubos.	0,30
-2 zapallos italianos cortados en rodajas.	0,30
-2 tazas de champiñones laminados.	0,70
-1 taza de ricota.	1,00
-1 yogurt natural bajo en grasa.	0,58
-½ taza de queso parmesano rallado.	1,00
-Sal y pimienta.	-
- vegetales variados (arvejas, brocoli, coliflor,	1,00
- carne vegetal	0,20
Total para 6 porciones	8,92
Costo unitario por porcion	1,49

6.3 Costos Fijos y Variables.

Para el análisis del estado de pérdidas y ganancias, los costos se estructuraron en: costos fijos conformados por salarios, arriendo, mantenimiento de equipos-maquinarias, combustible; costos variables conformados por insumos, servicios básicos, publicidad, imprevistos y reposición de utilería.

Tabla 10: Estructura de costo fijo y variable

COSTOS		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
Costos Directos							
Personal Operativo sueldos	-	-	32.187,36	35.332,44	36.412,08	37.535,98	38.705,96
Insumos (inflación anual del 4,1%)	4,1%	-	25.982,32	29.100,20	32.592,22	36.503,29	40.883,68
Costos Indirectos							
Servicios Básicos (% / ventas)	2,5%	-	3.057,60	3.424,51	3.835,45	4.295,71	4.811,19
Personal Administrativo sueldos	-	-	20.853,20	22.942,00	23.659,04	24.405,48	25.182,52
Arriendo	-	-	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Marketing (% / ventas)	3,0%	-	3.669,12	4.109,41	4.602,54	5.154,85	5.773,43
Otros							
Utilería de cocina (% de reposición)	20,0%	3.000,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Mantenimiento (% / inversiones)	0,8%	-	261,19	261,19	261,19	261,19	261,19
Gasolina/Aceite/Mant. Básico	-	-	804,24	1.133,98	1.598,91	2.254,46	3.178,79
Imprevistos (% / ventas)	1,0%	-	1.223,04	1.369,80	1.534,18	1.718,28	1.924,48
Garantía local	-	3.000,00	-	-	-	-	-
Depreciación							
Activos	-	-	5.579	5.579	5.579	5.216	5.216
Costo Total Anual		6.000,00	106.216,84	115.852,30	122.674,38	129.945,27	138.537,28
Costo Fijo		3.000,00	71.684,76	77.248,37	79.509,98	81.673,14	84.544,49
Costo Variable		3.000,00	34.532,08	38.603,93	43.164,40	48.272,13	53.992,78
Costo Total Anual		6.000,00	106.216,84	115.852,30	122.674,38	129.945,27	138.537,28

El detalle de los costos mensuales para el primer periodo se puede ver en el Anexo 31.

6.4 Inversiones.

Las inversiones están conformados por activos como maquinarias, equipos de computación, muebles y encerados, equipos de oficina y vehículo; también están

considerados los activos diferidos como los gastos de constitución, adecuaciones del local, menaje, imprevistos y garantías de arrendamiento.

Tabla 11: Inversiones

ACTIVOS	Valor	Periodo de Amortización / Depreciación, años	Amortización/ Depreciación Anual, \$	Años					Amortizado/ Depreciado
				1	2	3	4	5	
ACTIVOS FIJOS				1	2	3	4	5	
Maquinaria y Equipos	6660,26	10	666	666	666	666	666	666	3.330
Muebles y enseres	3700	10	370	370	370	370	370	370	1.850
Equipos de computación	1088,22	3	363	363	363	363	-	-	1.088
Equipos de oficina	600	10	60	60	60	60	60	60	300
Vehículo	12000	5	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	12.000
subtotal activos fijos	24048,48		3.859	3.859	3.859	3.859	3.496	3.496	18.568
ACTIVOS DIFERIDOS				1	2	3	4	5	
Gastos de constitución	1500	5	300	300	300	300	300	300	1.500
Gastos Arrendamiento	500	5	100	100	100	100	100	100	500
Adecuaciones local	2000	5	400	400	400	400	400	400	2.000
Menaje (Utilería de cocina)	3000	5	600	600	600	600	600	600	3.000
Garantía local	3000	5	600	600	600	600	600	600	3.000
Imprevistos para arranque del n	1600	5	320	320	320	320	320	320	1.600
subtotal activos diferidos	8600		1.720	1.720	1.720	1.720	1.720	1.720	8.600
Total	32648		5.579	5.579	5.579	5.579	5.216	5.216	27.168

La depreciación se calculó con el método de línea recta, en función de los tiempos de vida útil establecidos en la legislación vigente para cada tipo de activo.

El detalle de las inversiones con sus valores se puede ver en el Anexo 32

6.5 Financiamiento.

El valor a financiarse es el correspondiente a las inversiones que suman \$ 32 648. El 25% de este valor se financiará con capital propio y el 75% se financiará con préstamo bancario, para lo cual se ha considerado la tasa efectiva del Banco Produbanco (Produbanco, 2012), información que se obtuvo de su página web actualizada a la fecha de culminación de esta tesis. La tabla de amortización del crédito se puede ver en el Anexo 33.

Tabla 12: Fuentes de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Fuente	Valor	%
Propio	8162	25
Banco	24486	75
Total	32648	100
Datos de Financiamiento		
Plazo	3	años
Interés (tasa efectiva)	11,83%	%

Fuente: Produbanco. (1 de abril de 2012). Produbanco. Recuperado el 5 de abril de 2012, de Tarifario corporativo: http://www.produbanco.com/GFPNet/html_temp/trin/trin_tasa_gfp_101.html

6.6 Precio

El precio se fijó considerando datos del mercado de restaurantes vegetarianos de la ciudad de Quito. Se fija el precio considerando un 5% más que el precio promedio del mercado, siendo este valor \$7, precio justificado por la diferenciación en calidad de los ingredientes orgánicos y calidad de servicio que no solo estará enfocado en el producto sino que su enfoque será en la filosofía de ser vegetariano, para lo cual se cuidará detalles como el uso de materiales para las mesas y decoración, naturaleza y origen de todos los ingredientes, garantía de no tener contaminación cruzada en la preparación de los alimentos.

El detalle, análisis de precios y cálculo del precio para el proyecto se muestran en el Anexo 25.

6.7 Ventas.

Se considera un crecimiento anual en ventas del 12%, para lo cual se toma como dato base los 56 platos por día obtenido del análisis de mercado (ver capítulo 1). El detalle

del cálculo de ventas y los costos de ventas para los 5 periodos se encuentra en el Anexo 34.

6.8 Salarios.

Los salarios se calcularon en función de una estructura orgánica simple, conformado por el administrador, el contador, el chef, cajero, ayudantes y posilleros. Para el caso del cajero, posilleros y ayudantes se tomaron los salarios básicos del sector restaurantes publicado por el Ministerio de relaciones laborales (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012), para los otros cargos se tomaron los salarios promedios de ofertas de mercado publicados en internet en www.multitrabajos.com y www.acciontrabajo.ec. Se ha considerado un aumento anual de 4,1% en salarios para compensar el efecto de inflación, tomando como referencia las proyecciones del Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2011)

Tabla 13: Salarios

ADMINISTRATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cargo: Administrador	13330	14673	15134	15614	16113
Cargo: Contador	7523	8269	8525	8792	9069
TOTAL ADMINISTRATIVOS	20.853	22.942	23.659	24.405	25.183
OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cargo: Jefe de cocina - Chef	11153	12272	12656	13056	13472
Cargo: Cajero	4512	4948	5098	5254	5416
Cargo: Ayudantes	8262	9056	9329	9613	9909
Cargo: Posilleros	8262	9056	9329	9613	9909
TOTAL OPERATIVOS	32.187	35.332	36.412	37.536	38.706
TOTAL SALARIOS	53.041	58.274	60.071	61.941	63.888

El detalle del cálculo de salarios se muestra en el Anexo 35.

6.9 Estado de Pérdidas y Ganancias.

Como se aprecia en la tabla siguiente, el proyecto generará una utilidad bruta promedio del 38% sobre ventas y utilidades netas positivas a partir del primer periodo con valores promedios del 22% sobre ventas.

La inversión inicial de \$ 32 648 se recupera en poco más de dos años.

Tabla 14: Estado de pérdidas y ganancias

PYG						
INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		122 304.00	142 596.68	166 256.32	193 841.57	226 003.76
Unidades vendidas	-	17 472.00	19 568.64	21 916.88	24 546.90	27 492.53
Precio	-	7.00	7.29	7.59	7.90	8.22
Costos de Operación		106 216.84	115 852.30	122 674.38	129 945.27	138 537.28
Costos fijos	-	71 684.76	77 248.37	79 509.98	81 673.14	84 544.49
Costos variables	-	34 532.08	38 603.93	43 164.40	48 272.13	53 992.78
CVu		1.98	1.97	1.97	1.97	1.96
Utilidad Operacional	-	16 087.16	26 744.38	43 581.94	63 896.30	87 466.48
Índice UB/Ventas		13.2%	18.8%	26.2%	33.0%	38.7%
Gastos Financieros	-	8 084.77	7 183.77	6 167.77	5 216.03	5 216.03
Interés	-	2 506.00	1 605.00	589.00	-	-
Depreciación	-	5 578.77	5 578.77	5 578.77	5 216.03	5 216.03
Utilidad Ejercicio	-	8 002.40	19 560.61	37 414.17	58 680.28	82 250.46
Participación empleados 15%	-	1 200.36	2 934.09	5 612.13	8 802.04	12 337.57
Utilidad antes de impuestos	-	6 802.04	16 626.52	31 802.05	49 878.24	69 912.89
Impuesto a la Renta 25%	-	1 700.51	4 156.63	7 950.51	12 469.56	17 478.22
Utilidad Neta	-	5 101.53	12 469.89	23 851.53	37 408.68	52 434.67
Índice UN/Ventas		4.2%	8.7%	14.3%	19.3%	23.2%

6.10 Flujo de efectivo.

El flujo de efectivo considera los valores necesarios para realización del proyecto en inversiones de activos fijos, gastos de constitución, capital de trabajo. Para el cálculo

del capital de trabajo se considera únicamente los valores de gastos administrativos y de publicidad para un mes.

Tabla 15: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
GASTO ADMINISTRATIVO			73.676,93	
Sueldos			53.040,56	
Servicios Básicos (% / ventas)	2,5%		3.057,60	
Arriendo			12.000,00	
Depreciación / amortización			5.578,77	
GASTO DE VENTAS			3.669,12	
Marketing (% / ventas)	3,0%		3.669,12	
CAPITAL DE TRABAJO			77.346,05	anual
			6.445,50	mensual

Tabla 16: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (+)	-	5,101.53	12,469.89	23,851.53	37,408.68	52,434.67
Depreciación (+)	-	5,578.77	5,578.77	5,578.77	5,216.03	5,216.03
Flujo de inversion (-)	(32,648.48)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (-)	(6,445.50)	-	-	-	-	6,445.50
Flujo fe efectivo	(39,093.98)	10,680.29	18,048.66	29,430.30	42,624.70	64,096.20

6.11 TIR y VAN

A partir del balance de pérdidas y ganancias se determinan los flujos de efectivo y se calcula la tasa interna de retorno de la inversión (TIR) y el valor presente neto de los flujos proyectados (VAN).

Tabla 17: VAN y TIR

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (+)	-	5,101.53	12,469.89	23,851.53	37,408.68	52,434.67
Depreciación (+)	-	5,578.77	5,578.77	5,578.77	5,216.03	5,216.03
Flujo de inversion (-)	(32,648.48)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (-)	(6,445.50)	-	-	-	-	6,445.50
Flujo fe efectivo	(39,093.98)	10,680.29	18,048.66	29,430.30	42,624.70	64,096.20
VAN	\$ 86,838					
TIR	52.01%					
CREACION DE VALOR	47,744					
PayBack estático		(27,546.95)	(15,077.06)	8,774.47	46,183.15	98,617.82

Como se observa, el proyecto tiene una TIR positiva de 52,01% que es mucho mayor a la tasa de descuento utilizada para este proyecto (19,18%) lo que indica que el proyecto es viable, además de acuerdo a la regla del VAN que tiene un valor positivo de \$86.838 lo que ratifica la factibilidad del proyecto. Existe una generación de valor igual a \$47.744, lo que significa que los accionistas recibirán más remuneración por sus inversiones de lo que obtendrían al invertir en la mejor alternativa de mercado.

