

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN GERENCIA Y**  
**LIDERAZGO**

**TEMA: PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA AMPLIACIÓN**  
**DEL BAR-RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”, UBICADO**  
**EN EL COCA, PROVINCIA DE ORELLANA.**

**AUTORA:**

**VERÓNICA ELIZABETH FERNÁNDEZ CAMACHO**

**DIRECTOR:**

**ING. FERNANDO BELTRÁN**

**QUITO, SEPTIEMBRE DE 2009**

## DECLARACIÓN

Yo, VERÓNICA ELIZABETH FERNÁNDEZ CAMACHO, con cédula de identidad 1718448069, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Quito, Septiembre de 2009

Verónica Fernández Camacho

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por VERÓNICA ELIZABETH FERNÁNDEZ CAMACHO bajo mi supervisión.

---

Ing. Fernando Beltrán

DIRECTOR DE PROYECTO

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la prosperidad hasta ahora, a mis tíos y primos familia Álvarez Camacho con quienes compartí los 6 años que no pude estar con los míos.

Al Ing. Fernando Beltrán por su paciencia y ayuda desinteresada en el desarrollo de esta tesis y sobre todo por transmitirme sus conocimientos.

A la Ing. Tania Chicaiza por sus enseñanzas como maestra, a lo largo de mi carrera estudiantil.

Al Econ. Alfonso Jurado por su ayuda en la realización de esta tesis.

Al Ing. Alejandro Duque por su calidez y ayuda profesional.

A mi gran amiga Verito.

Y especial a mi madre quien a lo largo de toda mi vida me ha apoyado y motivado mi formación académica, y a ti ñaño gracias por estar siempre acompañando a nuestra madre.

Verónica Fernández Camacho

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios Padre quien nos ha regalado la vida y por que ha estado conmigo cuidándome y dándome fortaleza para continuar, también a la persona que ya no pudo estar junto a mi pero que siempre sentí su compañía, a ti Papito que Dios te tenga en su presencia; también a mi madre y hermano con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y compromiso de estos 6 años por lo que siempre me apoyaron incondicionalmente y me dieron todo el tiempo libre para mis estudios, es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Verónica Fernández Camacho

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>CONTENIDO</b>	
DECLARACIÓN	2
CERTIFICACIÓN	3
AGRADECIMIENTO	4
DEDICATORIA	5
INDICE	6
RESUMEN EJECUTIVO	10
<b>CAPITULO 1</b>	
1.1. Tema.....	12
1.2. Importancia.....	12
1.3. Planteamiento del Problema.....	12
1.4. Delimitación del Problema.....	13
1.5. Formulación del Problema de Investigación.....	13
1.6. Sistematización del Problema.....	13
1.7. Objetivos de la Investigación.....	14
1.7.1. Objetivo General.....	14
1.7.2. Objetivos Específicos.....	14
1.8. Justificación del Proyecto.....	15
1.8.1. Justificación Teórica y Metodológica.....	15
1.8.2. Justificación Práctica.....	15
1.9. Marco Referencial.....	16
1.9.1. Marco Teórico.....	16
1.10. Hipótesis de Trabajo.....	17
1.11. Aspectos Metodológicos.....	17
1.11.1. Tipos de Estudio.....	17
1.11.2. Técnicas y Procedimientos para Recolectar la Información.....	18
1.11.3. Técnicas para el Análisis de la Información.....	18
<b>CAPITULO 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>	
2.1. Análisis Macroambiental.....	19
2.1.1. Análisis Económico.....	19
2.1.1.1. PIB.....	19
2.1.1.2. Dolarización... ..	20
2.1.1.3. Inflación.....	21
2.1.1.4. Tasa Activa de Interés.....	21
2.1.2. Análisis Social.....	21
2.1.2.1. Aspectos Socio Culturales.....	21
2.1.2.2. Aspectos Étnicos Legales.....	22
2.1.3. Análisis Político.....	22
2.1.3.1. Aspectos Políticos.....	22
2.1.4. Aspectos Tecnológicos.....	23
2.2. Análisis Microambiental.....	23
2.2.1. Entorno.....	23
2.2.2. Competencia.....	24
2.2.3. Proveedores.....	24
2.2.4. Clientes.....	25
2.2.4.1. Diversificación.....	25

2.3.	Análisis Interno.....	25
2.3.1.	La estructura Legal.....	25
2.3.2.	El negocio y su Historia.....	26
2.3.3.	Administración.....	27
2.3.4.	Estructura Organizacional.....	28
2.3.5.	Talento Humano.....	29
2.3.5.1.	Estudio Aplicado al Talento Humano.....	30
2.3.5.1.1.	Conclusión.....	33
2.3.6.	Producción.....	33
2.3.6.1.	Ubicación.....	33
2.3.6.2.	Tamaño.....	33
2.3.6.3.	Proceso Productivo.....	33
2.3.6.4.	Control de Costos.....	34
2.3.7.	Comercialización.....	35
2.3.8.	Finanzas.....	36
2.3.8.1.	Situación y Proceso de Registro Actual.....	36
2.3.8.2.	Diagnóstico Financiero.....	37
2.4.	Análisis FODA Interno- Externo.....	38
2.5.	Conclusión General del Estudio.....	39

### **CAPITULO 3. ESTUDIO DE MERCADO**

3.1.	Generalidades.....	40
3.2.	Objetivos.....	40
3.2.1.	Objetivo General.....	41
3.2.2.	Objetivos Específicos.....	41
3.3.	Fuentes de Datos.....	41
3.4.	Aspectos Metodológicos.....	42
3.4.1.	Tipos de Estudio.....	42
3.5.	La Estructura y el Balance del Mercado.....	43
3.5.1.	Oferta.....	43
3.5.2.	Competencia.....	45
3.5.2.1.	Publicidad.....	46
3.5.2.2.	Promoción.....	46
3.5.2.3.	Productos y precios.....	47
3.5.3.	Demanda.....	49
3.5.3.1.	Matriz Resumen de Potenciales Demandantes.....	52
3.5.4.	Estudio Aplicado al Consumidor del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”.....	52
3.5.4.1.	Problema de Investigación.....	52
3.5.4.1.1.	Necesidades de Información de la Administración.....	53
3.5.4.2.	Objetivos de la Investigación.....	53
3.5.4.3.	Diseño de Investigación.....	53
3.5.4.3.1.	Universo.....	54
3.5.4.3.2.	Tamaño de Muestra.....	54
3.5.4.3.3.	Tipo de Muestreo.....	55
3.5.4.3.4.	Diseño del Cuestionario.....	55
3.5.4.3.5.	Resultados del Estudio Aplicado al Consumidor del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”.....	56
3.5.5.	Conclusiones de la Investigación Aplicada.....	64
3.5.6.	Estudio Aplicado al Potencial Consumidor del Bar-Restaurante	

	“Virgen del Cisne”.....	65
3.5.6.1.	Diseño de Investigación.....	65
3.5.6.2.	Universo.....	65
3.5.6.3.	Criterios de Segmentación.....	65
3.5.6.4.	Tamaño de la Muestra.....	66
3.5.6.5.	Tipo de Muestreo.....	66
3.5.7.	Resultados del Estudio Aplicado al Potencial Consumidor del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”.....	67
3.5.8.	Conclusiones del Estudio de Campo Aplicado.....	76
 <b>CAPITULO 4.ESTUDIO LEGAL</b>		
4.1.	Figura Legal.....	79
4.2.	Donación de Inmueble.....	82
4.3.	Permisos Requeridos para la Operación.....	82
4.4.	Cuantificación de la Inversión Inicial Legal y de los Gastos Operativos Anuales Legales.....	88
 <b>CAPITULO 5 ESTUDIO TÉCNICO</b>		
5.1.	Introducción.....	90
5.2.	Estructura Organizativa.....	90
5.3.	Funciones y Tareas del Personal.....	91
5.3.1.	Cargo: Administrador de Restaurante.....	91
5.3.2.	Cargo: Contador (profesional externo por horas).....	93
5.3.3.	Cargo: Cajero.....	95
5.3.4.	Cargo: Cocinero Polivalente.....	97
5.3.5.	Cargo: Mesero/ Saloneró.....	99
5.3.6.	Cargo: Posillero.....	101
5.3.7.	Cuantificación del Recurso Humano.....	103
5.4.	Ubicación.....	103
5.5.	Proceso Productivo.....	104
5.5.1.	Modelo Productivo.....	104
5.5.2.	Cadena de Valor.....	105
5.5.3.	Distribución Física.....	107
5.5.4.	Diagramas de Flujo del Proceso Productivo.....	108
5.5.5.	Análisis de Procesos.....	109
5.5.5.1.	Proceso: Compra de Materia Prima e Insumos.....	109
5.5.5.2.	Proceso: Llegada del cliente, Recepción, Entrega y Cobro del pedido.....	112
5.5.5.3.	Proceso: Preparación de Almuerzos y Platos.....	114
5.5.5.4.	Proceso: Adecuación de las Mesas.....	116
5.6.	Balance de la Inversión en Infraestructura Física.....	118
5.7.	Determinación de Materia Prima.....	119
 <b>CAPITULO 6.ESTUDIO FINANCIERO</b>		
6.1.	Vida Útil u Horizonte del Proyecto.....	120
6.2.	Inversión Inicial.....	120
6.3.	Financiamiento de la Inversión Inicial.....	123
6.4.	Balance General.....	124
6.5.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	126
6.6.	Liquidación de Utilidades.....	127

6.7.	Flujo de Caja.....	128
6.8.	Evaluación Financiera del Proyecto de Ampliación Bar- Restaurante “Virgen del Cisne”.....	129
<b>CAPÍTULO 7. PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLAN DE COMERCIALIZACIÓN</b>		
7.1.	Propuesta Estratégica.....	131
7.2.	Formulación de la Estrategia.....	132
7.2.1.	Misión.....	132
7.2.2.	Visión.....	132
7.2.3.	Objetivos Estratégicos.....	133
7.2.4.	Valores y Políticas Corporativos.....	134
7.2.5.1.	Análisis Externo.....	136
7.2.5.1.1.	Matriz EFE.....	138
7.2.5.2.	Análisis Interno.....	139
7.1.6.	Matriz de Perfil Competitivo.....	143
7.1.7.	Matriz FODA.....	145
7.1.8.	Estrategias.....	146
7.1.9.	Matriz PEYEA (matriz de posición estratégica y evaluación de la acción).....	148
7.2.	Análisis y Elección de Estrategias.....	150
7.3.	Plan de Comercialización.....	151
7.3.1.	Objetivos.....	152
7.3.2.	Matriz BCG.....	152
7.3.3.	Ciclo de Vida.....	154
7.3.4.	Nombre y Marca de la Empresa.....	155
7.3.5.	Logotipo.....	155
7.3.6.	Estrategias de Precios.....	156
7.3.7.	Estrategias de Producto.....	157
7.3.8.	Estrategias de Servicio.....	159
7.3.9.	Estrategias de Promoción.....	160
<b>CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
8.1.	Conclusiones.....	163
8.2.	Recomendaciones.....	165
	Bibliografía.....	167
	Anexos.....	168
	Glosario de Términos.....	179

## **Resumen Ejecutivo**

En nuestro país en los últimos años, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generan gran cantidad de fuentes de trabajo, por lo cual este sector es un importante motor, que impulsa el crecimiento y desarrollo del Ecuador.

Las organizaciones se van consolidando y creciendo a lo largo del tiempo, dado el dinamismo del entorno actual, las empresas requieren planificar y racionalizar su crecimiento de una manera técnica, para minimizar el riesgo de fracaso.

El tema central que se tratará dentro del presente trabajo es la elaboración de una propuesta estratégica para la ampliación del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, ubicado en el Coca, Provincia de Orellana.

En el primer capítulo, Plan Analítico, se explicará el motivo por el cual se escogió desarrollar este tema, se exponen los objetivos que se busca alcanzar; la hipótesis del estudio, se plantea el marco referencial y se expone la metodología a aplicar en el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se realiza el Análisis Situacional de la empresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, el conocimiento a profundidad de la situación actual de la empresa, servirá de base para desarrollar más eficiente la investigación y de esta forma seguir un lineamiento que ayudará a conseguir los objetivos planteados.

El tercer capítulo comprenderá el Estudio de Mercado, que permitirá adquirir información valiosa sobre: los diferentes actores del mercado de la comida típica regional de la zona; la participación de la empresa en el mercado; las expectativas, gustos y preferencias, de los clientes actuales y potenciales respecto a diferentes variables que influyen en su conducta; y, en base a esta información determinar el real potencial del proyecto de ampliación del Bar- Restaurante “Virgen del Cisne”.

En el cuarto capítulo se realizará el Estudio Legal, en el cual se definirá la figura legal bajo la cual operaría la empresa luego de la implementación del proyecto, los

requisitos legales para su operación, y se cuantificarán: los gastos de constitución y los gastos anuales de contribución legal.

El quinto capítulo abarcará el Estudio Técnico, en el cual se determinarán los requerimientos y perfiles del recurso humano, se justificará su ubicación, se definirán: el tamaño del proyecto y el proceso productivo; y, se cuantificará la inversión inicial requerida para el equipamiento, así como los gastos operativos y los costos de producción.

En el capítulo sexto, se sistematizará la información obtenida en los capítulos anteriores, para determinar la viabilidad financiera, de implementar el proyecto.

El capítulo séptimo, contendrá la propuesta estratégica para la operación del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, así como un plan de marketing que permitirá a la empresa: enfocar y racionalizar sus esfuerzos para conseguir: sus metas de ingresos propuestas y la satisfacción del cliente.

Finalmente se encontrarán las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado que se establecerán como eje fundamental para dar a conocer la importancia que tiene para las personas y empresas, el planificar y racionalizar el crecimiento de sus operaciones como una medida para minimizar el riesgo de fracaso.

# CAPITULO 1

## 1.1. TEMA.-

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA AMPLIACIÓN DEL BAR-RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”, UBICADO EN EL COCA, PROVINCIA DE ORELLANA.

## 1.2. IMPORTANCIA.-

En nuestro país, en los últimos años las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han surgido en gran cantidad, como una respuesta a la necesidad de la población, de obtener empleo; las PYME son un fenómeno social de indiscutible importancia, ya que en ellas trabaja más del 50% de la población económicamente activa de nuestro país.

El sector PYME no sólo genera empleo a los propietarios de los negocios, sino que además ofrece un gran número de fuentes de trabajo; por lo cual se constituye en un motor importante de la economía del Ecuador, ya que impulsa el crecimiento económico y social.

## 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

Es evidente el impacto socioeconómico que tienen las PYME en la realidad nacional, pero muchas personas emprenden sus proyectos sin un adecuado estudio de viabilidad, que genera que cerca de un 60% de PYMES, quiebren en el transcurso de su primer año.

Un estudio de viabilidad ayuda a nuevos emprendedores a desarrollar sus ideas y a empresas ya existentes, a implementar correctivos, y, desarrollar nuevas ideas y oportunidades, en forma objetiva, técnica y sistemática, apoyando el logro de sus objetivos.

En el caso del estudio de la ampliación del bar- restaurante “Virgen del Cisne”, ubicado en el Cantón Francisco de Orellana, de la Provincia de Orellana (El Coca), es importante señalar que la plaza donde opera, la ciudad de El Coca, presenta una

tasa de crecimiento poblacional aproximada del 3% anual, y una afluencia de cerca de 200.000 turistas anuales, situaciones que determinan la importancia y potencialidad del proyecto.

Por todo lo anteriormente expuesto, se evidencia y justifica la necesidad de determinar la viabilidad o no, de llevar adelante la ampliación del bar-restaurante “Virgen del Cisne”, como también desarrollar una propuesta de gestión estratégica, que permita mejorar el desempeño organizacional y tener la capacidad de respuesta eficiente a los cambios del entorno.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.-**

- **ESPACIAL.-** La provincia de Orellana, (El Coca)
- **TEMPORAL.-** Este modelo tendrá como base de análisis y de recolección de la información, a la fecha de realización del estudio.
- **UNIDADES DE OBSERVACIÓN.-** La microempresa, Bar-Restaurante “VIRGEN DEL CISNE”, ya existente y el entorno del mercado de la provincia de Orellana (El Coca)

#### **1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.-**

¿De qué manera la elaboración de un estudio técnico, permitirá determinar la viabilidad de emprender con la ampliación del Bar-Restaurante “VIRGEN DEL CISNE”? ¿Cómo la implementación de un modelo estratégico para su gestión administrativa, apoyará su mejoramiento y desarrollo?