La recuperación de capital (Pay Back) se calculó según el método de período de recuperación simple, determinándose que la inversión inicial de \$32.648 se recupera en dos años aproximadamente.

6.12 Escenario Pesimista.

Se considera como un escenario pesimista cuando las ventas son un 20% menor a la cantidad esperada de platos por día calculado en el literal 6.7.

Tabla 18: PYG escenario pesimista

PYG						
INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		98,280.00	114,586.62	133,598.83	155,765.55	181,610.17
Unidades vendidas	-	14,040.00	15,724.80	17,611.78	19,725.19	22,092.21
Precio	-	7.00	7.29	7.59	7.90	8.22
Costos de Operación		106,216.84	119,019.48	125,934.29	133,293.87	142,003.60
Costos fijos		71,684.76	80,415.56	82,769.89	85,021.74	88,010.82
Costos variables		34,532.08	38,603.93	43,164.40	48,272.13	53,992.78
CVu						
Utilidad Operacional	-	(7,936.84)	(4,432.87)	7,664.54	22,471.68	39,606.56
Indice UB/Ventas		-8.1%	-3.9%	5.7%	14.4%	21.8%
Gastos Financieros	-	8,084.77	7,183.77	6,167.77	5,216.03	5,216.03
Interés	-	2,506.00	1,605.00	589.00	-	-
Depreciación	-	5,578.77	5,578.77	5,578.77	5,216.03	5,216.03
Utilidad Ejercicio	-	(16,021.60)	(11,616.63)	1,496.77	17,255.66	34,390.54
Participación empleados 15%	-	-	-	224.52	2,588.35	5,158.58
Utilidad antes de impuestos	-	(16,021.60)	(11,616.63)	1,272.26	14,667.31	29,231.96
Impuesto a la Renta 25%	-	-	-	318.06	3,666.83	7,307.99
Utilidad Neta	-	(16,021.60)	(11,616.63)	954.19	11,000.48	21,923.97
Indice UN/Ventas		-16.3%	-10.1%	0.7%	7.1%	12.1%
FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (+)	-	(16,021.60)	(11,616.63)	954.19	11,000.48	21,923.97
Depreciación (+)	-	5,578.77	5,578.77	5,578.77	5,216.03	5,216.03
Flujo de inversion (-)	(32,648.48)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (-)	(6,445.50)	-	-	-	-	6,445.50
Flujo fe efectivo	(39,093.98)	(10,442.84)	(6,037.87)	6,532.96	16,216.51	33,585.50
VAN	\$ 12,852					
TIR	0.33%					
CREACION DE VALOR	(26,242)					
PayBack estático		(48,670.08)	(60,286.72)	(59,332.52)	(48,332.04)	(26,408.08)

Bajo este escenario la utilidad neta es positiva a partir del 3to periodo, el VAN tiene un valor positivo de \$12.852 y la TIR tiene valor positivo de 0.33%. Bajo este escenario pesimista considerando el VAN el proyecto es factible, pero si se considera únicamente la TIR la cual es menor a la tasa de descuento del proyecto, éste no sería factible. (ver anexo 37).

6.13 Escenario Optimista.

Se considera como un escenario optimista cuando las ventas son un 20% mayor a la cantidad esperada de platos por día calculado en el literal 6.7.

Tabla 19: PYG escenario optimista

PYG						
INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		146,328.00	170,606.74	198,913.81	231,917.59	270,397.36
Unidades vendidas	-	20,904.00	23,412.48	26,221.98	29,368.61	32,892.85
Precio	-	7.00	7.29	7.59	7.90	8.22
Costos de Operación		106,216.84	115,852.30	122,674.38	129,945.27	138,537.28
Costos fijos		71,684.76	77,248.37	79,509.98	81,673.14	84,544.49
Costos variables		34,532.08	38,603.93	43,164.40	48,272.13	53,992.78
CVu						
Utilidad Operacional	-	40,111.16	54,754.44	76,239.43	101,972.33	131,860.08
Indice UB/Ventas		27.4%	32.1%	38.3%	44.0%	48.8%
Gastos Financieros	-	8,084.77	7,183.77	6,167.77	5,216.03	5,216.03
Interés	-	2,506.00	1,605.00	589.00	-	-
Depreciación	-	5,578.77	5,578.77	5,578.77	5,216.03	5,216.03
Utilidad Ejercicio	-	32,026.40	47,570.67	70,071.66	96,756.30	126,644.05
Participación empleados 15%	-	4,803.96	7,135.60	10,510.75	14,513.44	18,996.61
Utilidad antes de impuestos	-	27,222.44	40,435.07	59,560.91	82,242.85	107,647.45
Impuesto a la Renta 25%	-	6,805.61	10,108.77	14,890.23	20,560.71	26,911.86
Utilidad Neta	-	20,416.83	30,326.30	44,670.69	61,682.14	80,735.58
Indice UN/Ventas		14.0%	17.8%	22.5%	26.6%	29.9%
FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (+)	-	20,416.83	30,326.30	44,670.69	61,682.14	80,735.58
Depreciación (+)	-	5,578.77	5,578.77	5,578.77	5,216.03	5,216.03
Flujo de inversión (-)	(32,648.48)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (-)	(6,445.50)					6,445.50
Flujo fe efectivo	(39,093.98)	25,995.59	35,905.07	50,249.45	66,898.17	92,397.11
VAN	\$ 148,361					
TIR	91.48%					
CREACION DE VALOR	109,267					
PayBack estático		(12,231.65)	18,094.65	62,765.34	124,447.48	205,183.06

Bajo este escenario las utilidades son positivas, el VAN tiene un valor positivo de \$148.361 con una TIR de 91,48%, lo que le convierte al proyecto en plenamente factible.

Bajo este escenario la inversión se recupera en poco más de un año.

6.14 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se da cuando las ventas son iguales a los costos totales, para el proyecto se logra este equilibrio cuando las ventas son de 45 platos (45,74) punto en el cual las utilidades son cero.

La fórmula empleada para el cálculo del punto de equilibrio es:

$$Q = CF / (P - CVu)$$

donde Q es el punto de equilibrio, P el precio sin IVA, CF costos fijos y CVu costo variable unitario.

Tabla 20: Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio							
Ventas = Costos Totales		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q = Cf / (P - Cvu)		Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Costos fijos	-	-	71.684,76	77.248,37	79.509,98	81.673,14	84.544,49
Precio	-	-	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Costo variable unitario	-	-	1,98	1,97	1,97	1,97	1,96
cantidad de equilibrio anual	-	-	14.269,67	15.365,91	15.805,46	16.226,00	16.787,72
cantidad de equilibrio mensual	-	-	1.189,14	1.280,49	1.317,12	1.352,17	1.398,98
cantidad de equilibrio diario			45,74	49,25	50,66	52,01	53,81
% sobre cantidad esperada			81,67	78,52	72,12	66,10	61,06

El punto de equilibrio varía desde 45 platos por día en el primer periodo hasta 53 platos por día en el 5to periodo, cantidades superables ya que son un 18,3% menor que la cantidad esperada con la cual arranca el proyecto (56 platos por días).

CAPITULO 7: Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones.

- De la muestra analizada se determinó que el 49.5% de personas buscan una alternativa saludable de comida, por lo cual el proyecto Green House Restaurante Vegetariano al enfocarse en la oferta de comida orgánica vegetariana con ingredientes sin químicos, constituye la alternativa saludable que buscan los clientes justificando plenamente el potencial de éxito del negocio.
- Las encuestas realizadas arrojaron que el 48,7% del mercado esta insatisfecho con la comida actual debido a su alto contenido de grasas, mucho condimento y poca variedad; Green House Restaurante Vegetariano ofertará comida con mínimo de condimentos y balanceando los ingredientes de la pirámide nutricional, por lo cual desde el punto de vista de negocio es factible ya que estará cubriendo las necesidades insatisfechas de una gran porción del mercado.
- Los criterios financieros del VAN y TIR son positivos para el escenario óptimo con valores de \$86.838 y 52,01% respectivamente, lo que supera grandemente las expectativas de una tasa de retorno del 19,18% que fuera determinada según el método del modelo base CAPM y ajustada por el riesgo país.
- El 37% de los encuestados manifestaron insatisfacción por la calidad y sabor de la comida actual del mercado, por lo cual se concluye que es importante fortalecer el concepto de la marca Green House Restaurante Vegetariano como la alternativa saludable de comida orgánica vegetariana preparada y servida de forma impecable y con un toque gourmet que realza los sabores de los ingredientes naturales.

- Conjugando la ejecución de la estrategia de marketing con la estructura financiera de costos el proyecto generará utilidades netas que permitirán recupera la inversión a los 2 años aproximadamente (ver Tabla 17) y tendrá una creación de valor de \$47.744, por lo que se concluye que el proyecto es rentable ya que permite recuperar la inversión inicial en corto tiempo.
- Se concluye que una de las estrategias para lograr una adecuada estandarización de procesos que permita mantener la diferenciación en servicio y calidad son las políticas y el entrenamiento, lo que ayudará al desarrollo y fortalecimiento de una cultura propia y autentica de Green House Restaurante Vegetariano, esto coadyuvará al logro de un índice de satisfacción de clientes del 90% en los primeros 3 años.

7.2 Recomendaciones.

- Es importante que se mantenga siempre al menos dos proveedores por insumo, ya que de esta forma se podrá controlar los costos directos y se garantizará mejores utilidades para el proyecto.
- Se recomienda una negociación permanente con proveedores para garantizar una continua provisión de insumos y sobre todo para fidelizarlos en una relación mutuamente beneficiosa que contribuya al logro de los objetivos económicos del proyecto.
- Se recomienda mantener una continua supervisión y seguimiento a los proveedores calificados y seleccionados, para garantizar que sus productos siempre cumplan con las normas de producción orgánica.

- Se recomienda mantener una continua evaluación de la satisfacción de los clientes para de ser necesario replantar las estrategias y enfocarse en el incremento de la rentabilidad del negocio.
- Se recomienda que se mantenga un seguimiento al mercado y a los competidores de forma que se puedan analizar tendencias de consumos y la evolución de competidores para considerarlas como fuentes de información para la revisión y planteamiento de estrategias anuales, durante los 5 años de vida del proyecto.
- Se recomienda mantener un seguimiento a la acogida de los diferentes platos que conforman el menú, de forma que se puedan concertar los esfuerzos en los platos de alta frecuencia de consumo y eliminar los menos requeridos e implementar nuevas opciones complementarias dentro de los diferentes grupos del menú (jugos, postres, sopas, ensaladas, etc.).
- El análisis de las fuerzas del mercado desarrollado en la sección 2.2 determinó que éstas son favorables para el desarrollo de este proyecto enfocado a un nicho de mercado por diferenciación, sin embargo se recomienda complementar con un análisis de las fortalezas y debilidades para complementarlas a la estrategia competitiva.
- Una vez implementado el negocio, se recomienda hacer seguimiento a las variables tiempo de servicio, tiempo de consumo y precio, de forma que se puedan aplicar las estrategias del Revenue Management para optimizar los ingresos por silla disponible/hora (E. Silva, 2011).

BIBLIOGRAFIA.

AGRUPAR. (S.F.). Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO. Recuperado el 6 de enero de 2012, de http://www.conquito.org.ec/agrupar/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=31

AmCham Guayaquil. (30 de septiembre de 2011). Pulso Consumidor 2011. Recuperado el 11 de enero de 2012, de www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/amchamguayaquil/presentacion-pulso-consumidor-ecuador-amcham-guayaquil#>

Andrade Ortiz, D., & Flores, M. (2008). Consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos (1ra ed.). Quito, Ecuador: El Chasqui Ediciones.