#### **1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.-**

¿Cuál es la importancia de las PYME en el desarrollo del país?

¿Cuáles son las principales causas que generan, el fracaso de las empresas?

¿Por qué se requiere determinar la viabilidad de emprender un proyecto?

¿Cuál son: la amplitud y alcance de un estudio de de viabilidad?

¿Qué información se requiere para poder determinar la viabilidad o no de emprender un proyecto?

¿Cuáles son: los requerimientos legales y recursos financieros, humanos y materiales necesarios, para llevar adelante la ampliación del bar restaurante “Virgen del Cisne”?

¿En términos monetarios, cuál es cuantificación de los: requerimientos legales, y, recursos necesarios, para llevar adelante la ampliación del bar-restaurante “Virgen del Cisne”?

¿Analizando bajo el criterio de costo – beneficio, es conveniente o no emprender el proyecto de ampliación del bar-restaurante “Virgen del Cisne”?

¿Por qué se debe contar con un modelo de gestión estratégica?

¿Cómo apoya un modelo de gestión estratégica, la administración, operación y el logro de los objetivos del bar-restaurante “Virgen del Cisne”?

## **1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL.-**

Determinar la viabilidad de la propuesta estratégica mediante la ampliación del Bar-Restaurante “VIRGEN DEL CISNE”, ubicado en el Coca, provincia de Orellana; con el fin de optimizar su gestión.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-**

- Realizar un Estudio de Legal, para: recolectar datos, e identificar los requisitos para operar el proyecto.
- Realizar un Estudio de Comercialización para: recolectar datos, analizar el mercado, e identificar oportunidades y potenciales amenazas.
- Realizar un Estudio Técnico para: recolectar datos, determinar la estructura organizativa óptima y los recursos que se necesitan.
- Procesar los datos sobre el proyecto y preparar la información relevante y expresarla en términos monetarios.

- Realizar el Estudio Financiero, en base a la información relevante, para determinar bajo el criterio de costo-beneficio, la conveniencia o no, de emprender con la ampliación del Bar- Restaurante “VIRGEN DEL CISNE”.
- Diseñar una propuesta estratégica para la gestión administrativa del Bar- Restaurante “VIRGEN DEL CISNE”, en busca de lograr una ventaja competitiva sostenible.

## **1.8. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.-**

### **1.8.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA.-**

El presente proyecto, no desarrolla ninguna nueva teoría o metodología, pero es una aplicación práctica, en forma intensiva, de todos los conocimientos técnicos adquiridos durante los años de estudio, al sector de servicios alimenticios y comercio.

### **1.8.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En los últimos años, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han surgido en gran cantidad, como una respuesta a la necesidad de la población, de obtener empleo; en ellas trabaja más del 50% de la población económicamente activa de nuestro país; por lo cual se constituye en un motor importante de la economía del país, que impulsa su crecimiento productivo, económico y desarrollo.

Sin embargo es evidente también, el dinamismo y sensibilidad del mercado en el cual éstas operan, lo que las hace altamente vulnerables, situación que se refleja en el fracaso de muchos emprendimientos, según estimaciones reales cerca de un 60% de PYMES, quiebran en el transcurso de su primer año de operación, por falta de un análisis de factibilidad, en la mayoría de los casos.

Iniciar un proyecto o fortalecerlo significa invertir recursos como: tiempo, dinero, materia prima y equipos, recursos que son siempre limitados; por lo que es indispensable, determinar la viabilidad de emprender un negocio, o ampliarlo, en forma técnica, para minimizar el riesgo al fracaso.

## **1.9. MARCO REFERENCIAL**

### **1.9.1. MARCO TEÓRICO**

El estudio de viabilidad, es un proceso metodológico y técnico que se fundamenta en el análisis de información; este proceso implica la recopilación de datos sobre el proyecto y en base a esta información relevante, determina si debe o no ejecutarse el proyecto.

La factibilidad de un proyecto debe ser analizada bajo cinco criterios fundamentales: legal, operativo o administrativo, comercial, técnico y financiero; un proyecto es factible cuando es posible realizarlo bajo estos cinco criterios, la imposibilidad o incumplimiento de uno solo de estos criterios determina la no factibilidad del proyecto.

#### **Objetivos del Estudio de Factibilidad:**

- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Saber si se puede producir un bien o prestar un servicio.
- Conocer la aceptación del producto.
- Saber si se puede vender el producto.
- Definir la rentabilidad del proyecto.
- Aprovechar al máximo los recursos.
- Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- Administrar y minimizar el riesgo.
- Maximizar las utilidades.

#### **Elementos del Estudio de Factibilidad**

- Estudio Legal.- Determina la existencia o inexistencia de normas que pudieran restringir la realización del negocio o condicionar su materialización al cumplimiento de algunos requisitos mínimos para poder implementarlo.

- Estudio Técnico.- Determina la localización de la empresa la estructura organizativa, los recursos que se necesitan y cómo estos son empleados para lograr los objetivos.
- Investigación de Mercados.- “Es la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trate dicho mercado. Con esa información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía.”
- Estudio Financiero.- Establece las necesidades de capital, las fuentes de financiamiento, la liquidez y la rentabilidad del proyecto con el fin de administrar y minimizar el impacto del riesgo en la empresa.

Al realizar cada uno de estos estudios, se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, los mismos que deben ser expresados en términos monetarios, el estudio financiero recoge los datos anteriores y determina la conveniencia o no de realizar el proyecto, analizándolos bajo el criterio financiero fundamental, es decir el de costo – beneficio.

## **1.10. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La propuesta estratégica para ampliación del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, ubicado en el Coca, provincia de Orellana; servirá como herramienta básica en el logro eficiente de sus objetivos.

## **1.11. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.11.1. TIPOS DE ESTUDIO**

- Estudio explorativo.- Este tipo de estudio se utilizará durante el estudio de factibilidad, para buscar información en archivos y bases de datos.

- Estudio descriptivo.- Este tipo de estudio, se utilizará y desarrollará en la presente Tesis, ya que se describirá las diferentes variables que influirán en la determinación de factibilidad del proyecto.
- Estudio correlacional.- Se aplicará el tipo de estudio correlacional, debido a que se implementará propondrá un modelo de gestión estratégica, y se necesita conocer el comportamiento interdependiente de las diferentes variables, y cómo éstas afectan al modelo propuesto.
- Estudio explicativo.-El presente estudio nos ayudará a explicar las causas por qué el proyecto debe o no implementarse.

### **1.11.2. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.**

Para recolectar información primaria se utilizará:

- Observación directa de la empresa.
- Entrevistas al: personal y propietarios.
- Encuestas a los clientes.

Para recolectar información secundaria se utilizará:

- La investigación documental insitu de los documentos y bases de datos de la empresa.
- La investigación de fuentes de información existentes.

### **1.11.3. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

- Técnicas estadísticas para tratamiento de datos.
- Técnicas de tabulación de encuestas.
- Técnicas documentales para resumir y sintetizar la información.
- La información obtenida se almacenará en medios magnéticos fijos y removibles.

## **CAPITULO 2**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

Para determinar la situación actual de la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, se ha realizado el diagnóstico situacional, se han utilizado técnicas y herramientas que permitan obtener resultados claros; de esta forma, para realizar el análisis interno, y determinar las fortalezas y debilidades, las áreas a ser analizadas serán:

- Legal, administrativa y operativa, para lo cual se describirá su organización legal, administrativa y los procesos que normalmente se generan en la normal operación del negocio.
- Talento humano, en base a la observación directa y entrevistas al personal, se buscará determinar: su situación actual, y su grado de: satisfacción, motivación y compromiso con la microempresa.
- Financiera, para lo cual se estructurarán los estados financieros y se analizarán los indicadores del negocio.

Además se analizarán: el macro y micro ambiente, con el fin de determinar las amenazas y oportunidades para la microempresa.

#### **2.1. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

##### **2.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO.-**

**2.1.1.1. PIB.-** El PIB de nuestro país ha venido creciendo muy lentamente, es el país de la región que menor crecimiento económico muestra, como se observa en la tabla siguiente:

**TABLA No. 1**  
**PIB (MILLONES DE DOLARES)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>PIB TOTAL (MILLONES DE DOLARES)</b>	15.934,00	16.784,00	17.497,00	18.132,00	19.518,00	20.285,00
<b>PIB PERCAPITA (MILLONES DE DOLARES)</b>	1.296,00	1.342,00	1.368,00	1.385,00	1.460,00	1.487,00
<b>PIB AGRICULT. GANADER. (MILLONES DE DOLARES)</b>	1.692,00	1.754,00	1.849,00	1.932,00	1.940,00	2.032,00
<b>INCREMENTO PIB (MILLONES DE DOLARES)</b>		3,55%	1,94%	1,24%	5,42%	1,85%
<b>INCREM. PIB PERCAPITA (MILLONES DE DOLARES)</b>		3,66%	5,42%	4,49%	0,41%	4,74%

**FUENTE: Banco Central del Ecuador**  
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

El rubro del sector al que se orienta nuestro estudio, alimentación y turismo, genera en promedio un 1,25% del PIB nacional total, lo que muestra que el sector está creciendo lentamente en el país; por lo que consideramos que el crecimiento del PIB es una AMENAZA para el desarrollo, de la microempresa.

**2.1.1.2. DOLARIZACIÓN.-** La dolarización se aplicó en el Ecuador en 1999, con el fin de controlar la inflación, de reducir las tasas de interés a los niveles internacionales vigentes, y de controlar la pérdida del poder adquisitivo en la población, ya que se aspiraba a que contaríamos con una moneda estable, y así poder registrar en el país el incremento de la inversión, lo cual generaría nuevas plazas de trabajo y por tanto desarrollo.

Como se aprecia actualmente la inversión continúa limitada, y existe el riesgo de que se comprima aún mucho más, lo cual lleva al Ecuador a una pérdida de competitividad de los productos y servicios nacionales. La transición quedó atrás, el dólar es nuestra moneda actual y todos nuestros estudios deben basarse en este hecho; la dolarización no afecta el estudio para crear nuevas empresas, la dolarización ha dado cierta estabilidad a la economía nacional, y por otro lado los

ecuatorianos ya nos acostumbramos a manejar esta nueva moneda por lo que es una OPORTUNIDAD para la comercialización de nuestros servicios.

**2.1.1.3. INFLACIÓN.-** La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La tasa de inflación para el año 2008, se registró en el 12%<sup>(1)</sup>, la crisis mundial ha generado una inflación mayor a la esperada, que era de un solo dígito del orden del 8%, si bien la crisis continúa, Estados Unidos está emprendiendo una serie de medidas económicas tendientes a fortalecer el dólar, por lo que se espera que la situación se estabilice y que los precios no suban drásticamente en el país, siendo un gran aporte para las adquisiciones que deban realizarse en la empresa, ya no tendrían variaciones significativas al tratar con una moneda fuerte como el dólar, por lo tanto la inflación se convierte en una OPORTUNIDAD.

**2.1.1.4. TASA ACTIVA DE INTERÉS.-** La tasa activa vigente en el país, es una OPORTUNIDAD para la empresa, ya que por la disminución del costo de los recursos financieros, para posibles requerimientos financieros, se recurrirá al sistema financiero. El contar con bienes propios para el desarrollo de las actividades de la empresa, da la ventaja de invertir en otras áreas, lo que se hubiera tenido que pagar por intereses.

## **2.1.2. ANÁLISIS SOCIAL**

**2.1.2.1. ASPECTOS SOCIO CULTURALES.-** La agitada vida de estos días propicia la demanda de comida preparada, sin embargo, por ideología, la gente muchas veces prefiere consumir comida ofertada por cadenas alimenticias consolidadas como: KFC, Gus, McDonlad, etc.; en desmedro de bares y restaurantes que ofrecen comida casera y comida típica, esta situación constituye una AMENAZA para la microempresa.

---

<sup>1</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, reportes estadísticos.

**2.1.2.2. ASPECTOS ÉTNICOS LEGALES.-** La empresa realiza sus operaciones en territorio ecuatoriano, por lo cual debe cumplir sus leyes, normas y disposiciones. El Estado, por tanto, se convierte en un cliente más, demandando obligaciones, o puede tomar la figura de socio cuando invierta en el desarrollo de las empresas o dé mayores facilidades para la exportación de productos o servicios.

Al estar el Estado representado por diversas instituciones a través de sus poderes, las empresas son afectadas por el accionar de cualquiera de ellos y viceversa. Por tanto se determinó entonces, las demandas políticas y legales, las que se desglosan a continuación:

Honestidad en las declaraciones

Contabilidad acorde con las NIFF

Pagos puntuales

Actividad comercial que contribuya al desarrollo del país

Actividades lícitas

Cumplimiento de leyes laborales

Cumplimiento de las demás leyes, reglamentos y normas establecidas por el Estado en el sector.

En un país donde impera la corrupción, se hace difícil pensar que se pueda trabajar con honradez para progresar.

Por todo lo expuesto anteriormente, varias personas deciden trabajar con informalidad es decir eludiendo varias responsabilidades legales y tributarias para con el Estado, lo cual implica que los competidores vendan sus productos a precios más bajos obteniendo mayores utilidades lo que se convierte en una AMENAZA para aquellas empresas legales.

### **2.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO**

**2.1.3.1. ASPECTOS POLÍTICOS.-** Es evidente que la inestabilidad política es una amenaza para los ecuatorianos, vivimos en un sistema político invadido por la corrupción que afecta a la economía del país plasmando una imagen internacional negativa y empobreciéndolo más; ojalá la reestructuración que está llevándose a

cabo genere a mediano plazo un clima de estabilidad y confianza, sin embargo en la actualidad, la política se convierte en una AMENAZA para nuestro proyecto.

#### **2.1.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.-**

El hecho de que en el Ecuador no se haya desarrollado la tecnología, hace que quien quiera tecnificarse tenga que pagar un alto costo por ello. Para las pequeñas empresas que desean surgir, este aspecto hace que se vuelva muy difícil competir con aquella empresa que ya se ha tecnificado. Por este motivo consideramos al aspecto tecnológico como una AMENAZA.

### **2.2. ANÁLISIS MICROAMBIENTAL.-**

#### **2.2.1. ENTORNO.-**

La microempresa se ubica en la Provincia de Orellana, que es la más joven del Ecuador, se localiza al Nororiente y tiene una superficie de 21.675 km<sup>2</sup>.

Sus límites son: al norte la Provincia de Sucumbíos, al sur: las provincias de Pastaza y Napo, al oeste: con la provincia de Napo y al este la República de Perú.

Su población según el censo del 2001 es de 86.493 habitantes, de los cuales 26.191 viven en zonas urbanas y 60.302 en el área rural; y presenta una tasa anual de crecimiento poblacional del 2,85%.

Su territorio lo componen 4 cantones: Francisco de Orellana, Joya de los Sachas, Aguarico y Loreto; con 33 parroquias.

La provincia de Orellana cuenta con dos vías de acceso terrestre que son la vía Hollín - Loreto - Coca y la vía Lago Agrio-Coca se encuentra aproximadamente a 8 horas de viaje de la ciudad de Quito; también puede accederse a esta plaza por vía aérea, el viaje desde la ciudad de Quito dura únicamente 30 minutos; las siguientes aerolíneas que operan en esta plaza con rutas permanentes son: TAME, ICARO y VIP.

### 2.2.2. COMPETENCIA.-

En la ciudad del Coca, existen alrededor de 80 restaurantes (<sup>2</sup>), 50 de ellos se ubican en la tercera categoría, que es el segmento en el cual opera la microempresa, por lo que en la primera categoría existe 1, en la segunda 3, en la cuarta 12 y en la quinta categoría 14 restaurantes.

La ventaja competitiva que tiene el Bar- Restaurante "Virgen del Cisne", es que cuenta con una rica y excelente preparación de sus platos a precios asequibles lo que le da la facilidad de acceder al mercado.

### 2.2.3. PROVEEDORES.-

Los proveedores que tiene el Bar- Restaurante "Virgen del Cisne" no todos son locales; aquellos que proveen: pescado, arroz, azúcar, sal, papas, carne y demás ingredientes, trabajan con la microempresa desde hace varios años lo que constituye una FORTALEZA, pues: conocen los requerimientos de la empresa en cuanto a cantidad y tiempo, y, conocen los estándares de calidad que deben cumplir, los productos alimenticios que entregan.

**TABLA No. 2**  
**PROVEEDORES (BAR-RESTAURANTE "VIRGEN DEL CISNE")**

<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PRODUCTOS DE ENTREGA</b>	<b>FORMA Y FECHA MAX. DE PAGO</b>
Distribuidora de mariscos "Alison"	Guayaquil-Ecuador	Pescado tilapia, sierra y bagre	En efectivo, máximo a las 48 horas.
Red "La Fortuna" grupo Hagy	Coca- Orellana	Pollos y menudencia	En efectivo, máximo a las 24 horas.
Distribuciones Hermel Ramirez Asanza	Sacha-Orellana	Yupi, servilletas y papel higiénico	En efectivo, máximo 15 días.
"Disfam" Oswaldo Basantes Badillo	Orellana	Aceite sabrosón	En efectivo, máximo 15 días.
Plásticos "San Carlos"	Coca- Orellana	Tarrinas, cucharas, palillos y fundas	En efectivo, máximo a las 24 horas.
Pozo Jaime	Tulcán- Ecuador	Arroz, papas, cebolla, sal, azúcar y tomate	En efectivo, máximo a las 48 horas.

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

<sup>2</sup> Ref.: CAPTUR y Ministerio de Turismo

#### **2.2.4. CLIENTES.-**

El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” es un establecimiento que se ubicada en la categoría tercera; tiene una infraestructura que permite prestar un buen servicio y asegurar la calidad e higiene del producto final; ofrece un servicio de comida a la carta; su ubicación estratégica le permite atender clientes tanto del área rural como urbana, quienes realizan sus compras en el centro de la ciudad, especialmente los días domingos y feriados, en los cuales las ventas alcanzan niveles muy importantes; el horario de atención a clientes es de 6: 00 A.M. a 14:00 P.M., de lunes a domingo.

**2.2.4.1. DIVERSIFICACIÓN.-** La microempresa cuenta con una variedad importante de productos, que le facilita atender a una diversidad de clientes.

### **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.3.1. LA ESTRUCTURA LEGAL.-**

La microempresa es una sociedad de hecho, no constituida legalmente, la socia propietaria es la señora Georgina Camacho Herrera.

Por las características de: la infraestructura, mobiliario, instalaciones, servicio, calidad, precio y tipo de los platos y bebidas, los locales que expenden alimentos y bebidas, se clasifican en cinco diferentes categorías, correspondiendo la PRIMERA CATEGORÍA a aquellos locales muy elegantes, costosos y con servicio preferenciado, orientados a la atención del segmento de clase media alta y alta, hasta bajar a los locales de QUINTA CATEGORIA que corresponde a establecimientos populares, sin infraestructura básica para prestar un servicio decente y asegurar la calidad del producto.

En este esquema de categoría, el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” se encuentra ubicado en la categoría tercera; es decir es un local con la infraestructura necesaria para prestar un buen servicio y asegurar la calidad e higiene del producto final.

La microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, cumple además con todos los requerimientos legales solicitados para el funcionamiento de establecimientos de este tipo, como son:

- RUC No. 1707559108001
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Patente Municipal.
- Permiso anual de funcionamiento de Gobierno y Policía
- Permisos y certificados médicos de todos sus empleados, tal como la requieren la Dirección de Higiene Municipal y el Ministerio de Salud Pública.

### **2.3.2. EL NEGOCIO Y SU HISTORIA.-**

El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” ofrece un servicio de comida ofrecida, para lo cual es posible escoger una gran variedad de platos cocinados, la comida se prepara en la cocina y un mesero(a) la llevan a la mesa de los comensales; se pone mucho empeño en: que existan muy buenas condiciones de higiene y que los ingredientes sean de calidad; estos aspectos en conjunto con la amplia experiencia del personal y el adecuado equipamiento, garantiza la calidad del producto final.

La microempresa inició su funcionamiento el 20 de agosto de 1999 en la ciudad del Coca, provincia de Orellana, La fundadora fue la señora Georgina Camacho Herrera. La microempresa se halla ubicada en las calles Alejandro Labaka y Eloy Alfaro, tras la cooperativa de transportes “Río Napo”; el momento de su puesta en marcha, se requirió una inversión inicial de 5 millones de sucres.

Hace 10 años la ciudad del Coca no era provincia como lo es actualmente, pero no dejaba de ser un rincón de la amazonia muy visitado por los turistas, y especialmente un pueblo que crecía a gran medida, tanto por el marcado incremento de su población nativa como por la población de migrantes provenientes de otras ciudades.

Desde el inicio de sus operaciones y hasta la fecha, El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” ha venido funcionando en la misma dirección, lugar estratégico por ser el centro de la ciudad del Coca, donde los pobladores tanto del área rural como urbana, realizan sus compras, especialmente los días domingos y feriados, en los cuales las ventas alcanzan niveles muy importantes.

Su propietaria del Bar- Restaurante, manifiesta que la fama que ha ganado su negocio se debe a: la excelente atención a los clientes, la buena sazón de sus platos, la limpieza de sus instalaciones y sus precios razonables.

### **2.3.3. ADMINISTRACION.-**

Su administración es de tipo familiar, la gerente actual es la señora Georgina Camacho Herrera.

El personal operativo está compuesto por cuatro personas: 1 cajera, 1 cocinero 1 ayudante de cocina y 1 salonera.

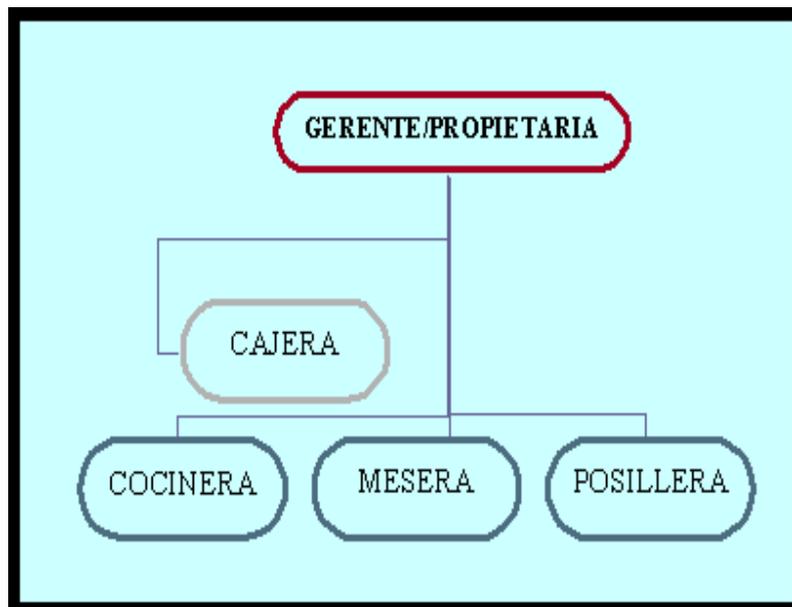
No existe ningún tipo de administración formal escrita, no existe un planteamiento formal de objetivos, no existe un plan, manual de procedimientos, ni ningún otro documento administrativo; sin embargo de la información proporcionada por su gerente, personal y observación directa, se puede determinar sus objetivos y orientación, los mismos que son:

**Objetivos.-** En sus orígenes el negocio fue creado con el propósito de ofrecer alimentos de calidad con una excelente preparación, buen servicio y precios justos; procurando obtener beneficios económicos que permitan a sus propietarios llevar una vida cómoda.

**Orientación.-** La microempresa orienta sus esfuerzos para lograr beneficio económico y brindar satisfacción a sus clientes, busca ser un establecimiento dominante en el segmento de mercado donde opera, manteniendo la calidad en el servicio y los precios justos.

### 2.3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, no existe definida una organización formal; sin embargo para comprender su funcionamiento se ha procedido a recolectar información, por medio de observación directa y solicitando información a su gerente propietaria; se determina que la microempresa tiene una estructura liviana, y si bien no existe una organización formal, las actividades que debe realizar cada persona están perfectamente delimitadas, con la información disponible, se ha procedido a graficar la estructura actual de la empresa, la misma que es la siguiente:



Las funciones que cumple cada persona son:

- La gerente/propietaria es el responsable de la administración financiera y de operaciones, de las compras, pago a proveedores, roles de pago, pago de servicios y control interno en general.
- La cajera es responsable de los cobros por consumo, reporte diario de ventas y cierre de caja.

- La cocinera es responsable de la preparación de los alimentos y de reportar a la gerencia sobre la carencia de algún componente o ingredientes.
- La mesera se encarga de tomar los pedidos, solicitarlos en la cocina y atender al cliente y realizar la limpieza del local.
- La posillera se encarga de la limpieza del local en general es decir: mesas, vajilla e instalaciones.

### 2.3.5. TALENTO HUMANO



El personal de la microempresa está compuesto por cuatro personas: 1 cajero, 1 cocinero, 1 posillera y 1 salonera; cada una de ellas recibe mensualmente 200, 250, 150 y 150 dólares sucesivamente, correspondientes al salario mínimo; con lo que la nómina mensual alcanza los 750 dólares.

El personal no se encuentra afiliado al IESS, el vínculo laboral se halla formalizado por medio de un contrato de trabajo a un año.

La preparación que tiene el personal en cuanto a relaciones interpersonales y servicio es empírica y nunca se le ha dado ningún tipo de capacitación.

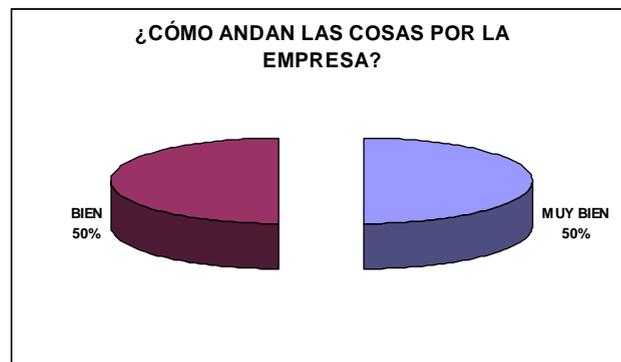
**2.3.5.1. ESTUDIO APLICADO AL TALENTO HUMANO.-** Si bien la empresa paga puntualmente los sueldos, el personal no cuenta con IESS y se ha descuidado el mantenimiento de su personal, por este motivo, y para determinar el grado de: satisfacción, motivación y compromiso del personal con la microempresa; se aplicó una entrevista al personal operativo, que estuvo conformada por las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo andan las cosas en la empresa?
2. ¿Le gustaría ver algún cambio en el ambiente, cuáles y porque?
3. ¿Cómo piensa que la empresa podría ser más eficiente?
4. ¿Existe comunicación entre las diferentes personas?
5. ¿Se siente a gusto y motivado a la hora de realizar su trabajo?

**Los resultados obtenidos en este estudio son los siguientes:**

**¿Cómo andan las cosas en la empresa?**

MUY BIEN	2
BIEN	2

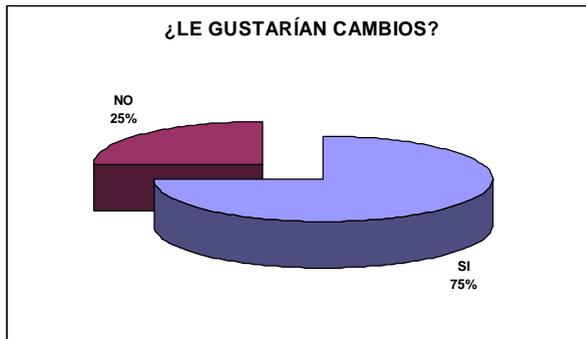


FUENTE: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

Se observa que el personal operativo aprecia que la empresa se encuentra en una buena situación.

**¿Le gustaría ver algún cambio en el ambiente, cuáles y porque?**

SI	3
NO	1

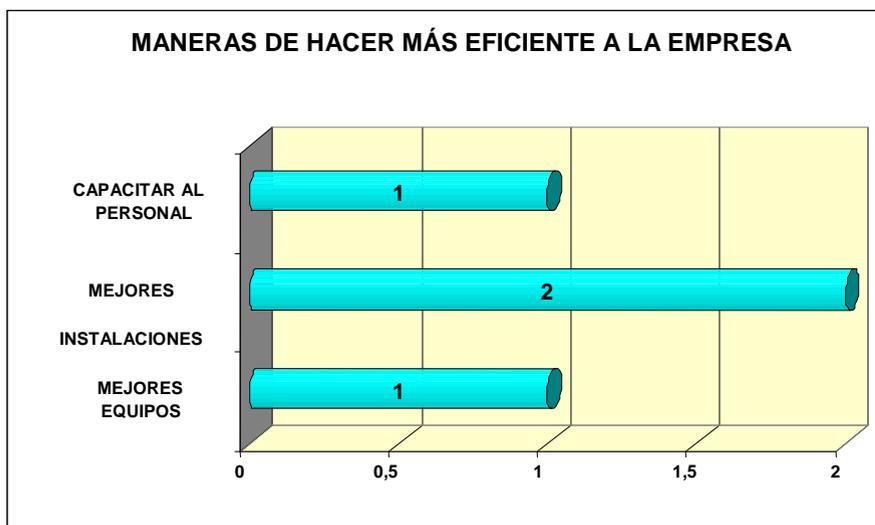


FUENTE: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

Todas las personas (3) desean que exista algún cambio en el ambiente, dos sugieren que les gustaría que exista estabilidad en el trabajo, y además todas consideran que sería apropiado que el área de trabajo sea más amplia.

**¿Cómo piensa que la empresa podría ser más eficiente?**

MEJORES EQUIPOS	1
MEJORES INSTALACIONES	2
CAPACITAR AL PERSONAL	1

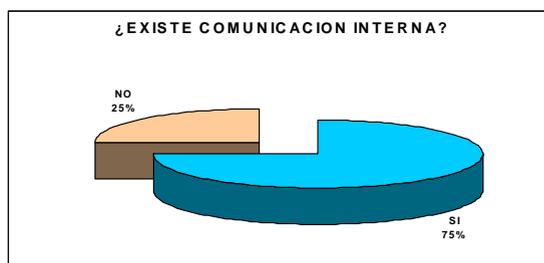


FUENTE: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

Es importante que todo el personal considere que la empresa puede ser más eficiente, esto denota que se preocupa por la empresa, las maneras recomendadas para lograr este propósito son: capacitar al personal (25%), mejorar las instalaciones (50%) y mejorar los equipos (25%).

**¿Existe comunicación entre las diferentes personas?**

SI	3
NO	1

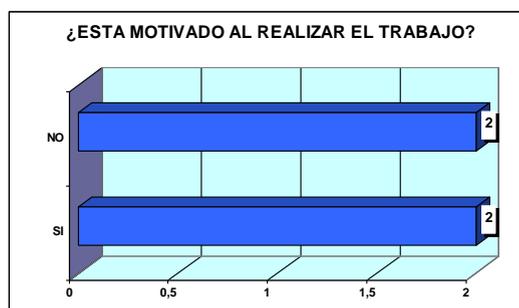


FUENTE: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

El 75% del personal operativo (3), considera que si existe una comunicación fluida entre el personal operativo, el 25% de las personas (1), considera que no existe comunicación entre el personal operativo.

**¿Se siente a gusto y motivado a la hora de realizar su trabajo?**

SI	2
NO	2



FUENTE: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

El 50% del personal operativo (2), se halla motivado para realizar su trabajo y el 50% de las personas (2), no se halla motivado para realizar su trabajo, este un problema serio pues la motivación personal afecta el rendimiento de toda la empresa, no solo en su nivel de eficiencia, sino en este caso puede afectar incluso la calidad e higiene de los productos (platos); la causa que genera la desmotivación es la falta de estabilidad y afiliación al IESS.