Anónimo. (septiembre de 2011). Slideshare.net. Recuperado el 11 de enero de 2012, de <http://www.slideshare.net/amchamguayaquil/presentacion-pulso-consumidor-ecuador-amcham-guayaquil>

Armas Guevara, N. W., Burgos Anchundia, C. A., & Salas Cedeño, K. L. (2010). PROYECTO DE INVERSIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PPG POLICOSANOL PARA EL MERCADO DE GUAYAQUIL. 14. Guayaquil, Ecuador: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Banco Central del Ecuador. (2010). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 19 de abril de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador. (15 de noviembre de 2011). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 5 de abril de 2012, de <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>

Banco Central del Ecuador. (julio de 2011). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 31 de agosto de 2011, de <http://www.bce.fin.ec>

Banco Central del Ecuador. (septiembre de 2011). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/CTASTRIM76.xls>

Banco Central del Ecuador. (2011). Boletín de cuentas nacionales trimestrales del Ecuador. Recuperado el 4 de mayo de 2011, de BCE: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

Banco Central del Ecuador. (5 de marzo de 2012). RIESGO PAIS (EMBI Ecuador). Recuperado el 8 de abril de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Craig, W. (S.F.). vegetarian-nutrition.info. (P. M. Winston Craig, Editor) Recuperado el 6 de enero de 2012, de http://www.vegetarian-nutrition.info/positions/english/vegetarian_diet.php

Damodaran Online. (2012). The data page. Recuperado el 08 de abril de 2012, de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/wacc.xls>

Departamento de Matemáticas-UAQ. (13 de abril de 1999). Universidad de Querétaro-México. Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>.

Distrito Metropolitano de Quito. (octubre de 2011). Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado el octubre de 2011, de <http://www.quito.gov.ec/component/docman/>

Enríquez, A. M. (20 de febrero de 2009). La comida saludable ayuda a prevenir el estrés. Recuperado el 20 de junio de 2011, de hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-comida-saludable-ayuda-a-prevenir-el-estres-334887.html>

Estrella, L. (septiembre de 2004). Agricultura Orgánica. (CORPEI, Ed.) Recuperado el 9 de enero de 2012, de VECO Ecuador: http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos_Institucionales/PresentacionEcuador.pdf

FAO. (28 de julio de 2000). 22ª CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO PARA EUROPA. Recuperado el 29 de 12 de 2011, de FAO: <http://www.fao.org/docrep/meeting/X4983s.htm>

Fernández Nogales, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado (2da ed.). Madrid, España: Gráficas Dehon.

Gitman, L. (2003). Principios de Administración Financiera. En Principios de Administración Financiera (10ma ed., pág. 380).

Grande, I., & Abascal Fernández, E. (2005). Las encuestas por muestreo. En Análisis de encuestas (10ma ed., págs. 67 - 73). Madrid, España: ESIC Editorial.

Grande, I., & Abascal, E. (2005). Muestreo probabilístico. En Análisis de encuestas (págs. 68-72). Madrid, España: ESIC.

Guerra Valverde, Y. (2 de febrero de 2011). El uso óptimo de la capacidad del restaurante. Fuente de ventaja competitiva. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de Gestión Restaurantes.com: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=658

Guiltinan, J., Gordon, P., & Madden, T. (1998). En Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas (6ta ed., págs. 225 - 247). McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Investigación de Mercados. En Fundamentos de Marketing (R. Escalona, Trad., 6ta ed., págs. 159 - 162). México: Pearson.

Landauer, H. (S.F.). Productos provenientes de cultivos orgánicos en el Ecuador. Certificación, mercados y promoción. Recuperado el 9 de enero de 2012, de VECO Ecuador: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88786.pdf>

Malhotra, N. (2004). Diseño de la investigación. En E. Quintanar (Ed.), Investigación de Mercados (4ta ed., págs. 75-80). México: Pearson.

Malhotra, N. (2004). Muestreo: diseño y procedimientos. En Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado (Vol. 4ta, págs. 320 - 322). México, México: Pearson Educación.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). Salarios Mínimos Sectoriales 2012. Recuperado el 02 de enero de 2012, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=296&Itemid=240

OrganicSA. (12 de julio de 2007). OrganicSA. Recuperado el 14 de enero de 2011, de <http://organicsa.net/razones-organicas.htm>

Porter, M. (1998). The structural analysis of industries. En Competitive Strategy, new introduction (pág. 4). NY, USA: Free Press.

Prado, J. J. (2004). Preferencias de los consumidores. Perspectiva- IDE (8), p.4.

Produbanco. (1 de abril de 2012). Produbanco. Recuperado el 5 de abril de 2012, de Tarifario corporativo: http://www.produbanco.com/GFPNet/html_temp/trin/trin_tasa_gfp_101.html

Quito restaurantes.com.ec. (S.F.). Quito restaurantes.com.ec. Recuperado el 15 de marzo de 2011, de <http://www.quito.restaurantes.com.ec>

Román, D. (noviembre de 2009). Dietas vegetarianas: Postura de la A.D.A. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de UNION VEGETARIANA ESPAÑOLA: <http://www.unionvegetariana.org/ada.html>

Rosi, D. (S.F.). Qué dicen los colores sobre su negocio. (D. Consulting, Editor) Recuperado el 1 de febrero de 2012, de RRPPnet Portal de relaciones públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/psicologiadeloscolores.htm>

Salinas, J. (21 de agosto de 2006). Los adultos mayores necesitan suplementos vitamínicos. Recuperado el 27 de febrero de 2011, de Explored.com.ec: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/los-adultos-mayores-necesitan-suplementos-vitaminicos-243177-243177.html>

Sempértegui, F. (21 de agosto de 2006). Los adultos mayores necesitan suplementos vitamínicos. Recuperado el 27 de febrero de 2011, de [explored.com.ec](http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/los-adultos-mayores-necesitan-suplementos-vitaminicos-243177-243177.html): <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/los-adultos-mayores-necesitan-suplementos-vitaminicos-243177-243177.html>

General Conference Nutrition Council, (12 de octubre de 2007). The Vegetarian Diet, Recuperado el 6 de enero de 2012, de http://www.vegetarian-nutrition.info/positions/english/vegetarian_diet.php

Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2007). Las cinco estrategias competitivas géricas. En Administración estratégica (F. Dávila, & R. Martín, Trads., 15ta ed., págs. (134-159). India: McGraw Hill Interamericana.

Tripadvisor.es. (S.F.). Tripadvisor.es. Recuperado el 10 de enero de 2012, de www.tripadvisor.es

U.S. Department of the Treasury . (2012). Daily Treasury Yield Curve Rates . Recuperado el 8 de abril de 2012, de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Unidad de Estudios e Investigación DMPT-MDMQ. (S.F.). Municipio de Quito. Recuperado el 26 de marzo de 2011, de <http://www4.quito.gob.ec/mapas/indicadores/empleo.htm>

Valle, J. (S.F.). Pirámide de nutrición vegana. Recuperado el 16 de enero de 2012, de Vegetarianismo.net: <http://www.vegetarianismo.net/nutricion/piramide.htm>

Vistazo Online. (2 de septiembre de 2010). Comida sana para gente ocupada. Recuperado el 15 de febrero de 2011, de Vistazo on line: <http://www.vistazo.com/ea/vidamoderna/?eImpresa=1033#>

Zauzich, I. (14 de junio de 2010). El menú vegetariano siembra seguidores en el país . Recuperado el 10 de enero de 2012, de Revista Líderes.ec: <http://www.revistalideres.ec/2010-06-14/Mercados/Noticia-Principal/LD100614P18MERCADOS.aspx>

Zea Sevilla, J. (S.F.). Claves en el diseño de Cocinas en Restaurantes y establecimientos gastronómicos. Recuperado el 26 de enero de 2012, de Espacio gastronómico.com.ar: <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/486.html>

Wikipedia. (6 de julio de 2012). Recuperado el 18 de julio de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Arquitectura_moderna

123rf (S.F.). Recuperado el 15 de marzo de 2012, de http://es.123rf.com/photo_3522425_fresca-ensalada-caesar-con-lechuga-tomates-cherry-queso-parmesano-huevos-tocino-y-cROUTONS.html

4.bp.blogspot.com (S.F.). Recuperado el 16 de julio de 2012, de http://4.bp.blogspot.com/_ckkdA4MW-bI/SgIUCYteADI/AAAAAAAAAADE/cYnxRxbKuj4/s320/zumos.JPG

4.bp.blogspot.com (S.F.). Recuperado el 16 de julio de 2012, de http://4.bp.blogspot.com/_ckkdA4MW-bI/SgIUCYteADI/AAAAAAAAAADE/cYnxRxbKuj4/s320/zumos.JPG

Remediospop.com (S.F.). Recuperado el 16 de julio de 2012, de <http://www.remediospop.com/wp-content/uploads/HLIC/9e2945cd0f181231934ff98a3c04c56c.jpg>

Img2.mlstatic.com (S.F.). Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <http://embocadura.files.wordpress.com/2010/04/locro-de-papas-2.jpg>

Img.vitonica.com (S.F.). Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <http://img.vitonica.com/2010/02/pasta.jpg>.

2.bp.blogspot.com (S.F.). Recuperado el 15 de marzo de 2012, de http://2.bp.blogspot.com/-Bwh_Zm_lfH4/T-gv6v_-BaI/AAAAAAAAABZk/0dhVrT7M_jI/s1600/aros-de-cebolla.jpg

Recetariococina.net (S.F.). Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <http://www.recetariococina.net/fotos/zana.jpg>

Companyscoming.com (S.F.). Recuperado el 15 de marzo 2012, de http://www.companyscoming.com/soup_and_salad-recipes/

Cocina org. (S.F.). Recuperado el 16 julio 2012, de <http://www.cocina.org/wp-content/uploads/sandwich-vegetariano.jpg>

ANEXO 1

CUESTIONARIO: La comida saludable

INTRODUCCION: Agradecemos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario que tiene por objetivo conocer los hábitos alimenticios y la aceptación de un nuevo servicio de alimentación para el público de Quito. Esto le tomará solo unos 4 minutos, Valoramos su tiempo y disposición para colaborararnos.

La información suministrada se manejará solo con propósitos estadísticos y con absoluta reserva.

Nombre: _____ Edad: _____ Fecha: _____
Año / mes / día

Nivel de ingresos: Hasta 500
 Hasta 1500
 Hasta 2000
 Más de 2000

1. ¿Considera que es importante la alimentación para tener una vida saludable?

- a) Si
- b) No

2. ¿Consumes algún tipo de suplemento alimenticio o vitaminas?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es Si, conteste la siguiente pregunta

3. ¿Por qué consumes suplemento alimenticio o vitaminas?

Describe. _____

4. ¿Dónde almuerza generalmente?

- a) En la Casa
- b) En el Trabajo me proveen
- c) Locales cercanos al trabajo
- d) Lleva su propia comida

5. ¿Cuánto gasta a la semana por almuerzos?

- a) hasta \$10
- b) hasta \$ 15
- c) hasta \$ 20
- d) más de \$25
- e) No aplica

6. ¿Qué atributos busca en la comida que consume?
Describe. _____

7. ¿Está satisfecho con el tipo de comida que consume actualmente fuera de casa?
a) Si
b) No

Si la respuesta es No, conteste la siguiente pregunta

8. ¿Qué le disgusta de la comida ofertada?
Describe. _____

9. ¿Incluye en su dieta: verduras, legumbres, cereales, frutas, huevos y lácteos?
a) Si
b) No

Si la respuesta es No, conteste la siguiente pregunta

10. ¿Por qué no incluye en su dieta verduras, legumbres, cereales, frutas, huevos y lácteos?
Describe. _____

11. ¿Ha comido alimentos orgánicos (alimentos cultivados sin químicos)?
a) Si
b) No

12. ¿Comería alimentos orgánicos (alimentos cultivados sin químicos)?
a) Si
b) No

Si la respuesta es No, conteste la siguiente pregunta

13. ¿Por qué No comería alimentos orgánicos?
Describe. _____

14. ¿Comería alimentos preparados con verduras, legumbres, cereales y frutas orgánicas; huevos y lácteos, si tuviera un amplio menú, buena sazón y presentación del plato?
a) Si
b) No

15. ¿Con que frecuencia consumiría?
a) Una vez por semana
b) Entre 2 y 3 veces por semana
c) Entre 4 y 5 veces por semana
d) Diariamente
e) No aplica

16. ¿Por qué no comería alimentos preparados con verduras, legumbres, cereales y frutas orgánicas; huevos y lácteos, si tuviera un amplio menú, buena sazón y buena presentación del plato?

Describe. _____

17. ¿Qué platos esperaría encontrar en un restaurante vegetariano?