**2.3.5.1.1. CONCLUSIÓN.-** En base a la información recopilada por la breve entrevista aplicada, se observa que el personal carece de una ideología de empresa, donde la suma de componentes apoyan el logro de los objetivos; toda institución debe fundamentarse en una concepción filosófica, que incorpore los valores propios de la organización y su responsabilidad social con el entorno humano al que afecta su actividad; la empresa debe desarrollar su talento humano y debe considerar seriamente ofrecerle estabilidad laboral y afiliación al IESS.

#### **2.3.6. PRODUCCION.-**

**2.3.6.1. UBICACIÓN.-** El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” se encuentra ubicado en el Coca, provincia de Orellana en las calles Alejandro Labaka y Eloy Alfaro, tras la cooperativa de transportes “Rio Napo”.

**2.3.6.2. TAMAÑO.-** El local donde funciona el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” tiene un área aproximada de 56m<sup>2</sup>., de los cuales 40m<sup>2</sup>.(aproximadamente) están destinados al área del negocio propiamente dicho, el mismo que tiene capacidad máxima de 40 personas, cómodamente sentadas, distribuidas en 10 mesas con cuatro puestos cada una.

**2.3.6.3. PROCESO PRODUCTIVO.-** Se cuenta con un menú amplio de platos, los mismos que son previamente preparados; se preparan en muy buenas condiciones de higiene, lo que junto con: los buenos ingredientes, la experiencia del personal y el adecuado equipamiento, garantiza la calidad del producto final (platos); estas prácticas deben mantenerse y es recomendable efectuar controles esporádicos para verificar su cumplimiento.

En producción no existen recetas escritas de ingredientes y preparación, gracias a la intuición y la experiencia del personal operativo, los platos se preparan en forma, más o menos, estándar.

La producción es muy variable y previamente preparada, por lo que al cliente se le pasa la carta de los diferentes tipos de platos ya preparados.

La producción se caracteriza por:

- Tener pedidos diversificados, de platos específicos o mixtos.
- Requerir que la preparación o el servicio se hagan en corto tiempo.

En el Bar- Restaurante "Virgen del Cisne" desarrollamos el enfoque innovador dirigido al cliente: Calidad, Servicio, y Precio

Los horarios de atención del Bar-Restaurante "Virgen del Cisne" es de 6: 00 A.M. a 14:00 P.M., de lunes a domingo.

**2.3.6.4. CONTROL DE COSTOS.-** Como en las otras áreas de la microempresa, no existen archivos escritos, de recetas, tiempos de cocción, procesos de preparación, costos estándares o tipo; el trabajo se lo hace basados en la intuición y la experiencia.

En base a datos proporcionados por la gerencia, se ha hecho la “ingeniería de productos (platos)”, para lo cual se han establecido recetas de ingredientes de todos los productos ofertados en la lista de precios.

Además se ha obtenido la lista de COSTOS OPERATIVOS, los mismos que ascienden a \$ 901,98 aproximadamente, según se detalla a continuación.

**TABLA No. 3  
GASTOS OPERATIVOS MENSUALES**

<b>DETALLE DE GASTOS OPERATIVOS MENSUALES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>
LUZ	30,00
AGUA	15,00
TELEFONO	15,00
SUELDOS	750,00
ALICUOTA PERMISOS ANUALES	58,00
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	33,98
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 901,98</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

### 2.3.7. COMERCIALIZACIÓN

Los productos, que comercializa la empresa y sus precios, se detallan en la siguiente tabla:

**TABLA No. 4  
LISTA DE PRECIOS**

<b>DESAYUNOS</b>	1,50
SECO DE POLLO	1,25
SECO DE CARNE	1,25
SECO DE PESCADO	1,50
BISTEC DE HIGADO	1,25
TINTO PEQUEÑO	0,25
TINTO GRANDE	0,50
CAFÉ EN LECHE	0,50
TÉ o AGUA AROMÁTICA	0,30
<b>ALMUERZOS</b>	
ALMUERZO CON CARNE	1,50
ALMUERZO CON POLLO	1,75
ALMUEZO CON PESCADO	2,00
CALDO DE PATA	1,00
<b>BEBIDAS</b>	
COLAS	0,50
CERVEZAS	1,00
GUITIG GRANDE	0,80
GUITIG PEQUEÑA	0,40
AGUA EN BOTELLA	0,50
GATORADE	1,00
SUNNY	0,50

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Para comparar los precios con los de la competencia, se realizó observación directa del sector donde opera la microempresa, se seleccionaron cinco restaurantes que ofrecen un servicio equivalente, como son:

- Restaurante Lojanita, ubicado en calle Napo y Cuenca, teléfono: (593) 62 880 385
- Restaurante La Casa del Maito, ubicado en la calle Napo y Eugenio Espejo, teléfono: (593) 62 882 285
- Restaurante Angelita, ubicado en la Y del Payamino junto al control Policial, teléfono: (593) 97089435
- Restaurante El Tambo, ubicado en la calle Alejandro Labaka y Antonio Cabrera, teléfono: (593) 62 881 062

Como resultado de la observación se comprobó que el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” tiene precios, un 10% menores, para platos similares ofertados por la competencia.

### **2.3.8. FINANZAS**

#### **2.3.8.1. SITUACIÓN Y PROCESO DE REGISTRO ACTUAL.-**

- Diariamente se elaboran documentos contables simples (en papel), en ellos se registran: las existencias de inventario, los gastos y las ventas; la información que contienen es muy limitada y no permite realizar un análisis de gestión adecuado.
- Las facturas solo se las elabora cuando el cliente la solicita, con todo el resto de ventas se realiza una sola factura diaria.
- No existen otros registros contables básicos, ni ningún tipo de planificación financiera; el sistema contable que se maneja es manual, no se elaboran estados financieros formales ni ningún tipo de análisis de rendimiento.

- No se calcula el costo de producción de los diferentes platos, situación que dificulta cualquier análisis de financiero y operativo.
- Todo el movimiento de dinero es en efectivo, se lo realiza por medio de CAJA.
- Existe un listado valorado de los activos fijos a precio de mercado, según anexo adjunto, que muestra que la inversión total en activos fijos es de aproximadamente 32.797 dólares.
- La microempresa mantiene permanentemente un saldo aproximado en caja de 40 dólares y un inventario de; ingredientes, condimentos y varios materiales de aproximadamente 100 dólares.
- La microempresa no tiene ningún tipo de pasivo.

**2.3.8.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.-** En base a datos proporcionados por la gerencia e información disponible en los registros de papelería, se ha procesado la siguiente información:

<b>"BAR RESTAURANTE VIRGEN DEL CISNE"</b>		
<b>BALANCE DE SITUACION AL 31 DE MARZO DEL 2009</b>		
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b><u>CORRIENTE</u></b>		
CAJA	\$ 40,00	\$ 140,00
INVENTARIO	\$ 100,00	
<b><u>ACTIVOS FIJOS</u></b>		
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 32.797,00	\$ 32.760,00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -37,00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>\$ 32.900,00</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>		
PROVISIO SOBRESUELDOS	\$ 100,00	\$ 250,00
PROVISION PERMISOS	\$ 50,00	
PROVISION JUBILACIONES	\$ 100,00	
<b><u>CAPITAL DE ACCIONISTAS</u></b>		<b>\$ 32.650,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 32.900,00</b>

Se han logrado calcular los siguientes indicadores:

**TABLA No. 5  
INDICADORES FINANCIEROS-OPERATIVOS**

<b>INDICADORES FINANCIEROS Y OPERATIVOS</b>	
VENTA MENSUAL APROXIMADA	\$ 3.500,00
GASTOS OPERATIVOS MENSUALES (FIJOS)	\$ 902,00
COSTO DE VENTA TOTAL APROXIMADO	\$ 1.400,00
PRECIO PROMEDIO PONDERADO POR VOLUMEN DE VENTA	\$ 1,25
COSTO VARIABLE PROMEDIO PONDERADO POR VOLUMEN DE VENTA	\$ 0,50
PUNTO DE EQUILIBRIO (DINERO)	\$ 1.202,67
UTILIDAD TOTAL MENSUAL APROXIMADA	\$ 1.378,40
RENTABILIDAD NETA SOBRE LA VENTA	39,38%
RENTABILIDAD ANUAL SOBRE LA INVERSION	50,28%

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

En conjunto se observa que la situación actual de la microempresa es cómoda, está en su zona de confort, pero debe pensar en crecer pues la oportunidad de incrementar las ganancias, son muy buenas.

#### **2.4. ANÁLISIS FODA INTERNO- EXTERNO**

**TABLA No. 6  
ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>
1. Gran porcentaje de clientela cautiva.
2. Gran experiencia y práctica
3. Ubicación estratégica
4. Precios de platos accesibles de acuerdo al sector en el que se encuentra el negocio y una preparación de calidad.
<b>DEBILIDADES</b>
1. Falta de administración formal en todas la áreas.
2. Recursos Humanos sin capacitación.
3. No se maneja programas de contabilidad
4. Espacio físico pequeño
5. Falta de renovación de equipos

<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Mercado en expansión
2. Desarrollo turístico y comercial.
<b>AMENAZAS</b>
1. Competencia de otros negocios de venta de comida preparada
2. Que los consumidores prefieran alimentos de baja calidad y precio
3. Inestabilidad económica del país

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

## **2.5. CONCLUSIÓN GENERAL DEL ESTUDIO.**

En resumen se concluye que el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” posee potencial de sobra para afrontar la creciente demanda que posee el mercado y afrontar con éxito la crisis económica actual; además es importante estudiar la posibilidad de ampliar el negocio, en busca de generar mayores beneficios para sus propietarios y generar mayor empleo. La empresa debe implementar una serie de medidas tendientes a:

- Optimizar la utilización de los recursos.
- Apoyarse en las fortalezas.
- Aprovechar las oportunidades que existen, identificándolas y estando preparado para explotarlas.
- Desarrollar una cultura en la organización que permita el trabajo de todos en pos de objetivos comunes, es decir sinergismo, pues solo así se puede ser competitivo y dominar el mercado actual.

## **CAPITULO 3.**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. GENERALIDADES.-**

Quien busca iniciar una empresa o implementa un proyecto, no debe apoyarse solamente en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, sino que debe utilizar la investigación de mercados, que es un proceso metodológico y técnico, en base al cual se: recopila, registra y analiza datos sobre el mercado en el cual la empresa se desenvuelve o pretende ofrecer sus productos, con el fin de que satisfagan al cliente, en las condiciones que éstos desean.

Cuanto más conoce el empresario sobre el mercado en el cual desea ingresar o permanecer en él, mayores serán sus probabilidades de alcanzar las metas de ventas propuestas.

La investigación de mercados responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que el cliente desea de un producto o servicio determinado?
- ¿Qué precio está dispuesto a pagar por él?
- ¿Dónde y cuando lo necesita?

En el caso puntual de este estudio, la investigación de mercados permitirá la recolección de información para identificar las oportunidades de mercado que tiene la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, así como identificar el perfil de sus clientes, para generar las actividades de mercado; considerando que es el conjunto de actividades que se relacionan directamente con: la identificación y determinación del mercado objetivo, mediante una adecuada mezcla de mercadotecnia, cuya importancia es fundamental para el éxito o fracaso de toda empresa o emprendimiento.

#### **3.2. OBJETIVOS.-**

El presente estudio tiene los siguientes objetivos:

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL.-**

Identificar el tamaño del mercado potencial de la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” ubicada en la ciudad del Coca, y, los gustos y preferencias de las personas que lo componen.

### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-**

- Determinar la composición y tamaño del mercado potencial, de la microempresa.
- Conocer el perfil del consumidor potencial, que incluye sus gustos y preferencias y patrones de gasto.
- Identificar la franja de precios que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos ofertados por el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”.
- Proporcionar información estadística de la demanda insatisfecha, para elaborar la propuesta estratégica para la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, que permitirá tomar decisiones sobre: la evolución del tamaño, la programación de producción, la promoción y publicidad, organización de las ventas, fijación de precios.

### **3.3. FUENTES DE DATOS.-**

Las fuentes de datos, que se utilizarán para elaborar las diferentes partes de este estudio son:

- Bases de datos y estudios técnicos realizados por: la Cámara de Turismo, Municipio del Coca, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), y el Ministerio de Turismo; que permitirán la determinación de la estructura y el balance del mercado.

- Observación directa, que se utilizará para determinar la tendencia del sector alimentación en la zona de influencia del proyecto.
- Encuestas, que se han utilizado para determinar la tendencia de los gustos y preferencias de los clientes y potenciales clientes de la microempresa.

### **3.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.4.1. TIPOS DE ESTUDIO**

- Estudio explorativo.- Este tipo de estudio se utilizará en el proceso de la determinación de la estructura y balance del mercado, en base a la búsqueda de información en fuentes secundarias: bases de datos y estudios técnicos, existentes en: la Cámara de Turismo, Municipio del Coca, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), y el Ministerio de Turismo.
- Estudio descriptivo.- Este tipo de estudio se empleará para describir las diferentes variables, que se estudien e identifiquen en los potenciales clientes.
- Estudio correlacional.- Se aplicará este tipo de estudio al desarrollar la propuesta estratégica para la gestión de la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”.
- Estudio explicativo.- Se aplicará este estudio, para en base a los resultados de la investigación explorativa, explicar cuales son las causas de sus gustos y preferencias de los potenciales clientes.

#### **Técnicas para el análisis de la información.-**

- Técnicas estadísticas para tratamiento de datos.
- Técnicas de tabulación de encuestas.
- Técnicas documentales para resumir y sintetizar la información.
- La información obtenida se almacenará en medios magnéticos fijos y removibles.

### 3.5. LA ESTRUCTURA Y EL BALANCE DEL MERCADO.

#### 3.5.1. OFERTA.-

En base a información proporcionada por CAPTUR y el Ministerio de Turismo, se ha determinado que en la ciudad del Coca, existen alrededor de 80 restaurantes <sup>(3)</sup>, 50 de ellos se ubican en la tercera categoría, que es el segmento en el cual opera la microempresa. Por las características de: la infraestructura, mobiliario, instalaciones, servicio, calidad, precio y tipo de los platos y bebidas, estos locales se clasifican en diferentes categorías, correspondiendo a la PRIMERA CATEGORÍA aquellos locales lujosos, costosos y con servicio preferenciado, orientados a la atención del segmento de clase media alta, alta y turistas; hasta bajar a los locales de QUINTA CATEGORIA que corresponde a establecimientos populares, sin infraestructura básica para prestar un servicio decente y asegurar la calidad del producto.

Bajo este criterio la oferta se segmenta de la siguiente forma:

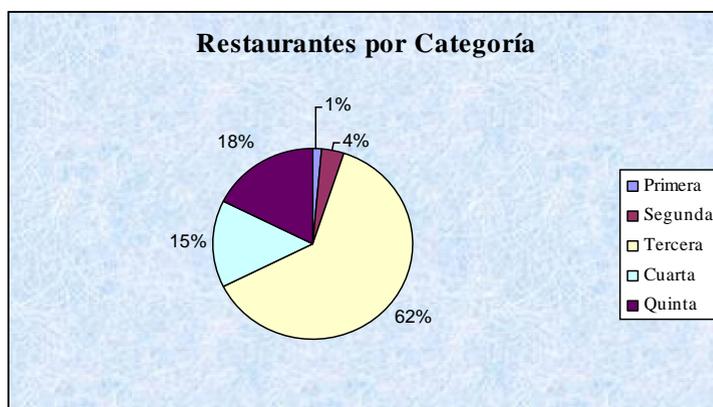
**TABLA No 7**  
**No. DE RESTAURANTES POR CATEGORIA-ORELLANA**

<b>Categoría</b>	<b>Número de Restaurantes</b>	<b>%</b>
Primera	1	1,25%
Segunda	3	3,75%
Tercera	50	62,50%
Cuarta	12	15,00%
Quinta	14	17,50%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: Ref.: CAPTUR y Ministerio de Turismo.**  
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

---

<sup>3</sup> Ref.: CAPTUR y Ministerio de Turismo



La capacidad promedio, de cada elemento de los diferentes segmentos es de: 90, 75, 55, 30 y 20 puestos fijos, correspondientes a la Primera, Segunda, Tercera, Cuarta y Quinta Categorías respectivamente; lo que permite calcular la capacidad ofertada total y por categorías, la oferta analizada es la fija y cada local puede atender varias rotaciones por puesto, el detalle es el siguiente:

**TABLA No. 8  
NÚMERO DE PUESTO POR CATEGORÍA**

Categoría	Número de Puestos	%
Primera	90	2,43%
Segunda	225	6,07%
Tercera	2.750	74,22%
Cuarta	360	9,72%
Quinta	280	7,56%
<b>TOTAL</b>	<b>3.705</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: Ref.: CAPTUR y Ministerio de Turismo.  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**



Si consideramos que la capacidad actual de la microempresa es de 40 puestos fijos, comparados con los 3.705 puestos totales ofertados, se observa que su participación en la oferta fija total es de únicamente el 1,08%.

Si se compara la posible capacidad del proyecto, 40 puestos, con los 2.750 puestos ofertados por el segmento, se observa que su participación en la oferta total del segmento será únicamente del 1,45%.

**TABLA No. 9**  
**Participación de BAR RESTAURANT “VIRGEN DEL CISNE”**

Capacidad de la microempresa	40
Oferta Total de Puestos	3.705
<b>Participación en el Mercado General</b>	<b>1,08%</b>

Capacidad de la microempresa	40
Oferta de Puestos Tercera Categoría	2.750
<b>Participación en el Segmento Tercera Categoría</b>	<b>1,45%</b>

**FUENTE: Ref.: CAPTUR y Ministerio de Turismo.**  
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

### **3.5.2. COMPETENCIA.-**

Como se ha manifestado con anterioridad, en la ciudad del Coca existen alrededor de 80 restaurantes, 50 de ellos corresponden a establecimientos de la tercera categoría, que es el segmento en el cual opera la microempresa y que por tanto conforman la competencia directa el bar- restaurante “Virgen del Cisne”.

En cuanto al sector aledaño de la microempresa, existe 10 microempresas tienen por actividad la preparación de alimentos, de estos 4 son de la misma categoría al que pertenece el bar- restaurante “Virgen del Cisne”.

Las microempresas que en el sector, conforman la competencia directa del bar- restaurante “Virgen del Cisne” son:

- **COMEDOR “MAMA TERE”**.- Esta microempresa ha crecido durante 5 años, ofreciendo desayunos, almuerzos y se encuentra ubicada junto al Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”.
- **COMEDOR “MANABI”**.- Este comedor está ubicado a media cuadra del bar-restaurante “Virgen del Cisne”, ofreciendo secos y caldos de gallina como platos especiales, es administrado por su propietaria y familia no tienen empleados externos.
- **COMEDOR “PAPITO”**.- Este comedor, labora en el mercado por 1 año, ofreciendo secos de pollo, carne y almuerzos, se encuentra ubicado muy cerca al bar-restaurante “Virgen del Cisne”.
- **COMEDOR “DE MI TIA”**.- Este comedor está ubicado a una cuadra del bar-restaurante “Virgen del Cisne”, ofreciendo secos de pollo, carne, pescado y almuerzos; es administrado por su propietaria y familia no tienen empleados externos.

Otros aspectos relevantes a ser analizados son:

**3.5.2.1. PUBLICIDAD**.- En referencia a este tema, es importante indicar que ninguno de los cuatro negocios anteriormente citados utiliza publicidad, en estos locales únicamente se exhibe el menú diario en rótulos hechos a mano y en pizarras; en contraposición el bar-restaurante “Virgen del Cisne” se publicita utilizando medios de difusión local tal como son: radio “CUMANDA” y radio “ALEGRÍA”.

**3.5.2.2. PROMOCIÓN**.- En referencia a este tema, es importante indicar que ninguno de los cuatro negocios referidos anteriormente, ha implementado ninguna promoción, en cambio el bar-restaurante “Virgen del Cisne” aplica las siguientes promociones: por la compra de 7 dólares en adelante se obsequia un caldo del día, y por la compra de 9 dólares en adelante se obsequia una gaseosa de tres litros.

**3.5.2.3. PRODUCTOS Y PRECIOS.-** Los productos y precios que oferta el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, son los siguientes:

**TABLA No. 10  
PRODUCTOS-PRECIOS DE BAR RESTAURANT “VIRGEN DEL  
CISNE”**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
DESAYUNOS	1,50
SECO DE POLLO	1,25
SECO DE CARNE	1,25
SECO DE PESCADO	1,50
BISTEC DE HIGADO	1,25
TINTO PEQUEÑO	0,25
TINTO GRANDE	0,50
CAFÉ EN LECHE	0,50
TÉ o AGUA AROMÁTICA	0,30
<b>ALMUERZOS</b>	
ALMUERZO CON CARNE	1,50
ALMUERZO CON POLLO	1,75
ALMUEZO CON PESCADO	2,00
CALDO DE PATA	1,00
<b>BEBIDAS</b>	
COLAS	0,50
CERVEZAS	1,00
GUITIG GRANDE	0,75
GUITIG PEQUEÑA	0,40
AGUA EN BOTELLA	0,50
GATORADE	1,00
SUNNY	0,50

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Los productos y precios que ofertan los otros cuatro locales son:

**TABLA No. 11**  
**PRODUCTOS Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA**

<b>COMEDOR "MAMA TERE"</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
SECO DE POLLO	\$ 1,30
SECO DE CARNE	\$ 1,30
PESCADO FRITO	\$ 1,25
ALMUERZO CON CARNE	\$ 1,50
ALMUERZO CON POLLO	\$ 1,80
CALDO DE PATA	\$ 1,00

<b>COMEDOR "MANABI"</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
SECO DE POLLO	\$ 1,25
SECO DE GALLINA	\$ 2,50
SECO DE CARNE	\$ 1,25
CALDO DE GALLINA	\$ 2,30
CALDO DE PATA	\$ 1,25
ALMUERZOS	\$ 1,75

<b>COMEDOR "PAPITO"</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
SECO DE CARNE	\$ 1,25
SECO DE POLLO	\$ 1,25
SECO DE PESCADO	\$ 1,30
ALMUERZO CON CARNE	\$ 1,60
ALMUERZO CON PESCADO	\$ 1,80
CALDO DE MENUDENCIA	\$ 1,00

<b>COMEDOR "DE MI TIA"</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
SECO DE POLLO	\$ 1,25
SECO DE PESCADO	\$ 1,50
SECO DE CARNE	\$ 1,50
BISTEC DE HIGADO	\$ 1,50
CALDO DE PATA	\$ 1,00
ALMUERZO	\$ 1,75

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Por tanto se observa que el menú que ofrecen los diferentes locales es similar y pueden presentar pequeñas variaciones, existen platos que sustituyen en importancia y representatividad a otros; en cuanto al precio de venta, para la mayoría de platos son similares en todos los establecimientos, y solamente unos pocos que ofrece el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” son ligeramente inferiores.

### **3.5.3. DEMANDA.-**

La microempresa se ubica en la Provincia de Orellana, su población según el censo del 2001 es de 86.493 habitantes, de los cuales 26.191 viven en zonas urbanas y 60.302 en el área rural; y presenta una tasa anual de crecimiento poblacional del 2,85%; es decir que actualmente existen aproximadamente 100.000 habitantes, de los cuales un 35% de los cuales viven en zonas urbanas y 65% viven en zonas rurales; además recibe anualmente a 25.000 turistas aproximadamente (65% de los cuales son turistas extranjeros y el 35% turistas nacionales); en la zona el 21,43% de personas, son desempleados.

La ciudad del Coca ha tenido en los últimos años un gran desarrollo comercial e impulso turístico, en total diariamente más de 25.000 personas circulan por sus calles, un 90% de este número son circulantes habituales, de los cuales el 78,57% es población económicamente activa; principalmente empleados públicos y privados, comerciantes y moradores; el 10% restante está constituido por turistas nacionales (65%), extranjeros (30%), y, habitantes del sector rural que visitan la ciudad para: conocerlo, realizar gestiones y/o compras<sup>4</sup>.

La población económicamente activa está constituida principalmente por: empleados privados y públicos 25%, comerciantes 43,25%, empresarios 20,75% e informales 11%; el ingreso promedio ponderado por persona según el INEC es de US\$ 415,00 y la alimentación tiene un peso del 18% en los rubros de gastos.

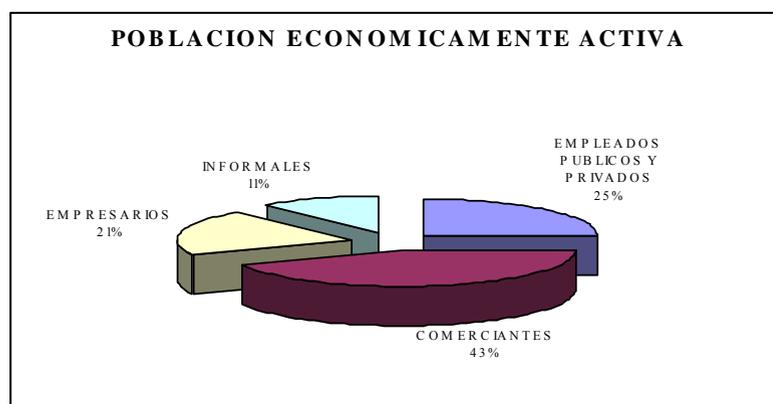
---

<sup>4</sup> INEC – MINISTERIO DE TURISMO

**TABLA No. 12**  
**POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA**

CATEGORIA DE OCUPACION	%
EMPLEADOS PUBLICOS Y PRIVADOS	25%
COMERCIANENTES	43,25%
EMPRESARIOS	20,75%
INFORMALES	11%
TOTAL	100,00%

**FUENTE: INEC – MINISTERIO DE TURISMO.**  
**ELABORADPO POR: Verónica Fernández C.**



Los turistas nacionales provienen en un 44% de la Costa, en un 47% de la Sierra, en un 4% de la Región Insular y en un 5% del Austro, y presenta un volumen de gastos diario ponderado de US \$35,00.

**TABLA No. 13**  
**TURISTAS NACIONALES.**

Origen de los turistas	%
COSTA	44%
SIERRA	47%
GALAPAGOS	4%
AUSTRO	5%
Total	100%

GASTO PROMEDIO	35 US\$.
----------------	----------

**FUENTE: INEC – MINISTERIO DE TURISMO.**  
**ELABORADPO POR: Verónica Fernández C.**

La edad de los visitantes se concentra entre los 21 y los 30 años. Con un 18% le sigue en importancia la franja ocupada por turistas que tienen entre 31 y 40 años y luego se ubica la categoría que va de 41 a 50 años, con un 13%. El 9% de los visitantes tiene entre 11 y 20 años; el 7% entre 51 y 60 años y sólo el 1% es mayor de 61 años.

**TABLA No 14**  
**EDADES TURISTAS NACIONALES.**

Edad de los turistas	%
De 21 a 30 años	52%
De 31 a 40 años	18%
De 41 a 50 años	13%
De 11 a 20 años	9%
De 51 a 60 años	7%
De 61 a 70 años	1%
Total	100%

**FUENTE: INEC – MINISTERIO DE TURISMO.**  
**ELABORADPO POR: Verónica Fernández C.**

De la mayoría de los turistas, el 75%, no supera los US \$ 100 de gasto diario, y un 59% no supera los US \$ 50 por día.

**TABLA No.15**  
**GASTO DIARIO- TURISTAS NACIONALES.**

Gasto diario	%
Hasta 50 US\$	59%
Entre US\$ 51 y US\$ 100	16%
Entre US\$ 101 y US\$ 150	6%
Entre US\$ 151 y US\$ 200	6%
Más de US\$ 300	6%
Entre US\$ 201 y US\$ 250	4%
Entre US\$ 251 y US\$ 300	3%
Total	100%

**FUENTE: INEC – MINISTERIO DE TURISMO.**  
**ELABORADPO POR: Verónica Fernández C.**

### 3.5.3.1. MATRIZ RESUMEN DE POTENCIALES DEMANDANTES.

TABLA No. 16

<b>MATRIZ RESUMEN DE POTENCIALES DEMANDANTES</b>		
BASE DE CALCULO:	25.000	VISITANTES DIARIOS

<b>90%</b>		<b>22.500</b>
POBLACION ACTIVA	78,59%	17.683
DESEMPLEADO	21,41%	4.817

<b>POBLACION ACTIVA</b>		
EMPLEADOS PUBLICOS Y PRIVADOS	25,00%	5.625
COMERCIANTES	43,25%	9.731
EMPRESARIOS	20,75%	4.669
INMFORMALES	11,00%	2.475
TOTALES	100,00%	22.500
INGRESO PROMEDIO US\$ 415, ASIGNAN UN 18% A LA ALIMENTACION		

<b>10%</b>		<b>18.750</b>
TURISTAS NACIONALES	65,00%	12.188
GASTO PROMEDIO DIARIO US\$ 35,00		
TURISTAS ESTRANJEROS	30,00%	5.625
GASTO PROMEDIO DIARIO DEL 90% ENTRE US\$ 50,00 Y US \$100		
OCACIONALES	5,00%	938
GASTO PROMEDIO US\$ 10,00		

FUENTE: INEC – MINISTERIO DE TURISMO.  
ELABORADPO POR: Verónica Fernández C.

### 3.5.4. ESTUDIO APLICADO AL CONSUMIDOR DEL BAR-RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”

#### 3.5.4.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.-

Es muy importante para la administración tener una visión clara de: el perfil del potencial consumidor sus gustos y preferencias, con el fin de enfocar los esfuerzos empresariales al desarrollo de una clientela cautiva y a la captación de otros clientes; además de disponer de información que permita: definir el posible nivel de ingresos

que puede alcanzar el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, y proporcionar información para el desarrollo de la propuesta estratégica.

#### **3.5.4.1.1. NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.-**

Se ha observado la necesidad de realizar una investigación de campo, que permita obtener información para identificar los gustos y preferencias de las personas que conforman el grupo de interés del proyecto para definir el perfil del potencial consumidor.

Se necesitarán datos que permitan generar información acerca de:

- Gustos y preferencias de los consumidores, con respecto al tipo de alimentos.
- El precio, que estarían dispuestos a pagar por los productos.
- La frecuencia de consumo.
- El perfil del cliente.
- La participación de la microempresa en el mercado.

#### **3.5.4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Recolectar datos para determinar el perfil de las personas que conforman el mercado de interés de la microempresa.
- Identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos ofertados.
- Establecer la posible participación en el mercado.
- Proporcionar información para el desarrollo de la propuesta estratégica.

#### **3.5.4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.-**

Para lograr los objetivos propuestos, se ha determinado la necesidad de aplicar encuestas guiadas, en la zona de influencia del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”,

la encuesta está estructurada en forma clara, y contiene preguntas de: selección directa, opción múltiple directa u opción múltiple en base a escalas de selección o medición.

**3.5.4.3.1. UNIVERSO.-** Como universo muestral, se ha considerado a todas las personas que ingresan en el restaurante, durante la semana, por las siguientes razones:

- Las personas de las zonas rurales salen a la ciudad a realizar todo tipo de actividad económica y comercial.
- Existe una mayor incidencia de turistas.

**3.5.4.3.2. TAMAÑO DE MUESTRA.-** Durante la semana, al Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, acuden aproximadamente unas 450 personas, que conforman el universo de elementos a ser estudiados; para configurar una muestra significativa, que permita observar la tendencia real de los gustos y preferencias de los clientes, se ha seleccionado una muestra de 50 elementos.

$$\begin{aligned} N &= 450 \\ Z &= 1,96 \\ P &= 0,5 \\ Q &= 0,5 \\ E &= 3 \end{aligned}$$

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 450 * 0.5 * 0.5}{3^2 * (450-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{432,18}{3908}$$

$$n = 0,11 \quad \times 450$$

$$n = 50 \quad \text{ENCUESTAS}$$

**3.5.4.3.3. TIPO DE MUESTREO.-** En el estudio se realizó muestreo sistemático, para lo cual se seleccionó cada quinta persona que ingresaba al local.