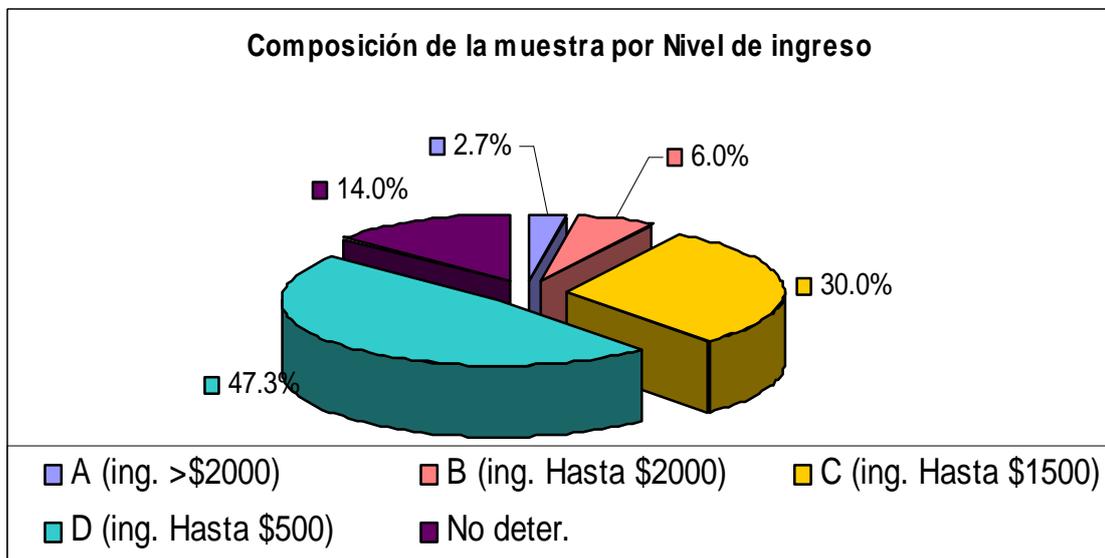
Describe. _____

18. ¿Qué lugares conoce, recuerda o ha visitado donde sirve este tipo de comida?

Describe. _____

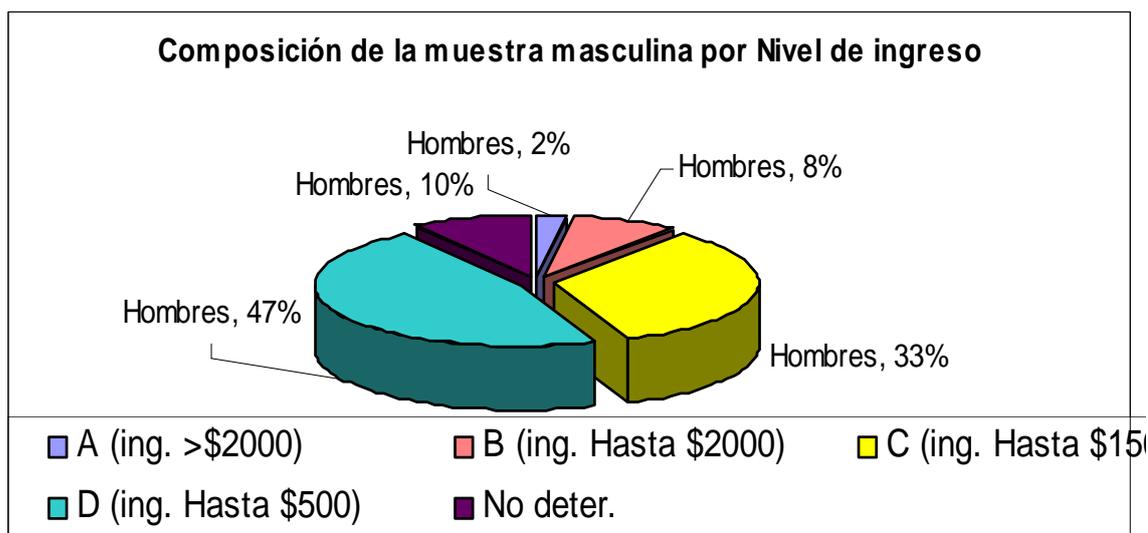
ANEXO 2

Nivel de ingresos de la muestra



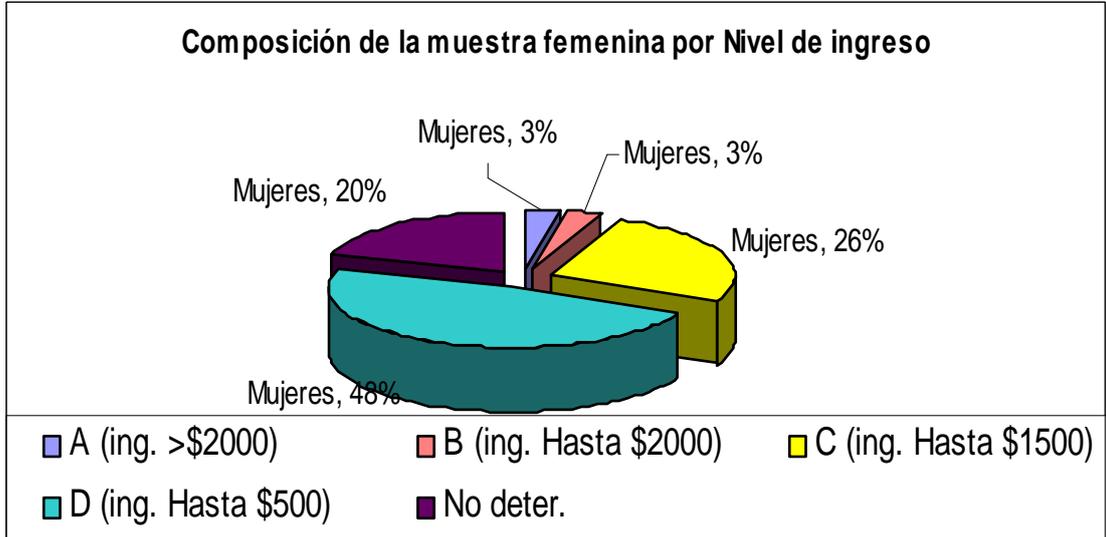
ANEXO 3

Composición de la muestra masculina por nivel de ingreso



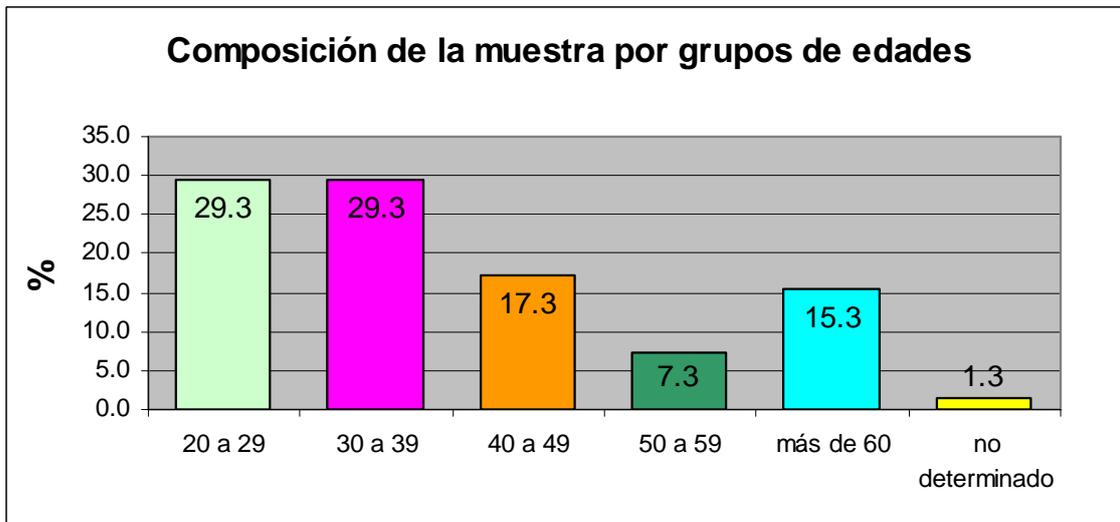
ANEXO 4

Composición de la muestra femenina por nivel de ingreso



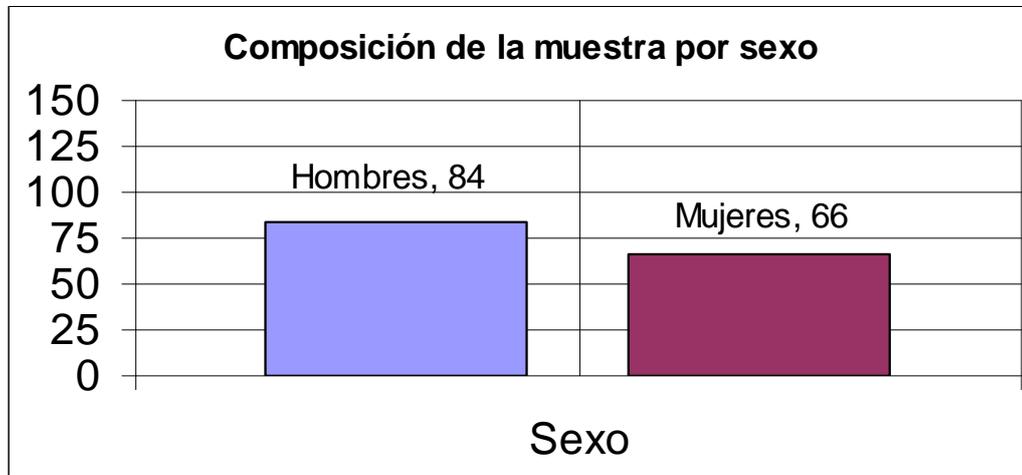
ANEXO 5

Composición de la muestra por grupos de edades



ANEXO 6

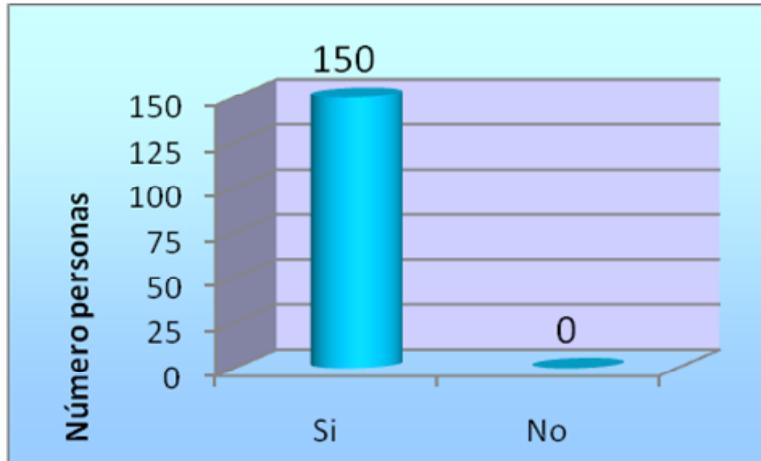
Composición de la muestra por sexo



ANEXO 7

Pregunta 1

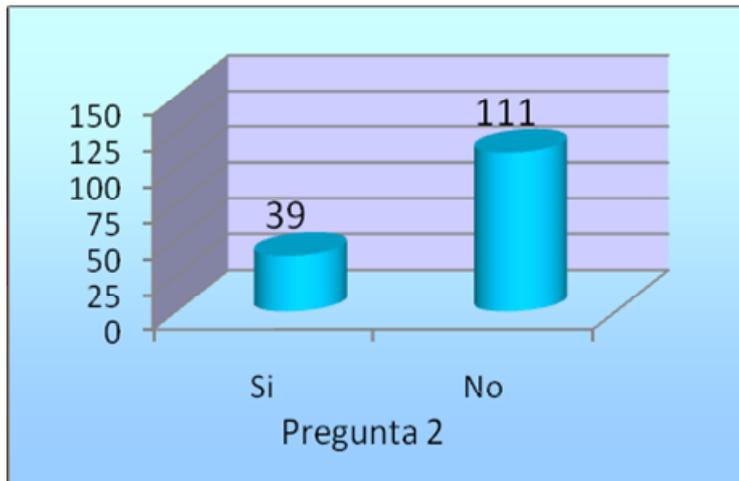
¿Considera que es importante la alimentación para tener una vida saludable?



ANEXO 8

Pregunta 2

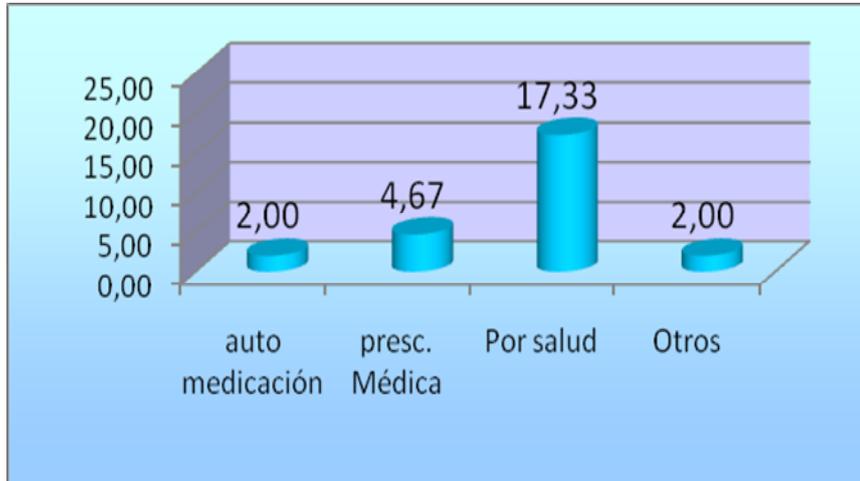
¿Consumes algún tipo de suplemento alimenticio o vitaminas?



ANEXO 9

Pregunta 3

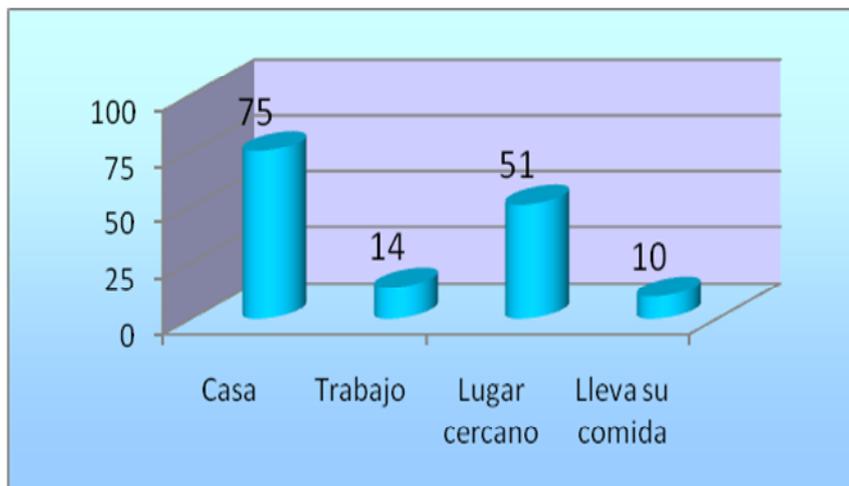
¿Por qué consume suplemento alimenticio o vitaminas?



ANEXO 10

Pregunta 4

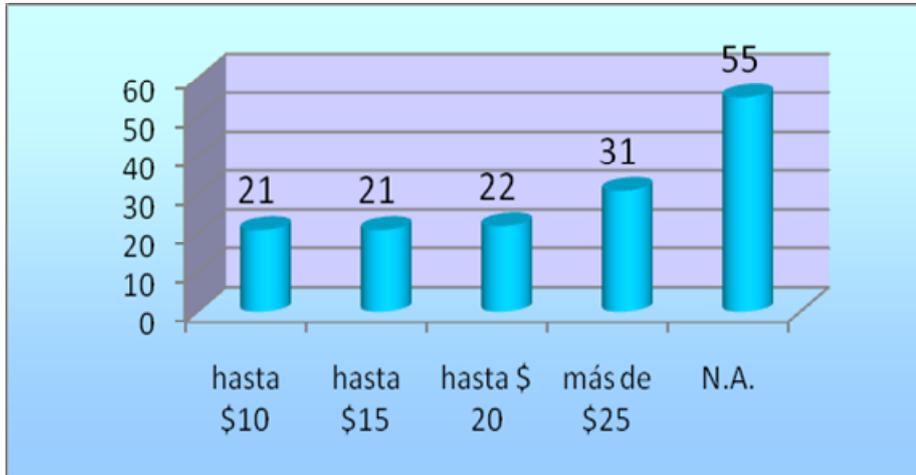
¿Dónde almuerza generalmente? (solo una respuesta)



ANEXO 11

Pregunta 5

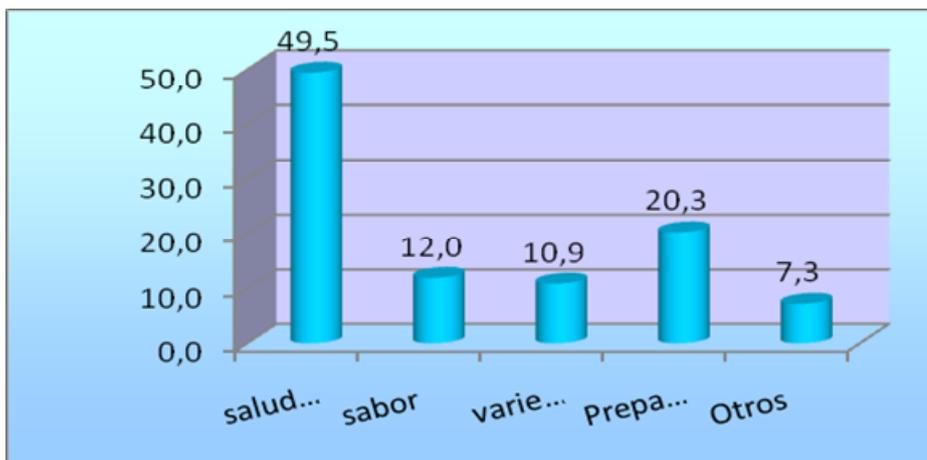
¿Cuánto gasta a la semana por almuerzos?



ANEXO 12

Pregunta 6

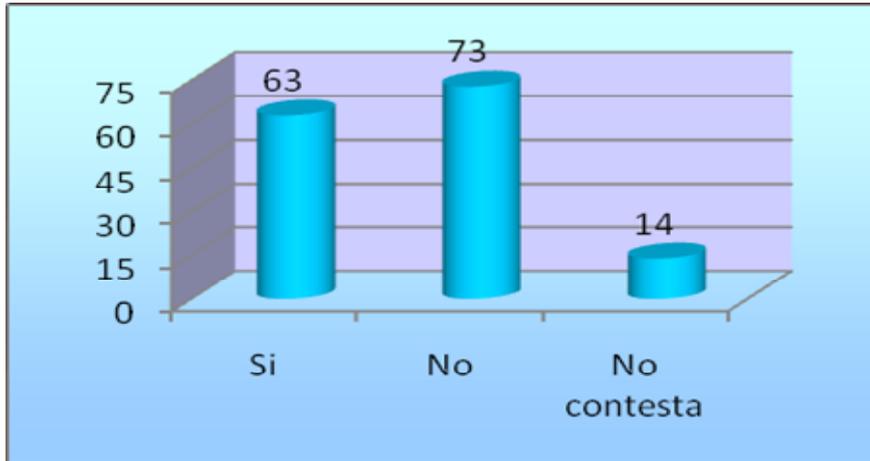
¿Qué atributos busca en la comida que consume?



ANEXO 13

Pregunta 7

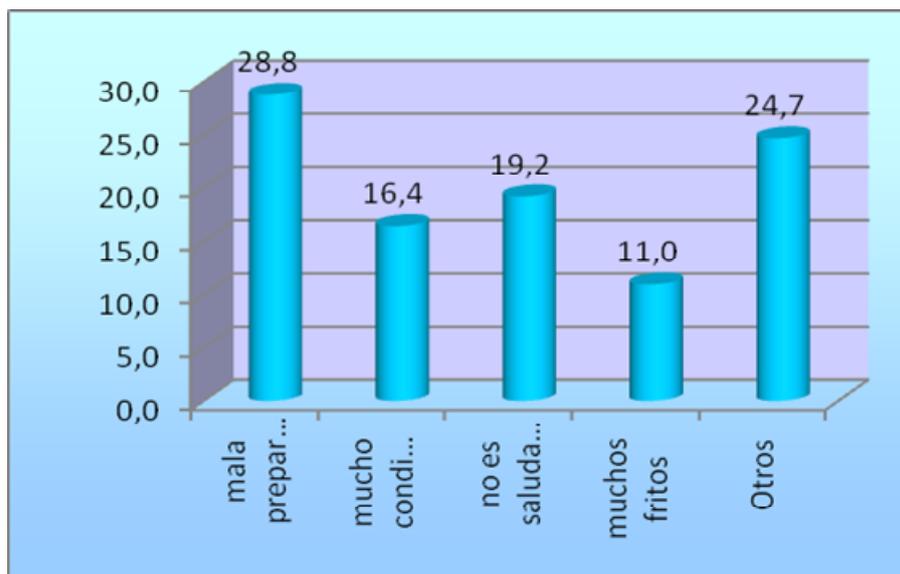
¿Está satisfecho con el tipo de comida que consume actualmente fuera de casa?



ANEXO 14

Pregunta 8

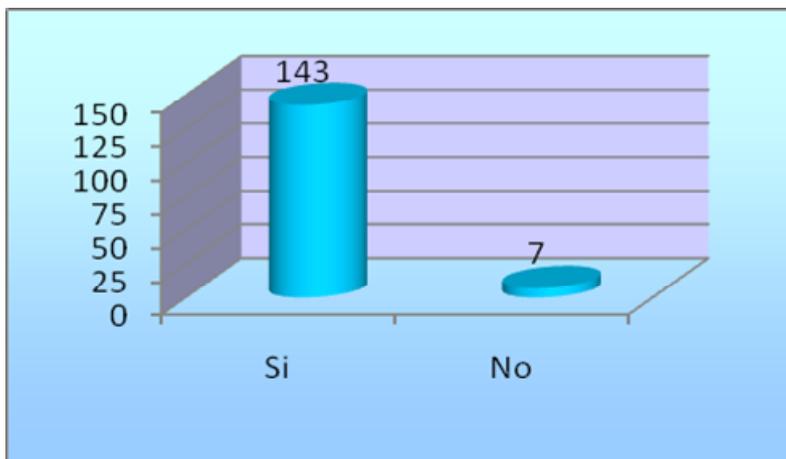
¿Qué le disgusta de la comida ofertada?



ANEXO 15

Pregunta 9

¿Incluye en su dieta verduras, legumbres, cereales, frutas, huevos y lácteos?



ANEXO 16.

Pregunta 10

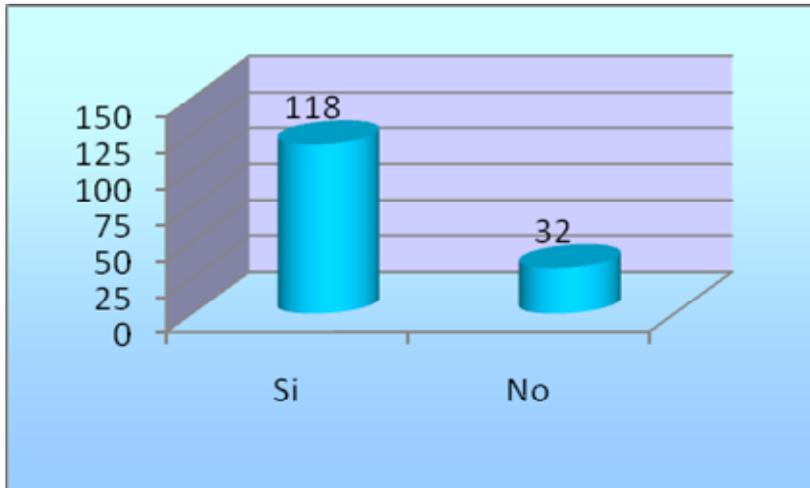
¿Por qué no incluye en su dieta verduras, legumbres, cereales, frutas, huevos y lácteos?