**3.5.4.3.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.-** El diseño del cuestionario se lo hizo en base a los requerimientos de información para este estudio son:

- ¿Qué acostumbran a consumir las personas, que son atendidas en el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”?
- ¿Qué precio que estarían dispuestos a pagar por los productos que consumen?
- ¿Cuál es la frecuencia de consumo?
- ¿Cuánto gastan generalmente las personas en un restaurante?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?

La encuesta está constituida por 12 preguntas, para su estructuración, se han utilizado las siguientes escalas de medición:

- Escala Nominal.- “Es el tipo de escala en que las preguntas requieren que los encuestados provean sólo algún tipo de descriptor como respuesta pura, permite clasificar las respuestas puras en subconjuntos mutuamente excluyentes que no ilustran las magnitudes relativas entre ellos”.<sup>5</sup> En las preguntas 1, 10 y 11 se utilizó una escala nominal para poder definir las preferencias de los encuestados.
- Escala Ordinal.- “Escala que permite expresar la magnitud relativa entre las respuestas a una pregunta, se puede ordenar por rangos las respuestas puras en un patrón jerárquico”.<sup>1</sup> En las preguntas 1, 3, 5, 6, 7 y 9 se utilizó una escala ordinal para clasificar el grado de importancia de los aspectos considerados en estas preguntas.

---

<sup>5</sup> HAIR, Joseph, “*Investigación de Mercados*”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 2003.

- Escala de Intervalo.- “Escala que demuestra las diferencias absolutas entre cada punto de escala, se usan descriptores numéricos para representar el conjunto de rangos de intervalo que integran las categorías de respuesta pura”.<sup>1</sup> En las preguntas 2 y 8 se utilizó una escala de intervalo para determinar un posible rango de precios, como un rango del consumo.

**(Esquema de la encuesta en el Anexo 1)**

### **3.5.4.3.5. RESULTADOS DEL ESTUDIO APLICADO AL CONSUMIDOR DEL BAR-RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”**

Se observa que la muestra aleatoria sistemática, que se aplicó sobre 50 elementos de la población, presenta la siguiente composición por grupo de interés: 18% corresponde a turistas nacionales, 8% a turistas extranjeros, 30% a pobladores de la zona urbana y 44 % a pobladores de la zona rural.

TURISTA NACIONAL	9	18,00%
TURISTA EXTRANJERO	4	8,00%
ZONA URBANA	15	30,00%
ZONA RURAL	22	44,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Por sexo, la muestra aleatoria sistemática, presenta la siguiente composición: 22% corresponde al sexo femenino y 78% al sexo masculino.

FEMENINO	11	22,00%
MASCULINO	39	78,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Por edades, la muestra aleatoria sistemática, presenta la siguiente composición: 6% entre 15 y 20 años, 20% entre 20 y 25 años, 34% entre 25 y 30 años, 24% entre 30 y 35 años, 8% entre 35 y 40 años, 2% entre 40 y 45 años y 6% corresponde a personas mayores a 45 años.

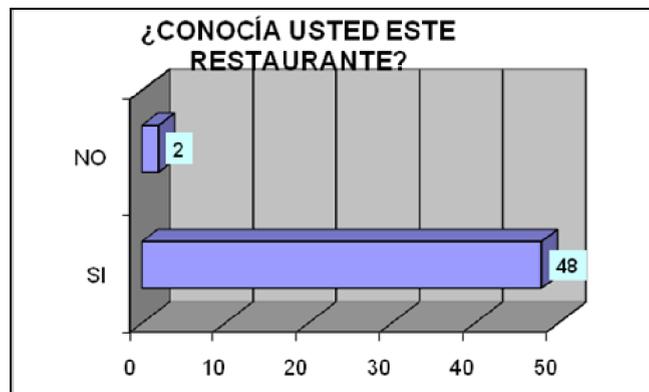
<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
15-20	3	6,00%
20-25	10	20,00%
25-30	17	34,00%
30-35	12	24,00%
35-40	4	8,00%
40-45	1	2,00%
45-más	3	6,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

**Las respuestas a las preguntas de la encuesta aplicada presentan los siguientes resultados:**

**Pregunta 1.- ¿CONOCÍA USTED ESTE RESTAURANTE?**

<b>SI</b>	48	96%
<b>NO</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

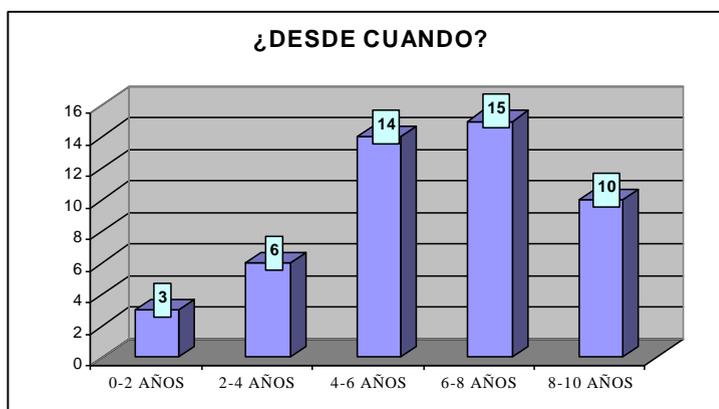


De las personas entrevistadas, el 96% (48) conocen el establecimiento con anterioridad y solamente el 4% (2), no lo conocen; esto es muy importante ya que demuestra que la ubicación del mismo es estratégico y que debe ser mayormente aprovechada.

**Pregunta 2.- SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA ¿DESDE CUANDO?**

<b>0-2 AÑOS</b>	3	6%
<b>2-4 AÑOS</b>	6	13%
<b>4-6 AÑOS</b>	14	29%
<b>6-8 AÑOS</b>	15	31%
<b>8-10 AÑOS</b>	10	21%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

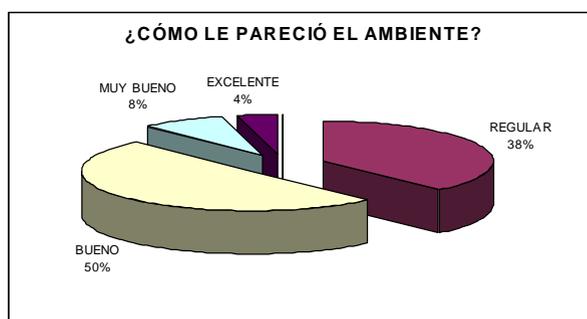


Se observa que en conjunto, un 81% de las personas, conoce el Restaurante más de 4 años, lo que determina una importancia alta del desarrollo del nombre, que debería ser patentado al menos localmente.

**Pregunta 3.- ¿CÓMO LE PARECIO EL AMBIENTE?**

<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	19	38%
<b>BUENO</b>	25	50%
<b>MUY BUENO</b>	4	8%
<b>EXCELENTE</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



Se observa que únicamente el 12% de las personas considera que el ambiente es muy bueno o excelente y que el 50% de las personas lo considera bueno y el 38% regular, lo que implica que debe mejorarse el ambiente por medio de: una mejor atención, mejor infraestructura, música ambiental o mejor decoración; pues la apreciación debería mayoritariamente ser de muy buena.

**Pregunta 4.- ¿Qué plato consumió?**

ALMUERZO CON POLLO	5	10,00%
ALMUERZO CON PESCADO	7	14,00%
BISTEC DE HIGADO	5	10,00%
SECO DE POLLO	15	30,00%
CALDO DE PATA	6	12,00%
SECO DE CARNE	5	10,00%
ALMUERZO CON CARNE	1	2,00%
SECO DE PESCADO	6	12,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

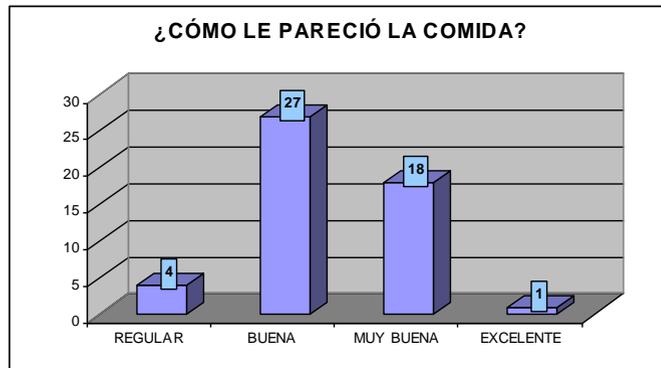
**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

El seco de pollo tiene una demanda del 30% del total, y que el resto de platos a excepción del almuerzo con carne con 2%, mantienen una demanda promedio del 12%.

**Pregunta 5.- ¿COMÓ LE PARECIO LA COMIDA?**

<b>MALA</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	4	8%
<b>BUENA</b>	27	54%
<b>MUY BUENA</b>	18	36%
<b>EXCELENTE</b>	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

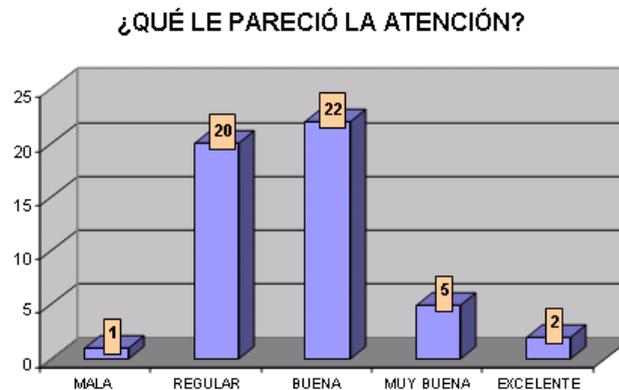


Un 38% de las personas, valora la comida entre muy buena y excelente, lo que denota su gran aceptación y excelente sabor, el 54% la valora únicamente como buena, pero seguramente es consecuencia de la no muy favorable apreciación sobre el ambiente.

**Pregunta 6.- ¿COMÓ CALIFICA LA ATENCIÓN?**

<b>MALA</b>	1	2%
<b>REGULAR</b>	20	40%
<b>BUENA</b>	22	44%
<b>MUY BUENA</b>	5	10%
<b>EXCELENTE</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**



Si bien el 58% de las personas califica la atención entre muy buena, buena y excelente, es alarmante observar que en conjunto un 42% califica la atención entre

mala y regular, lo que determina con claridad que la atención es una debilidad en la prestación del servicio.

**Pregunta 7.- ¿QUÉ LE PARECEN LOS PRECIOS?**

<b>ADECUADOS</b>	12	24%
<b>NORMALES</b>	38	76%
<b>ALTOS</b>	0	0%
<b>EXCESIVOS</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Investigación de campo**  
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

El 76% de las personas encuentra los precios normales y el 24% los encuentra adecuados, es decir los precios justifican la inversión que realizan los clientes, y por tanto deben siempre mantenerse en un nivel competitivo con respecto a los ofertados en el mercado.

**Pregunta 8.- ¿CUÁNTO GASTA EN PROMEDIO CADA VEZ QUE SALE A COMER A UN RESTAURANTE?**

Los resultados de la encuesta aplicada muestran que la mayoría de las personas gasta entre 2 y 3 dólares cuando salen a comer a un restaurante, y que en conjunto un 80% gasta entre 1 y 3 dólares; únicamente un 20% acumulado gasta más de 3 dólares.

<b>1-2 DOLARES</b>	11	22%
<b>2-3 DOLARES</b>	29	58%
<b>3-4 DOLALARES</b>	5	10%
<b>4-5 DOLARES</b>	2	4%
<b>5-? DOLARES</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Investigación de campo**  
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Ponderando se tiene que el promedio de gasto por persona es de USD. 2,64, según se observa en la siguiente tabla:

CLASE	PROMEDIO	PONDERADO
1-2 DOLARES	1,5	16,5
2-3 DOLARES	2,5	72,5
3-4 DOLARES	3,5	17,5
4-5 DOLARES	4,5	9
5-? DOLARES	5,5	16,5
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>132</b>
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>		<b>2,64</b>

**Pregunta 9.- ¿QUÉ TIPO DE COMIDA ES DE SU PREFERENCIA?**

<b>TÍPICA LOCAL</b>	35	70%
<b>COMIDA NACIONAL</b>	13	26%
<b>COMIDA RAPIDA</b>	1	2%
<b>COMIDA INTERNACIONAL</b>	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



Se observa que en un 70% las personas prefieren la comida típica local, la comida nacional tiene una participación importante del 26% y las comidas rápida e internacional únicamente tienen una aceptación del 2% cada una; por tanto es evidente que los platos que sirve el Restaurante “Virgen del Cisne” cubren los grupos de mayor aceptación.

**Pregunta 10.- ¿REGRESARÍA NUEVAMENTE A ESTE RESTAURANTE?**

<b>SI</b>	50	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

Se observa que el 100% de las personas, tiene intención de volver al restaurante, lo que es importante para desarrollar estrategias para lograr la lealtad del cliente.

**Pregunta 11.- ¿RECOMENDARIA A OTRA PERSONA VENIR A ESTE RESTAURANTE?**

<b>SI</b>	50	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

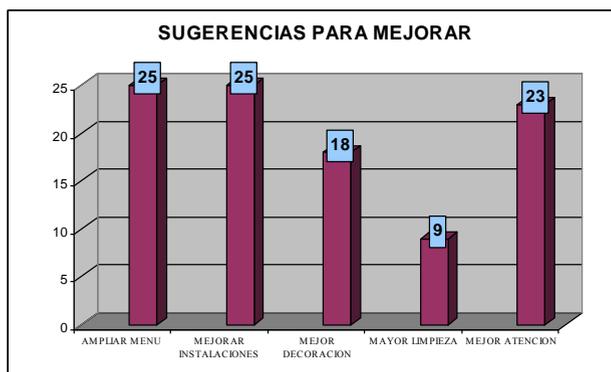
**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Se observa que el 100% de las personas, recomendaría a otra persona venir al restaurante, este resultado tiene total congruencia con el observado en la pregunta anterior, y es importante para desarrollar estrategias de captación de nuevos clientes.

**Pregunta 12.- ANOTE 2 SUGERENCIAS SOBRE LO QUE CONSIDERE SE DEBE MEJORAR EN EL RESTAURANTE " VIRGEN DEL CISNE"**

AMPLIAR MENU	25
MEJORAR INSTALACIONES	25
MEJOR DECORACIÓN	18
MAYOR LIMPIEZA	9
MEJOR ATENCIÓN	23

**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**



Todas las sugerencias se han agrupado en cinco criterios, se observa que las inquietudes que tienen mayor número de propuesta son: ampliar el menú (25%), mejorar las instalaciones (25%) y mejor atención (23%), que en conjunto alcanzan un 78%, seguidos por una mejor decoración (18%) y mayor limpieza (9%).

Estas sugerencias determinan que los clientes consideran necesario dotar al negocio de una nueva infraestructura, además que determinan puntos a ser solventados y aprovechados (oportunidades) con estrategias adecuadas.

### **3.5.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.-**

- Los resultados obtenidos, mostrados con anterioridad, y de la observación directa, permiten realizar el siguiente análisis sobre los clientes del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”:
- Cerca del 96% de la clientela es habitual, constituida por personas adultas de entre 20 a 40 años en un 86%, en su mayoría (78%) de sexo masculino.
- La clientela encuentra bueno, tendiendo hacia muy buenos, los precios y la comida.
- La clientela identifica como el mayor problema: ampliar el menú, mejorar sus instalaciones.
- La totalidad de la clientela considera que posiblemente regresará en compañía de otra persona y/o que referirá el local.
- Los productos de mayor consumo resultó ser el seco de pollo que tiene una demanda del 30% del total y el de menor demanda el almuerzo con carne con 2%, el resto de platos tiene una demanda promedio del 12%.
- El consumo promedio ponderado de los clientes, es de 2.64 dólares
- Los precios del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” comparados con otros establecimientos del mismo segmento, en cuanto a productos: iguales,

similares y/o equivalentes son similares o más convenientes; situación que es captada por la totalidad lo clientes.

- Todas las sugerencias apuntan a que la empresa debe: ampliar el menú, mejorar sus instalaciones, mejorar la atención, tener una mejor decoración y mayor limpieza; estas evidentemente justifican el emprendimiento que busca dotar al negocio de una nueva infraestructura y mayor capacidad; además que determinan parámetros a ser tomados en cuenta en la propuesta estratégica.

### **3.5.6. ESTUDIO APLICADO AL POTENCIAL CONSUMIDOR DEL BAR-RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”**

**3.5.6.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.-** Para lograr los objetivos propuestos, se ha determinado la necesidad de aplicar encuestas guiadas, en la zona de influencia del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, zona que se ha fijado en un radio aproximado de un kilómetro y medio alrededor de la microempresa; la encuesta está estructurada en forma clara, y contiene preguntas de: selección directa, opción múltiple directa u opción múltiple en base a escalas de selección o medición.

**3.5.6.2. UNIVERSO.-** Como universo muestral, se ha considerado a todas las personas económicamente activas que circulan por la zona de influencia del proyecto.

### **3.5.6.3. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN.-**

**TABLA N0. 17  
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO</b>
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Ubicación	Ciudad el Coca
Sector	Centro
Tamaño de la población	57.262
Área	Urbana
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Población	Población Económicamente Activa
Género	Masculino - Femenino

**FUENTE: INEC  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

### 3.5.6.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA.-

TOTAL HABITANTES CANTON FCO.ORELLANA	<b>57,262</b>
PEA (78.57%)	44,991
POBLACION URBANA (36%)	16,197
SECTOR CENTRO (20%)	3,239
TOTAL POBLACION	3,239
CLIENTES	450
POBLACION SIN CLIENTES	<b>2,789</b>

$$N= 2.789$$

$$Z= 1,96$$

$$P= 0,5$$

$$Q= 0,5$$

$$E= 6$$

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 2.789 * 0.5 * 0.5}{6^2 * (2.789-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

**Número de encuestas = 80**

**3.5.6.5. TIPO DE MUESTREO.-** En el estudio se realizó muestreo sistemático, para lo cual se seleccionó cada tercera persona que circulaba por la zona de influencia del proyecto, observando que la persona sea económicamente activa, para que se constituya en un elemento muestral adecuado.

La encuesta está constituida por 11 preguntas, para su estructuración, se han utilizado las siguientes escalas de medición:

- Escala Nominal.- “Es el tipo de escala en que las preguntas requieren que los encuestados provean sólo algún tipo de descriptor como respuesta pura, permite clasificar las respuestas puras en subconjuntos mutuamente excluyentes que no ilustran las magnitudes relativas entre ellos”.<sup>6</sup> En las

<sup>6</sup> HAIR JOSEPH, “*Investigación de Mercados*”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 2003.

preguntas 1, 2,3 y 9 se utilizó una escala nominal para poder definir las preferencias de los encuestados.

- Escala Ordinal.- “Escala que permite expresar la magnitud relativa entre las respuestas a una pregunta, se puede ordenar por rangos las respuestas puras en un patrón jerárquico”.<sup>1</sup> En las preguntas 4, 6, 7 y 11 se utilizó una escala ordinal para clasificar el grado de importancia de los aspectos considerados en estas preguntas.
- Escala de Intervalo.- “Escala que demuestra las diferencias absolutas entre cada punto de escala, se usan descriptores numéricos para representar el conjunto de rangos de intervalo que integran las categorías de respuesta pura”.<sup>1</sup> En las preguntas 8 y 10 se utilizó una escala de intervalo para determinar un posible rango de precios, como un rango del consumo.

**(Esquema de la encuesta en el anexo 2)**

### **3.5.7. RESULTADOS DEL ESTUDIO APLICADO AL POTENCIAL CONSUMIDOR DEL BAR-RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”**

Se observa que la muestra aleatoria sistemática, que se aplicó sobre 80 elementos de la población, determina que mantiene una participación en un 74% del sexo masculino y en un 26% del sexo femenino.

<b>COMPOSICION POR SEXO</b>		
<b>SEXO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
MASCULINO	59	<b>74%</b>
FEMENINO	21	<b>26%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Por edades la muestra está estructurada en un 41,25% por personas de 20 años, 6,25% por personas de 25 años, 15% por personas de 30 años, 27,5% por personas de 35 años, y 10% por personas de 40 años.

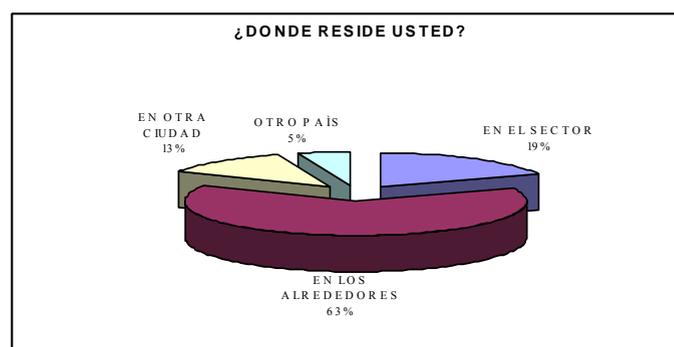
<b>COMPOSICIÓN POR EDADES</b>		
<b>EDAD PROMEDIO</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>%</b>
20	33	41,25%
25	5	6,25%
30	12	15,00%
35	22	27,50%
40	8	10,00%
<b>TOTALES</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

**Las respuestas a las preguntas de la encuesta aplicada presentan los siguientes resultados:**

<b>1. ¿DÓNDE RESIDE USTED?</b>	
EN EL SECTOR	15
EN LOS ALREDEDORES	51
EN OTRA CIUDAD	10
OTRO PAÍS	4
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

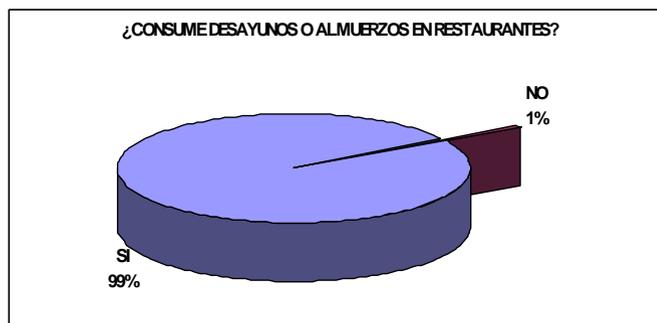
**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



Se observa que el 19% de personas entrevistadas residen en el sector en el cual se realizó el estudio, el 63% en los alrededores, el 13% en otras ciudades, es decir es turista nacional, y el 5% corresponde a turistas extranjeros

<b>2.- ¿USTED CONSUME DESAYUNOS Y/O ALMUERZOS EN RESTURANTES?</b>	
SI	79
NO	1
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

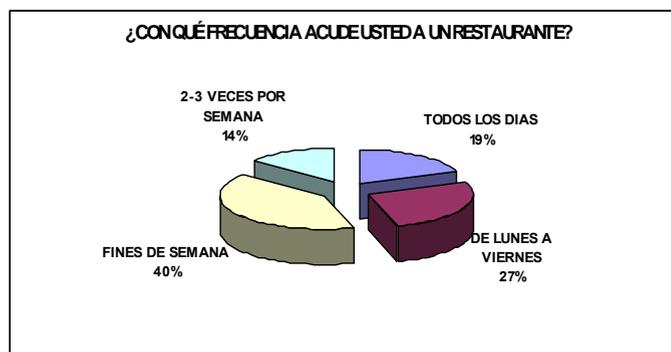
**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



Se observa que el 99% de las personas encuestadas consume su desayuno o almuerzo en restaurantes, situación que muestra el alto potencial de consumo de la población.

<b>3.- ¿CON QUE FRECUENCIA ACUDE USTED A UN RESTUARANTE?</b>	
TODOS LOS DIAS	15
DE LUNES A VIERNES	21
FINES DE SEMANA	32
2-3 VECES POR SEMANA	11
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



El estudio de la frecuencia de consumo indica que el 19% de la población acude a un restaurante todos los días, el 27% de la población acude a un restaurante todos los días hábiles, el 14% de la población acude a un restaurante dos o tres veces por semana, y el 40% de la población acude a un restaurante los fines de semana; esta situación marca el hecho del porque el Bar Restaurante Virgen del Cisne, tenga más demanda de productos los fines de semana y feriados.

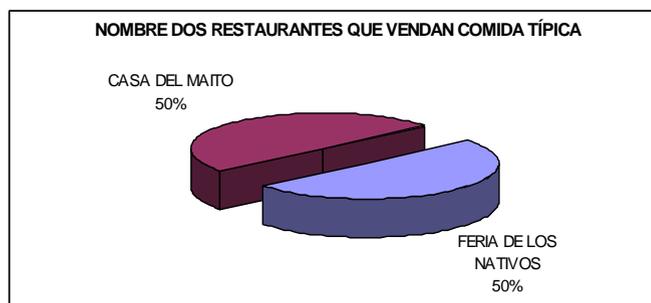
<b>4.- ¿QUÉ COMIDAS CONSUME MAS USTED FUERA DE CASA?</b>	
COMIDA RÁPIDA	33
COMIDA CHINA	5
DESAYUNOS	56
ALMUERZOS	71
MERIENDAS	27
ASADOS	34
COMIDA TÍPICA	75
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

El estudio de las preferencias de la población, muestra que el 25% prefiere comida típica, el 23% almuerzos, el 19% desayunos, el 9% meriendas similar porcentaje prefiere asados, un 11% prefiere meriendas y un 2% comida china.

<b>5.- ¿NOMBRE 2 RESTURANTES QUE VENDAN COMIDA TÍPICA?</b>	
FERIA DE LOS NATIVOS	79
CASA DEL MAITO	78
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



En cuanto al reconocimiento de la población por establecimiento que expenden comida típica, se observa que los dos restaurantes con claro reconocimiento y una participación casi similar por este concepto son: La Casa del Maito y la Feria de los Nativos, es importante por tanto que el Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, determine estrategias para lograr un posicionamiento de nombre, similar al de estos dos establecimientos.

<b>6.- ¿CÓMO CALIFICA USTED LOS SIGUIENTES ASPECTOS AL MOMENTO DE ELEGIR UN RESTURANTE?</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTANTE</b>	<b>ALGO IMPORTANTE</b>
RAPIDEZ DEL SERVICIO	77	2
COMODIDAD	6	73
LIMPIEZA	79	0
CALIDAD DEL SERVICIO	77	2
AMBIENTE	74	5
ATENCIÓN	78	1
CAPACIDAD	2	77
UBICACIÓN	6	73
FACILIDAD DE ESTACIONAMIENTO	0	79

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

A ninguno de los factores estudiados las personas les concedieron poca importancia; a los factores a los cuales la población les da mayor importancia el momento de seleccionar un restaurante son: la rapidez del servicio, la limpieza, la calidad del servicio, el ambiente y la atención; y los factores a los cuales la población les da cierta importancia el momento de seleccionar un restaurante son: la comodidad, la capacidad, la ubicación y la facilidad de estacionamiento. Los factores determinantes o más importantes deben ser considerados fundamentales y condicionantes, para el diseño del plan estratégico del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” y los factores de importancia relativa deben mantenerse siempre en la operatividad del negocio.

<b>7.- ¿CÚAL ES EL NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS AL MOMENTO DE CONSUMIR EN UN RESTAURANTE?</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTANTE</b>	<b>ALGO IMPORTANTE</b>
PRECIO	12	67
CALIDAD	79	0
SABOR	79	0
CANTIDAD	71	8
VARIEDAD	55	24
PRESENTACION DEL PLATO	59	20

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

A ninguno de los factores estudiados las personas les concedieron poca importancia; a los factores a los cuales la población les da mayor importancia el momento de consumir en un restaurante son: la calidad, el sabor, la calidad, la cantidad, la variedad de opciones y la presentación del plato; y se determinó que el precio si bien tiene cierta importancia el momento de consumir en un restaurante, no es determinante. Los factores más importantes deben ser considerados fundamentales y condicionantes, para el diseño del plan estratégico del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” y si bien el precio no es determinante, debe ser fijado de acuerdo al mercado.

<b>8.- ¿CUÁNTO ESTA DISPUESTO PAGAR POR UN DESAYUNO Y/O ALMUERZO? ESPECIFIQUE CADA UNO</b>				
DESAYUNO COMPLETO	PRECIO	\$ 2,50	\$ 2,75	\$ 3,00
	NUMERO	54	12	13
DESAYUNO MEDIO	PRECIO	\$ 1,75	\$ 2,00	\$ 2,50
	NUMERO	57	22	0
DESAYUNO	PRECIO	\$ 1,50	\$ 1,75	\$ 2,00
	NUMERO	60	19	0
ALMERZO COMPLETO	PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,50	\$ 2,75
	NUMERO	63	15	1
ALMUERZO	PRECIO	\$ 1,75	\$ 2,00	\$ 2,25
	NUMERO	60	19	0

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

DESAYUNO COMPLETO	PRECIO	\$ 2,50	\$ 2,75	\$ 3,00
	NUMERO	68,35%	15,19%	16,46%
DESAYUNO MEDIO	PRECIO	\$ 1,75	\$ 2,00	\$ 2,50
	NUMERO	72,15%	27,85%	0,00%
DESAYUNO	PRECIO	\$ 1,50	\$ 1,75	\$ 2,00
	NUMERO	75,95%	24,05%	0,00%
ALMERZO COMPLETO	PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,50	\$ 2,75
	NUMERO	79,75%	18,99%	1,27%
ALMUERZO	PRECIO	\$ 1,75	\$ 2,00	\$ 2,25
	NUMERO	75,95%	24,05%	0,00%

De la información se observa, que de acuerdo a los rangos de precios fijados, entre un 70% y 75% de personas consideran justo el precio del rango inferior, es decir: 2,50 por un desayuno completo, 1,75 por un desayuno medio, 1,50 por un desayuno, 2,00 por un almuerzo completo y 1,75 por un almuerzo; y un incremento de 0,25 en el precio es aceptado únicamente por un 20 o 25% de personas. Los precios ponderados para estas comidas, de acuerdo al precio unitario y su aceptación son:

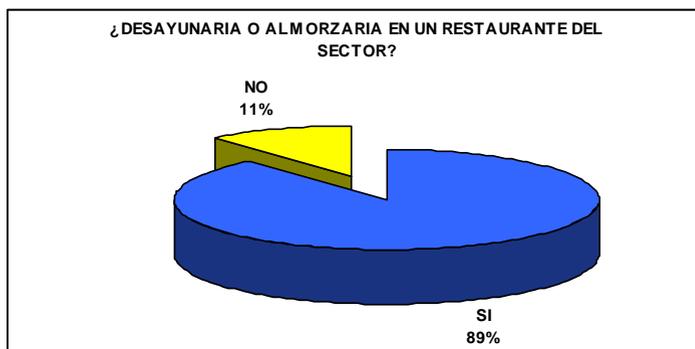
**TABLA No 18**  
**PRECIOS PONDERADOS**

<b>PLATO</b>	<b>PRECIO PONDERADO</b>
DESAYUNO COMPLETO	<b>2,62 USD</b>
DESAYUNO MEDIO	<b>1,82 USD</b>
DESAYUNO	<b>1,56 USD</b>
ALMERZO COMPLETO	<b>2,10 USD</b>
ALMUERZO	<b>1,81 USD</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

<b>9.- ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A CONSUMIR DESAYUNO Y/O ALMUERZO EN BASE A COMIDA TÍPICA EN UN RESTAURANTE POR EL SECTOR?</b>	
SI	71
NO	9
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



El 89% de las personas encuestadas estaría dispuesto a consumir un desayuno o almuerzo en base a comida típica, en un restaurante del sector, lo que muestra el buen potencial del mercado para la comida típica.