ANEXO 17

Pregunta 11

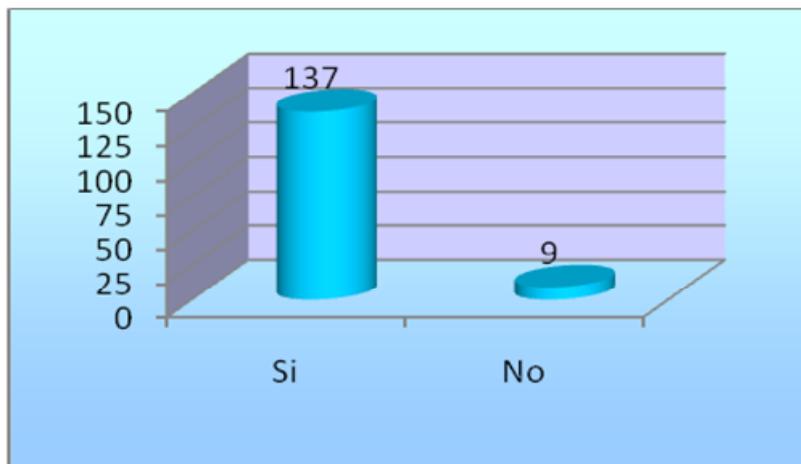
¿Ha comido alimentos orgánicos (alimentos cultivados sin químicos)?



ANEXO 18

Pregunta 12

¿Comería alimentos orgánicos (alimentos cultivados sin químicos)?



ANEXO 19

Pregunta 13

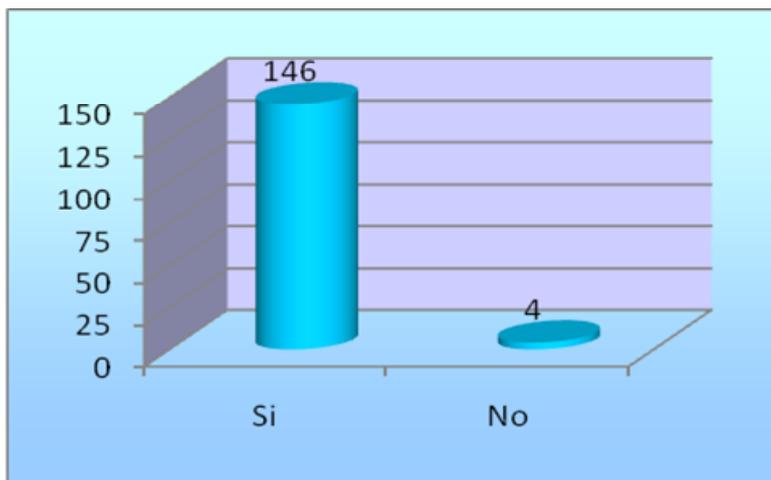
¿Por qué No comería alimentos orgánicos?



ANEXO 20

Pregunta 14

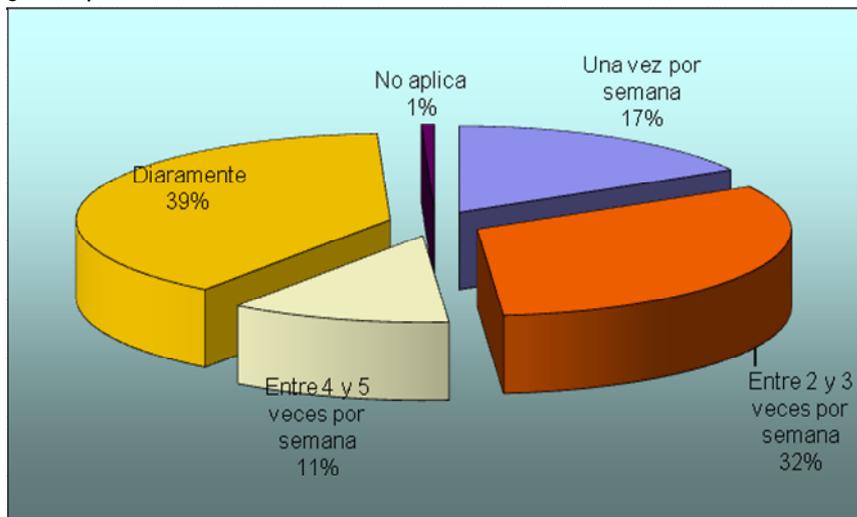
¿Comería alimentos preparados con verduras, legumbres, cereales y frutas orgánicos; huevos y lácteos, si tuviera un amplio menú, buena sazón y presentación del plato?



ANEXO 21

Pregunta 15

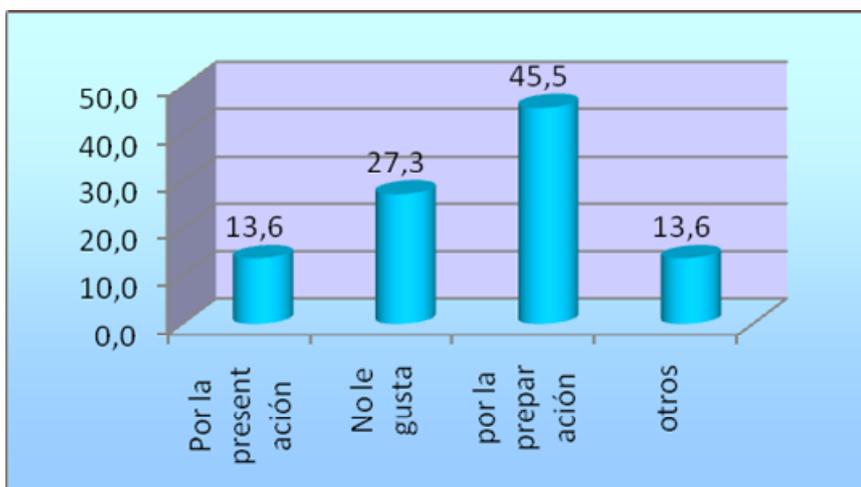
¿Con qué frecuencia consumiría?



ANEXO 22

Pregunta 16

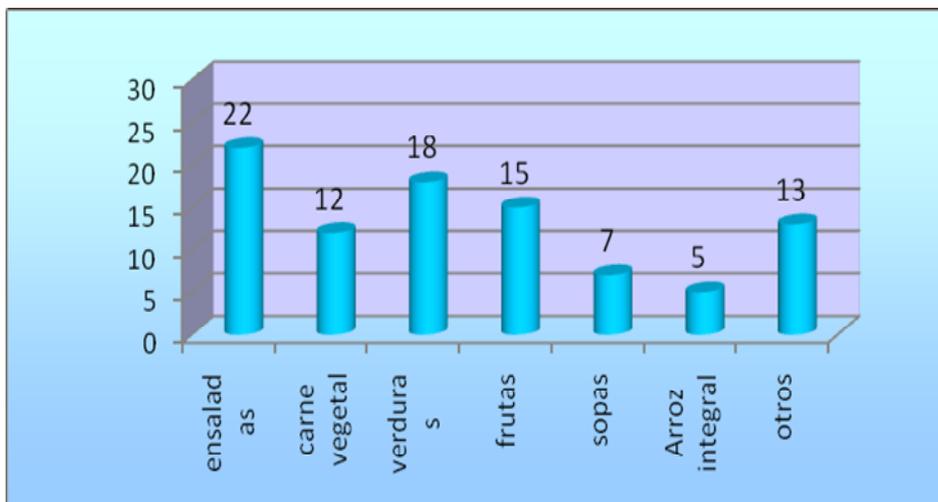
¿Por qué no comería alimentos preparados con verduras, legumbres, cereales y frutas orgánicos; huevos y lácteos, si tuviera un amplio menú, buena sazón y buena presentación del plato?



ANEXO 23

Pregunta 17

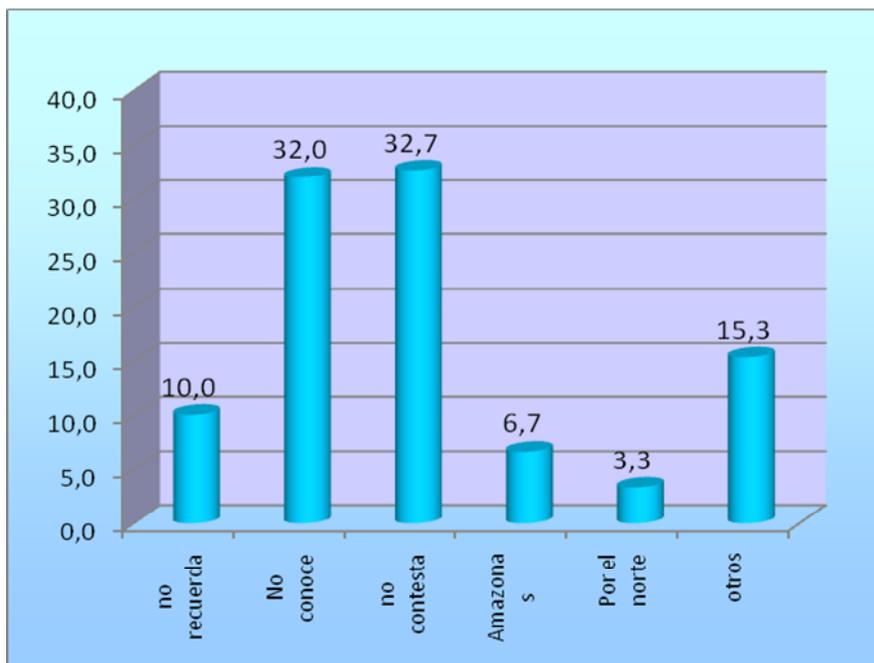
¿Qué platos esperaría encontrar en un restaurante vegetariano?



ANEXO 24

Pregunta 18

¿Qué lugares conoce, recuerda o ha visitado donde sirve este tipo de comida?



ANEXO 25

Lista de precios promedios en restaurantes vegetarianos

No	Local	Precio promedio	Estilo
1	Casa Naturista	6.0	informal
2	Cielo y Tierra	7.0	informal
3	El Holyes	7.0	informal
4	El Maple	10.0	casual
5	El Marquéz	6.0	informal
6	Girasol	8.0	informal, casual
7	Good for you	7.0	informal, casual
8	La Gato OCS	9.0	informal, casual
9	La Vis	5.0	informal
10	Las Ensaladas	5.0	informal
11	Le Champignon	8.0	informal
12	Manantial	4.0	familiar
13	Maranatha	9.0	informal, casual
14	Okara cafetería	8.0	familiar
15	Trigal	6.0	informal
16	Windmill	5.0	informal
17	Zugo	3.0	informal
Análisis estadístico y cálculo del precio para el proyecto			
	Promedio	6.6	
	Desviación STD	1.9	
	Cuartil 1	5.0	
	Cuartil 2	7.0	
	Cuartil 3	8.0	
	Cuartil 4	10.0	
	Min.	3.0	
	Máx.	10.0	
Precio para el proyecto = precio promedio +5%			
Precio para el proyecto		7.00	informal, casual

ANEXO 26. Lista referencial de precios de productos orgánicos

FRUTAS

producto	unidad	p.v.p.US \$
aguacates negros	kilo	0.80
aguacates verdes	kilo	0.80
aguacates costa	kilo	0.70
babaco	kilo	0.80
limón myers	12	0.70
mandarina chupar grand. costa	25	1.50
mandarinas de chupar sierra	25	1.50
naranjas de jugo	25	1.50
naranjas Washington	5	0.50
papaya criolla	kilo	0.40
papaya hawayana	kilo	0.60
tomate de árbol	kilo	1.20
Uvilla	tarrina 600 gr.	1.20
uvilla con cáscara	500 gr.	0.80
ruibarbo	kilo	1.00

GRANOS

producto	unidad	p.v.p.US \$
ajonjolí	100 gr.	0.30
arveja tierna	kilo	2.00
arveja seca	kilo	1.50
fréjol tierno	kilo	1.50
fréjol seco	500 gramos	0.75
habas tiernas	kilo	1.00
Maíz	kilo	1.50
maní en cáscara	kilo	1.20
maní pelado	kilo	1.40
pimienta	250 grm	0.90
vainita fina	kilo	2.50
vainita gruesa	kilo	1.50

HIERBAS

producto	unidad	p.v.p.US \$
albahaca morada	atd. 100 grm.	0.30
albahaca verde	atd. 100 grm.	0.30
aromáticas	100 gr	0.30
Berro	atd. 200 grm.	0.40
cebollín	atd. 100 grm	0.30
cedrón	atd. 100 grm.	0.30
culantro	atd. 100 grm.	0.25
hierba buena	atd. 100 grm	0.30
hierba maggy	fda.	0.50
orégano	fda.	0.35

perejil crespo	atd. 100 grm.	0.25
perejil liso	atd. 100 grm.	0.25
rúcola	atd. 100 grm.	0.25
hierbas medicinales	100 gr.	0.30

HORTALIZAS

producto	unidad	p.v.p.US \$
acelga	atd. 500 grm.	0.30
apio	atd. 250 grm.	0.40
brócoli	kilo	0.70
cebolla larga	500 grm.	0.40
cebolla paiteña	kilo	0.85
cebolla puerro	kilo	0.60
col bruselas	400 grm.	0.60
col morada	kilo	0.40
col verde	kilo	0.30
coliflor	kilo	0.60
espinaca francesa	400 grm.	0.30
nabo chino	atd. 500 grm.	0.20
papanabo	600 gr.	0.25
pimiento amarillo	kilo	3.00
pimiento rojo	kilo	3.00
pimiento verde	kilo	1.50
rábano blanco	atd. 500 grm.	0.30
rábano rojo	atd. 500 grm.	0.30
tomate cherry	kilo	2.00
tomate riñón	kilo	1.20
verde	kilo	0.35
zanahoria amarilla flake	atd.	0.30
zanahoria amarilla gruesa	700 grm.	0.30
zuquini amarillo	kilo	0.70
zuquini verde	kilo	0.60

LECHUGAS

producto	unidad	p.v.p.US \$
alemana verde	mediana	0.30
alemana roja	mediana	0.30
criolla	mediana	0.30
romana roja	mediana	0.30
seda	mediana	0.30
simpson	mediana	0.30
lechugas grandes		0.45

TUBERCULOS

producto	unidad	p.v.p.US \$
mellocos	kilo	0.60
papas	kilo	0.45
remolachas	kilo	0.50

yuca	kilo	0.30
ocas	kilo	0.70

PRODUCTOS VARIOS

producto	unidad	p.v.p.US \$
café en grano	450 gr.	3.80
café molido	450 gr.	3.80
mermelada	200 gr.	1.40
mermelada	300 gr	2.50
miel de abeja	1/2 litro	2.50
salsa napolitana	frasco	2.50
tomate concentrado	frasco	2.50
yogurt natural	litro	1.50

ANEXO 27. Listado de Restaurantes vegetarianos en Quito

Casa Naturista

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos
Dirección Lizardo García 630
Sector La Mariscal
Precio Promedio 6
Ambientes Informal



Cielo y Tierra

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2230590
Dirección Cordero 1838 y 9 de Octubre
Sector Quito Norte
Precio Promedio 7
Ambientes Informal



El Holyés

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2522167
Dirección Reina Victoria 600 y Carrión
Sector Quito Norte
Precio Promedio 7
Ambientes Informal



El Maple

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2900000
Dirección Calama 369 y Juan León Mera esq.
Sector Quito Norte
Precio Promedio 10
Ambientes Casual



El Marquez

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos
Dirección Calama 433, entre Juan León Mera y Amazonas
Sector La Mariscal
Precio Promedio 6
Ambientes Informal



Girasol

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos
Dirección Oriente 581 y Vargas
Sector Centro Historico
Precio Promedio 8
Ambientes Informal , Casual



Good For you

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2253336 98306149
Dirección Portugal 585 y Av. 6 de diciembre
Sector Quito Norte
Precio Promedio 7
Ambientes Informal , Casual



La Gato OCS

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2241973 2921026
Dirección El Telégrafo 700
Sector Quito Norte
Precio Promedio 9
Ambientes Informal , Casual



Manantial

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2227569
Dirección 9 octubre N22-25 y Carrión.
Sector La Mariscal
Precio Promedio 4
Ambientes Familiar



Maranatha

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos
Dirección Riofrío y Larrea
Sector Centro Historico
Precio Promedio 9
Ambientes Informal , Casual



Okara Cafeteria

Tipos de comida Vegetariana
Teléfonos 2531064
Dirección Machala N5645 y Carlos Quinto
Sector Centro Histórico
Precio Promedio 8
Ambientes Familiar



Las Ensaladas / Mi frutería

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos
Dirección Quicentro Shopping
Sector Quito Norte
Precio Promedio 5
Ambientes Informal



Le Champignon

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos 2224373
Dirección Robles 543 y Juan León Mera
Sector Quito Norte
Precio Promedio 8
Ambientes Informal



Luna Azul

Tipos de comida Vegetariana
Teléfonos 29538698
Dirección Calle Valparaiso
Sector Quito Sur
Precio Promedio 10
Ambientes Casual



Trigal

Tipos de comida Vegetariana
Teléfonos 2542684
Dirección Robles y Páez esquina.
Sector La Mariscal
Precio Promedio 6
Ambientes Informal



Windmill

Tipos de comida Vegetariana_Light
Teléfonos
Dirección Versalles y Colón 2245
Sector La Mariscal
Precio Promedio 5
Ambientes Informal



Zugo

Tipos de comida Vegetariana_light
Teléfonos 98725119
Dirección Portugal 620
Sector Quito Norte
Precio Promedio 3
Ambientes Informal



ANEXO 28

Modelo de Menú.

ENSALADAS

❖ **Ensalada Cesar vegana**

Tofu, queso gruyer, tomate, lechuga, huevo cocido, trozos de pan tostado en aceite de oliva, mayonesa o salsa de yogurt al gusto

❖ **Ensalada Paraiso**

Salsa de yogurt, tomate picado, rábano, lechuga, queso cheddar, pimientos, pasas

❖ **Ensalada Parmigiano**

Rúcula española, queso parmesano, tomate, aceitunas, aceite de oliva

❖ **Ensalada Taboulé**

Cuscus, tomate picado, argollas de cebolla, zanahoria, perejil, zumo de limón, aceite de oliva



Fuente: www.companyscoming.com, 15 de marzo 2012,

http://www.companyscoming.com/soup_and_salad-recipes/

JUGOS



- ❖ Jugo de mora
- ❖ Jugo de tomate de árbol
- ❖ Jugo de naranja
- ❖ Jugo de taxo
- ❖ Jugo de melón
- ❖ Jugo de mango

Fuente: 4.bp.blogspot.com. 16 de julio de 2012,
http://4.bp.blogspot.com/_ckkdA4MW-bI/SgIUCYteADI/AAAAAAAAADE/cYnxRxbKuj4/s320/zumos.JPG

FRUTAS



- ❖ Plátano
- ❖ Piña
- ❖ Uvas
- ❖ Sandía
- ❖ Ensalada de frutas con yogurt

Fuente: remediospop.com. 16 de julio de 2012,
<http://www.remediospop.com/wp-content/uploads/HLIC/9e2945cd0f181231934ff98a3c04c56c.jpg>

SÁNDUCHES

- ❖ Sánduche Cheddar
Queso Cheddar, tomate, lechuga, especias y salsa de mango
- ❖ Sánduche Vegano
Pan integral, zuquini y tomate salteados, pepinillos dulces, queso dambo, champiñones en salsa de yogurt.
- ❖ Sánduche Mix
Pan de ajonjolí, queso cheddar, queso mozzarella, queso holandés, tomate, lechuga
- ❖ Sánduche Agridulce
Pan molde, salsa de pepinillos dulces, queso, holandés, tomate, lechuga.
- ❖ Tortilla Mexicanvega
Tortilla mejicana, Carve, ají en polvo, salsa Thai, tomate picado, lechuga, frijoles, salsa de yogurt



Fuente: cocina.org, 15 de marzo de 2012,
<http://www.cocina.org/wp-content/uploads/sandwich-vegetariano.jpg>

SOPAS

- ❖ Crema de hongos
- ❖ Crema de zapallo
- ❖ Menestrón
- ❖ Locro de queso
- ❖ Crema de cebolla
- ❖ Crema de tomate al pesto



Fuente: img2.mlstatic.com. 15 de marzo de 2012,
<http://embocadura.files.wordpress.com/2010/04/locro-de-papas-2.jpg>

PASTAS

- ❖ Radiolis al pesto
- ❖ Lasagna vegana
- ❖ Fetuchini vegano al pesto
- ❖ Pasta con champiñones



Fuente: img.vitonica.com. 15 de marzo de 2012,
<http://img.vitonica.com/2010/02/pasta.jpg>.

GUARNICIONES

- ❖ Arroz blanco
- ❖ Arroz integral
- ❖ Papas al horno
- ❖ Tortilla de huevo
- ❖ Aritos de cebolla agridulces



Fuente: 2.bp.blogspot.com. 15 de marzo de 2012,
http://2.bp.blogspot.com/-Bwh_Zm_lfH4/T-gv6v_-BaI/AAAAAAAAABZk/0dhVrT7M_jI/s1600/aros-de-cebolla.jpg

POSTRES

- ❖ Pastel de maqueño
- ❖ Buñuelos de manzana
- ❖ Higos con queso
- ❖ Pastel de zanahoria



Fuente: recetariococina.net. 15 de marzo de 2012,
<http://www.recetariococina.net/fotos/zana.jpg>

ANEXO 29.

Mercados de productos orgánicos

Mercados de productos orgánicos				
Tipo	Localización	Dirección	Día	Horario
Bioferias	Eloy Alfaro	Administración Zonal Eloy Alfaro, Avenida Alonso de Angulo y Capitán César Chiriboga (esquina)	Jueves	08h00 – 12h00
	La Factoría	CONQUITO, Avenida Maldonado OE1 -172 y Carlos María de la Torre	Viernes	08h00 – 12h00
	Iglesia Santa Cruz de Monjas	calle S2 Carlos Pólit E 18-300 junto a la Unidad Educativa Cardenal González Zumárraga	Jueves	08h00 – 12h00
	Tumbaco	Casa de la Junta Parroquial de Cumbayá, calle Francisco de Orellana s/n junto al Centro de Salud de Cumbayá	Viernes	08h00 – 12h00
	Los Chillos	Administración Zonal Valle de los Chillos, Av. Ilaló y Río	Jueves	07h00 – 15h00
	Conocoto	Centro Cultural Conocoto, calle Sucre y González Suárez (Conocoto)	Sábado	08h00 – 12h00
	Norte	Administración Zonal Norte, Avenida Amazonas 4532 y Pereira	Viernes	08h00 – 12h00
	Calderón	Administración Zonal Calderón, Avenida Capitán Giovanni calles 976 y Padre Luis Vacari	Jueves	08h00 – 12h00
	La Delicia	Administración Zonal La Delicia, Avenida de la Prensa N66-101 y Ramón Chiriboga	Viernes	08h00 – 12h00
Coop. Comunitarias	CAMARI	Marchena OE2-38 y Versalles, Santa Clara	Lun - Dom	08h00 – 19h00
	Fundación Maquita Cushunchic	Av. Rumichaca S26-365 y Moro Moro	Lun - Vier	-
	PROBIO	Portugal y República del Salvador	Mar y Vier	07h00 – 12h00
		Feria de la Floresta	Viernes	07h00 – 12h00
		Centro Comercial La Esquina, Cumbayá	Miér y Sáb	-
	De la Mata a la Olla	Calle Cañaris 01 y Paltas, Rumiloma - Sangolqui	Lun - Jue	-
	Feria Agroecológica La Elvirita	Calle Gonzalo Pizarro 459 y Bolívar- Tumbaco	Jueves	15h30 - 18h30
	Feria Agroecológica Jardín Botánico	Jardín Botánico del Parque La Carolina	3er Dom cada mes	08h00 – 16h00
	Feria Agroecológica Jardín del Café arte	González Suárez lote 7 y Eloy Alfaro - Tumbaco	1er Dom cada mes	10h00 – 16h00
	Cooperativa Zumbaloverde	Jugón y Vizcaya esquina, La Floresta	Miércoles	17h00 - 19h30

ANEXO 30.

Cálculo de la Capacidad del Restaurante.

Datos	escenario óptimo	escenario pesimista	escenario optimista
Número de mesas:	10,00	10,00	10,00
Número de sillas por mesa:	4,00	4,00	4,00
Índice de rotación:	1,40	1,12	1,68
Semanas por año:	52,00	52,00	52,00
Número de días por semana: 6	6,00	6,00	6,00
Probabilidad de venta de desayunos:	0,30	0,30	0,30
Probabilidad de venta de almuerzos:	0,40	0,40	0,40
Probabilidad de venta de meriendas:	0,30	0,30	0,30
Desayunos por año	5.241,60	4.193,28	6.289,92
Almuerzos por año	6.988,80	5.591,04	8.386,56
Merienda por año	5.241,60	4.193,28	6.289,92
Unidades Totales por año	17.472,00	13.977,60	20.966,40

ANEXO 31. Detalle de costos fijos y variables para el primer periodo

El arriendo esta en base a costos de mercado, considerando un local de promedio 100 m2 ubicado en la zona comercial de la Administración zonal Eugenio Espejo.

COSTOS		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costos Directos													
Personal Operativo sueldos	-	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36	2.636,36
Insumos (inflación anual del 3.5%)	3,5%	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64	1.998,64
Costos Indirectos													
Servicios Básicos (% / ventas)	2,5%	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20
Personal Administrativo sueldos	-	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28	1.677,28
Arriendo	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Marketing (% / ventas)	3,0%	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24	282,24
Otros													
Utilería de cocina (% de reposición)	20,0%	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Mantenimiento (% / inversiones)	0,8%	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84
Gasolina	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Imprevistos (% / ventas)	1,0%	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08	94,08
Garantía local	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación													
Activos	-	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17	462,17
Costo Total Anual		8.557,80											
Costo Fijo		5.897,64											
Costo Variable		2.660,16											
Costo Total Anual		8.557,80											

ANEXO 32

INVERSIONES

ACTIVOS		Valor	Periodo de Amortización / Depreciación, años	Amortización/ Depreciación Anual, \$
ACTIVOS FIJOS				
Maquinaria y Equipos		6960	10	696
	1 balanza electrónica	300		
	1 balanza mecánica	0		
	1 batidora de mano	0		
	1 batidora pedestal	50		
	1 cocinas	1500		
	1 congeladores	600		
	1 extractor de jugos	120		
	3 extractor de jugos citric	90		
	1 horno eléctrico	100		
	2 licuadoras	150		
	1 microondas	150		
	1 nevera	400		
	1 ollas	400		
	1 plancha sandwichera	50		
	1 refrigeradoras	500		
	1 sistema de extracción	2000		
	1 wok	50		
	1 Software de facturación	500		
Muebles y encerres		3700	10	370
	2 frejadero	400		
	2 mobiliario	1500		
	1 trampa de grasas	200		
	2 mostradores	1200		
	2 vitrinas	400		
Equipos de computación		900	3	300
	2 computadores	800		
	impresora	100		
	data fast	0		
Equipos de oficina		600	10	60
	fax	0		
	escritorios y sillas	300		
	mesa de reuniones	300		
Vehículo		12000	5	2.400
	camioneta	12000		
subtotal activos fijos		24160		3.826

INVERSIONES

ACTIVOS		Valor	Periodo de Amortización / Depreciación, años	Amortización/ Depreciación Anual, \$
ACTIVOS DIFERIDOS				
Gastos de constitución		1500	5	300
	trámites, permisos	1500		
Gastos Arrendamineto		500	5	100
	trámites legales para el	500		
Adecuaciones local		2000	5	400
	interna y externa	2000		
Menaje		3000	5	600
	cucharones/paletas	100		
	cuchillos	100		
	menaje	1500		
	recipientes varios	300		
	utencillos auxiliares me	400		
	utencillos de cocina	100		
	utencillos de mesa	500		
Imprevistos		1600	5	320
Imprevistos	Imprevistos	1600		
subtotal activos diferidos		8600		1.720
Total		32760		5.546

ANEXO 33

TABLA DE AMORTIZACION

TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITOS POR EL METODO DE CUOTAS FIJAS CON LA OPCIÓN DE ABONOS EXTRAORDINARIOS A CAPITAL						
INGRESE LOS DATOS						
Monto:	\$		24 486			
Tasa (mensual):			0.99%			
Tiempo (meses):			36			
Fecha desembolso:	1	6	2012			
(En números)	Día	Mes	Año			
Obligación:			Banco			
CONVERSION DE TASAS						
Efectiva Anual:			11.83%			
EMV:			0.94%			
ETV:			2.83%			
ETA:			2.76%			
NATA:			11.03%			
SOLO ESCRIBA EN LAS CELDAS DE COLOR NARANJA						
De efectuarse abonos extraordinarios a capital, debe digitarse directamente en la tabla de amortización, en la cuota y fecha correspondiente...						
TABLA DE AMORTIZACION CUOTA FIJA CREDITO POR:			\$	24 486		
Cuota	Vencimiento	Saldo capital	Abono extra	Abono capital	Intereses	Total cuota
0	1 Jun 2012	\$ 24 486				
1	1 Jul 2012	\$ 23 916		\$ 570	\$ 241	\$ 811
2	1 Ago 2012	\$ 23 340		\$ 576	\$ 235	\$ 811
3	1 Sep 2012	\$ 22 759		\$ 581	\$ 230	\$ 811
4	1 Oct 2012	\$ 22 172		\$ 587	\$ 224	\$ 811
5	1 Nov 2012	\$ 21 579		\$ 593	\$ 218	\$ 811
6	1 Dic 2012	\$ 20 980		\$ 599	\$ 212	\$ 811
7	1 Ene 2013	\$ 20 375		\$ 605	\$ 206	\$ 811
8	1 Feb 2013	\$ 19 764		\$ 611	\$ 200	\$ 811
9	1 Mar 2013	\$ 19 147		\$ 617	\$ 194	\$ 811
10	1 Abr 2013	\$ 18 524		\$ 623	\$ 188	\$ 811
11	1 May 2013	\$ 17 895	\$ -	\$ 629	\$ 182	\$ 811
12	1 Jun 2013	\$ 17 260		\$ 635	\$ 176	\$ 811
13	1 Jul 2013	\$ 16 619		\$ 641	\$ 170	\$ 811
14	1 Ago 2013	\$ 15 971		\$ 648	\$ 163	\$ 811
15	1 Sep 2013	\$ 15 317		\$ 654	\$ 157	\$ 811
16	1 Oct 2013	\$ 14 657		\$ 660	\$ 151	\$ 811
17	1 Nov 2013	\$ 13 990		\$ 667	\$ 144	\$ 811
18	1 Dic 2013	\$ 13 316		\$ 674	\$ 137	\$ 811
19	1 Ene 2014	\$ 12 636		\$ 680	\$ 131	\$ 811
20	1 Feb 2014	\$ 11 949		\$ 687	\$ 124	\$ 811
21	1 Mar 2014	\$ 11 255		\$ 694	\$ 117	\$ 811
22	1 Abr 2014	\$ 10 554		\$ 701	\$ 110	\$ 811
23	1 May 2014	\$ 9 847	\$ -	\$ 707	\$ 104	\$ 811
24	1 Jun 2014	\$ 9 133		\$ 714	\$ 97	\$ 811
25	1 Jul 2014	\$ 8 412		\$ 721	\$ 90	\$ 811
26	1 Ago 2014	\$ 7 683		\$ 729	\$ 82	\$ 811
27	1 Sep 2014	\$ 6 947		\$ 736	\$ 75	\$ 811
28	1 Oct 2014	\$ 6 204		\$ 743	\$ 68	\$ 811
29	1 Nov 2014	\$ 5 454		\$ 750	\$ 61	\$ 811
30	1 Dic 2014	\$ 4 696		\$ 758	\$ 53	\$ 811
31	1 Ene 2015	\$ 3 931		\$ 765	\$ 46	\$ 811
32	1 Feb 2015	\$ 3 158		\$ 773	\$ 38	\$ 811
33	1 Mar 2015	\$ 2 378		\$ 780	\$ 31	\$ 811
34	1 Abr 2015	\$ 1 590		\$ 788	\$ 23	\$ 811
35	1 May 2015	\$ 794		\$ 796	\$ 15	\$ 811
36	1 Jun 2015	Cancelado		\$ 794	\$ 7	\$ 801
			\$ -	\$ 24 486	\$ 4 700	\$ 29 186

ANEXO 34

VENTAS Y COSTOS DE VENTAS

Ventas	Crecimiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estimación de Und. Vendidas	fijo anual	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Ventas diarias, und	-	-	56.00	62.72	70.25	78.68	88.12
Ventas semanal, und	-	-	336.00	376.32	421.48	472.06	528.70
Ventas mensuales, und	-	-	1,456.00	1,630.72	1,826.41	2,045.58	2,291.04
Ventas mensuales, \$	-	-	10,192.00	11,415.04	12,784.84	14,319.03	16,037.31
Ventas anuales, und	12%	-	17,472.00	19,568.64	21,916.88	24,546.90	27,492.53
Ventas anuales, \$		-	122,304.00	136,980.48	153,418.14	171,828.31	192,447.71
Crecimiento anual ventas 12%							
Costos de Ventas	Inflación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estimación de Costos de Ventas	fija anual	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Costo de Ventas diarias, \$	-	-	83.28	97.09	108.75	121.79	136.41
Costo de Ventas semanal, \$	-	-	499.66	559.62	626.77	701.99	786.22
Costo de Ventas mensuales, \$	-	-	2,165.19	2,425.02	2,716.02	3,041.94	3,406.97
costo de Ventas anuales, \$	4.1%	-	25,982.32	29,100.20	32,592.22	36,503.29	40,883.68
Crecimiento anual de costos 3.5%							

ANEXO 35

SALARIOS

Salarios

ADMINISTRATIVOS													Año 1
Cargo: Administrador													13330
Año 1													
Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldo base	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10800
Décimo cuarto	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	264
IESS	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	113.85	1366
Fondos de reserva	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	0
Décimo tercero	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900
	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	1110.85	13330
Contador													7523
Año 1													
Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldo base	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Décimo cuarto	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	264
IESS	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	63.25	759
Fondos de reserva	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	0
Décimo tercero	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	500
	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	626.92	7523
TOTAL ADMINISTRATIVOS	1 854	20 853											

OPERATIVOS													Año 1
Cargo: Jefe de cocina - Chef													11153
Año 1													
Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldo base	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
Décimo cuarto	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	264
IESS	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	94.88	1139
Fondos de reserva	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	0
Décimo tercero	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	750
	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	929.38	11153
Cargo: Cajero													4512
Año 1													
Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldo base	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	292.58	3511
Décimo cuarto	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	264
IESS	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	37.01	444
Fondos de reserva	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	0
Décimo tercero	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	24.38	293
	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	375.97	4512
Cargo: Ayudantes													8262
Año 1													
Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldo base	584.28	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6392
Décimo cuarto	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	528
IESS	73.91	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	809
Fondos de reserva	48.69	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	0
Décimo tercero	48.69	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	533
	799.5714	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	726.792	8262
	750.88	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	
Cargo: Posilleros													8262
Año 1													
Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldo base	584.28	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6392
Décimo cuarto	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	528
IESS	73.91	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	66.79	809
Fondos de reserva	48.69	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	0
Décimo tercero	48.69	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	533
	750.88	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	682.79	8262
TOTAL OPERATIVOS	2 991	2 846	32 187										
TOTAL SALARIOS	4 846	4 700	53 041										

ANEXO 36

PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL



ANEXO 37

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Se empleo el método base CAPM, al cual se ajusto por el factor del riesgo País, mediante la siguiente ecuación:

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

donde:

R tasa de descuento del proyecto

R_f tasa libre de riesgo que corresponde a la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica, tasa igual a 2,98 (U.S. Department of the Treasury , 2012)

R_m tasa de la Industria de Restaurantes determinadas por Aswath Damodaran, tasa igual a 9,52% (Damodaran Online, 2012)

β de la industria “Restaurantes” determinada por Aswath Damodaran, igual a 1,27% (Damodaran Online, 2012)

Riesgo País publicado por el BCE, a marzo 2012 igual a 7,89% (Banco Central del Ecuador, 2012)

$$R = 2,98 + 1.27 (9,52 - 2,98) + 7,89$$

$$R = 19.18\%$$

ANEXO 38

CALCULO DEL MERCADO POTENCIAL EN DOLARES

Concepto	Dato	Fuente
Personas que comerían hasta 3 veces por semana comida	34054	encuestas
Días laborables por mes	26	supuesto
Precio promedio del mercado	\$ 6.60	Ver Anexo 25
Mercado potencial en dólares / mes	\$ 5 843 666	cálculo
Mercado potencial en dólares / año	\$ 70 123 997	cálculo
Ventas año 1	\$ 122 304	Ver Anexo 34
Ventas año 2	\$ 142 597	Ver Anexo 34
Ventas año 3	\$ 166 256	Ver Anexo 34
Ventas año 4	\$ 193 842	Ver Anexo 34
Ventas año 5	\$ 226 004	Ver Anexo 34
Total Ventas en 5 años	\$ 851 002	cálculo
Participación de mercado	1.21%	cálculo