<b>10.- ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO PAGAR POR UN DESAYUNO Y/O ALMUERZO TÍPICO? ESCOJA UNA OPCIÓN</b>				
DESAYUNO CON MAITO DE PESCADO	PRECIO	\$ 2,50	\$ 3,00	\$ 3,25
	NUMERO	55	16	0
DESAYUNO CON MAITO DE GUANTA	PRECIO	\$ 3,00	\$ 3,25	\$ 3,50
	NUMERO	57	14	0
DESAYUNO CON CHICHA DE YUCA Y/O CHONTA	PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,50	\$ 3,00
	NUMERO	55	16	0
SOPA DE PESCADO CON MAITO DE GUANTA CON CHICHA DE CHONTA	PRECIO	\$ 5,00	\$ 5,50	\$ 6,00
	NUMERO	66	5	0
MAZAMORRA DE GUANTA CON MAITO DE PESCADO CON CHICHA DE YUCA	PRECIO	\$ 6,00	\$ 6,25	\$ 6,50
	NUMERO	66	5	0

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

DESAYUNO CON MAITO DE PESCADO	PRECIO	\$ 2,50	\$ 3,00
	NUMERO	77,46%	22,54%
DESAYUNO CON MAITO DE GUANTA	PRECIO	\$ 3,00	\$ 3,25
	NUMERO	80,28%	19,72%
DESAYUNO CON CHICHA DE YUCA Y/O CHONTA	PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,50
	NUMERO	77,46%	22,54%
SOPA DE PESCADO CON MAITO DE GUANTA CON CHICHA DE CHONTA	PRECIO	\$ 5,00	\$ 5,50
	NUMERO	92,96%	7,04%
MAZAMORRA DE GUANTA CON MAITO DE PESCADO CON CHICHA DE YUCA	PRECIO	\$ 6,00	\$ 6,25
	NUMERO	92,96%	7,04%

De la información se observa, que de acuerdo a los rangos de precios fijados, entre un 77% y 93% de personas consideran justo el precio del rango inferior, es decir: 2,50 por un desayuno con maito de pescado, 3,00 por un desayuno con maito de guanta, 2,00 por un desayuno con chicha de yuca o chonta, 5,00 por una sopa de pescado con maito de guanta y chicha de chonta, y 6,00 por una mazamorra de guanta con maito de pescado y chicha de yuca; y un incremento de 0,25 o 0,50 en el precio es aceptado únicamente en promedio por el 15% de personas. Los precios ponderados para estas comidas, de acuerdo al precio unitario y su aceptación son:

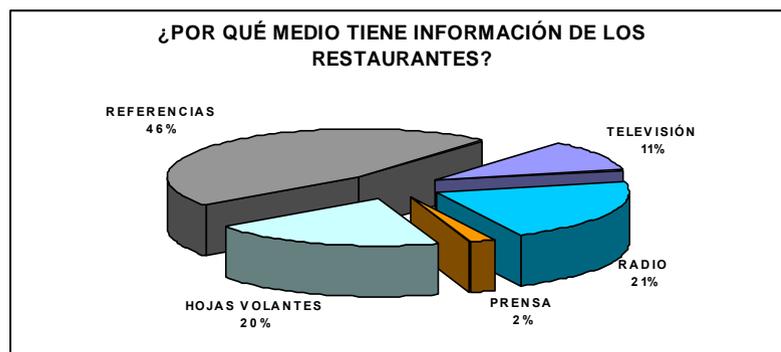
**TABLA No 19  
PRECIOS PONDERADOS**

<b>PLATO</b>	<b>PRECIO PONDERADO</b>
DESAYUNO CON MAITO DE PESCADO	<b>2,61 USD</b>
DESAYUNO CON MAITO DE GUANTA	<b>3,05 USD</b>
DESAYUNO CON CHICHA DE YUCA Y/O CHONTA	<b>2,11 USD</b>
SOPA DE PESCADO CON MAITO DE GUANTA CON CHICHA DE CHONTA	<b>5,04 USD</b>
MAZAMORRA DE GUANTA CON MAITO DE PESCADO CON CHICHA DE YUCA	<b>6,02 USD</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

<b>11.- ¿GENERALMENTE, POR QUE MEDIO, OBTIENE INFORMACIÓN DE LOS RESTAURANTES?</b>	
TELEVISIÓN	15
RADIO	30
PRENSA	3
HOJAS VOLANTES	28
REFERENCIAS	66
INTERNET	0
CORREO	0
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.



Se observa que el mejor medio para promocionar un negocio de restaurante es la referencia de las personas con un 46%; la radio con un 21%, las hojas volantes con un 20%, la televisión con un 11% y la prensa escrita con un 2%. La receptabilidad de estos canales, será fundamental al momento de diseñar el plan estratégico para Bar Restaurante “Virgen del Cisne”.

### **3.5.8. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CAMPO APLICADO.-**

La población activa y circulante por la zona de influencia del proyecto está compuesta en un 74% por hombres y en un 26% por mujeres.

Por edades la población activa y circulante por la zona de influencia del proyecto está compuesta en un 41,25% por personas de 20 años, 6,25% por personas de 25 años, 15% por personas de 30 años, 27,5% por personas de 35 años, y 10% por personas de 40 años.

El 19% de personas circulante por la zona de influencia del proyecto residen en el sector, el 63% reside en los alrededores, el 13% es turista nacional, y el 5% es turista extranjero.

El 99% de la población estudiada, consume su desayuno o almuerzo en restaurantes, situación que muestra el alto potencial de consumo.

El 19% de la población acude a un restaurante todos los días, el 27% de la población acude a un restaurante todos los días hábiles, el 14% de la población acude a un restaurante dos o tres veces por semana, y el 40% de la población acude a un restaurante los fines de semana; esta situación explica el hecho de que el Bar Restaurante Virgen del Cisne, tenga más demanda de productos los fines de semana y feriados.

Las preferencias de la población son: el 25% comida típica, el 24% almuerzos, el 19% desayunos, el 22% comida rápida, similar asados, un 9% meriendas y un 2% comida china.

La población reconoce claramente dos restaurantes de comida típica, que son: La Casa del Maito y la Feria de los Nativos, por tanto que el Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, debe determinar estrategias para lograr un posicionamiento de nombre significativo.

Los factores más importantes el momento de seleccionar un restaurante son: la rapidez del servicio, la limpieza, la calidad del servicio, el ambiente y la atención; y los factores de cierta importancia son: la comodidad, la capacidad, la ubicación y la facilidad de estacionamiento.

Los factores considerados más importantes el momento de consumir en un restaurante son: la calidad, el sabor la cantidad, la variedad de opciones y la presentación del plato; el precio tiene cierta importancia pero no es determinante; pero debe guardar congruencia con el mercado.

Los resultados de análisis de los factores anteriores, apuntan a que la empresa debe: ampliar el menú, mejorar sus instalaciones, mejorar la atención, tener una mejor decoración y mayor limpieza; estas evidentemente justifican el emprendimiento que busca dotar al negocio de una nueva infraestructura y mayor capacidad; además que determinan parámetros a ser tomados en cuenta en la propuesta estratégica para del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”.

Los precios ponderados para desayunos y almuerzos, calculados en base a al precio unitario y su aceptación son:

**TABLA No 20  
PRECIOS PONDERADOS**

<b>PLATO</b>	<b>PRECIO PONDERADO</b>
DESAYUNO COMPLETO	<b>2,62 USD</b>
DESAYUNO MEDIO	<b>1,82 USD</b>
DESAYUNO	<b>1,56 USD</b>
ALMERZO COMPLETO	<b>2,10 USD</b>
ALMUERZO	<b>1,81 USD</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

El 89% de la población está dispuesta a consumir un desayuno o almuerzo en base a comida típica, en un restaurante del sector, lo que muestra el buen potencial del mercado para la comida típica.

El mejor medio para promocionar un negocio de restaurante es la referencia de las personas con un 46%; la radio con un 21%, las hojas volantes con un 20%, la televisión con un 11% y la prensa escrita con un 2%. La receptabilidad de estos canales debe ser considerada para diseñar el plan estratégico para Bar Restaurante “Virgen del Cisne”.

## **CAPITULO 4**

### **ESTUDIO LEGAL**

En este capítulo se detallará, la forma legal bajo la cual se operará la microempresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, una vez que se concrete su proyecto de ampliación, y, las normas legales, requisitos y permisos que se observarán para su implementación.

#### **4.1. FIGURA LEGAL.-**

El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, por la naturaleza de sus operaciones, se encuentra enmarcado en el sector alimentos y bebidas, dentro de la categoría de restaurantes, que son establecimientos que mediante un precio sirven al público toda clase de comidas y bebidas, para ser consumidas en sus propios locales.

Considerando que la empresa ha crecido sostenidamente durante los últimos años, la propietaria ha decidido conformar una Compañía de Responsabilidad Limitada, puesto que ésta, se adapta a las características del proyecto (tamaño, capital, crecimiento y disposiciones legales).

La Empresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” estará conformada por tres socios:

**Nombre:** Georgina Francisca Camacho Herrera

**Monto de Aportación:** \$ 500,00

**% de las Participaciones:** 50%

**Nombre:** Verónica Elizabeth Fernández Camacho

**Monto de Aportación:** \$ 250,00

**% de las Participaciones:** 25%

**Nombre:** Jimmy Javier Fernández Camacho

**Monto de Aportación:** \$ 250,00

**% de las Participaciones:** 25%

Las aportaciones de los socios al capital suscrito será en numerario (dinero), el cual se pagará íntegramente al momento de la constitución de la compañía.

La junta general es el órgano supremo de la compañía, estará formada por los tres socios, la cual no podrá reunirse sin la concurrencia de dichos socios.

La escritura de constitución de la empresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” Cía. Ltda., contendrá la siguiente información:

1. Nombres, apellidos, estado civil, nacionalidad y domicilio de los socios.

**Nombres:** Georgina Francisca

**Apellidos:** Camacho Herrera

**Estado Civil:** Divorciada

**Nacionalidad:** Ecuatoriana

**Domicilio:** Fco. de Orellana- El Coca

**Nombres:** Verónica Elizabeth

**Apellidos:** Fernández Camacho

**Estado Civil:** Soltera

**Nacionalidad:** Ecuatoriana

**Domicilio:** Fco. de Orellana- El Coca

**Nombres:** Jimmy Javier

**Apellidos:** Fernández Camacho

**Estado Civil:** Soltero

**Nacionalidad:** Ecuatoriana

**Domicilio:** Fco. de Orellana- El Coca

2. Razón social de la compañía.- La razón social de la compañía será: Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” Cía. Ltda.
3. El domicilio de la compañía.- La empresa tendrá como domicilio, el cantón Fco. de Orellana.

4. Objeto social.- El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” se dedicará a la preparación y comercialización de comida, para desarrollar esta actividad deberá afiliarse a la Cámara de Turismo.
5. Plazo.- El plazo de duración de la compañía será mínimo de 10 años.
6. Capital.-

**Capital Social:** \$1.000,00

**Número de Participaciones:** 100

**Valor Nominal de las Participaciones:** \$10,00

7. Participaciones de cada socio.

**Nombre:** Georgina Francisca Camacho Herrera

**Monto de Aportación:** \$ 500,00

**% de las Participaciones:** 50%

**Nombre:** Verónica Elizabeth Fernández Camacho

**Monto de Aportación:** \$ 250,00

**% de las Participaciones:** 25%

**Nombre:** Jimmy Javier Fernández Camacho

**Monto de Aportación:** \$ 250,00

**% de las Participaciones:** 25%

8. Junta general.- La junta general estará conformada por los tres socios
9. Convocatoria.- La convocatoria a Junta General la efectuará la Sra. Georgina Francisca Camacho Herrera, Gerente de la Compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por los socios, con ocho días de anticipación, por lo menos.
10. Quórum de instalación.- La junta general no podrá reunirse sin la concurrencia de los socios.
11. Quórum de decisión.- Las resoluciones que se llegaren a tomar serán aprobadas por unanimidad de los socios, en caso de haber desacuerdos se dará un plazo de 48 horas, para buscar mejores alternativas y negociarlas en la junta. Las

resoluciones y puntos tratados en la junta se deberán poner por escrito, mediante un acta redactada por la secretaria; para constancia firmarán los socios.

12. Presidente de la compañía.- La Presidente de la Compañía será la Srta. Verónica Elizabeth Fernández Camacho, nombrada por un período de dos años.
13. Gerente de la compañía.- La Gerente de la Compañía será la Sra. Georgina Francisca Camacho Herrera, nombrada por un período de dos años.
14. Representación legal; la Representante Legal será la Sra. Georgina Francisca Camacho Herrera.

#### **4.2. DONACION DE INMUEBLE.-**

La Sra. Georgina Francisca Camacho Herrera, como legítima propietaria del inmueble en el cual opera el establecimiento, lo donará a favor de la empresa “Virgen del Cisne” Cía. Ltda.

#### **4.3. PERMISOS REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN**

##### **Permisos requeridos para la operación.-**

**Registro Único de Contribuyentes (RUC).**- "El RUC es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria."

Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> TORRES LUIS, “Creación y Formalización de la Microempresa Civil”, Editorial Quality Print, Sexta Edición, Quito, 2007.

La actualización de los datos de inscripción procede siempre y cuando haya:

- Cambiado de actividad económica
- Cambiado de domicilio
- Cesado su actividad y,
- Aumentado o disminuido el capital.

### Requisitos

- 🇪🇨 Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
- 🇪🇨 Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- 🇪🇨 Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- 🇪🇨 Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- 🇪🇨 Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- 🇪🇨 Original del certificado de votación.
- 🇪🇨 Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro; o,
- 🇪🇨 Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
- 🇪🇨 Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.<sup>8</sup>

La obtención de este documento no tiene costo, y su duración es indefinida mientras dure la actividad, en el caso de este proyecto no se requiere obtener nuevamente el RUC, pues ya existe.

**Patente del Gobierno Municipal Francisco de Orellana.-** Es un comprobante de pago emitido por el Gobierno Municipal Francisco de Orellana, correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona

---

<sup>8</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec) (Servicio de Rentas Internas)

natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el área urbana y rural, que se encuentra bajo la jurisdicción del Municipio.

**Requisitos:**

- ✚ Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia.
- ✚ Copia de la cédula de ciudadanía.
- ✚ Certificado de votación.<sup>1</sup>

**Permiso Sanitario de Funcionamiento.-** Es un documento emitido por la administración municipal correspondiente, que autoriza el funcionamiento de los siguientes establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario por delegación del Ministerio de Salud: mercados, supermercados, micro mercados, tiendas de abarrotes y locales de abastos, consignación de víveres y frutas, vendedores ambulantes y estacionarios, bares- restaurantes, (grill) restaurante, cafeterías, heladerías, fuente de soda, soda-bar, picantería, fondas, comedores populares y cantinas, escenarios permanentes de espectáculos, plazas de toros, salas de cine, casinos, salones de billar, salones de juegos electrónicos, clubes deportivos privados, estudios y coliseos, peluquería y salones de belleza. (Acuerdo ministerial RO N°.58 de abril de 2003)

TIEMPO: Quince días laborables

**Requisitos:**

- ✚ Solicitud (formulario) de permiso sanitario.
- ✚ Copia de cédula de ciudadanía y de votación del propietario del negocio.
- ✚ Comprobante de pago de patente anterior.
- ✚ Certificado(s) de salud (en áreas de alimentos, salas de belleza y peluquerías) para todo el personal, expendido por la unidad respectiva.
- ✚ Copia del RUC vigente.
- ✚ Categorización (para locales nuevos) otorgado por el Área de Control Sanitario.
- ✚ Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.

El plazo máximo para obtener el permiso de funcionamiento es el 30 de junio de cada año, caso contrario se someterán a las sanciones establecidas en el Código de la Salud.

**Servicio del Cuerpo de Bomberos.-** Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El cumplimiento de estas recomendaciones le da derecho al dueño del negocio a reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

**Requisitos:**

- 🇪🇨 Comprar un formulario (\$1,00) llenarlo y entregar a los bomberos.
- 🇪🇨 Conducir a los inspectores al local comercial para la verificación.
- 🇪🇨 Presentar la Patente y el RUC. Si ya se tiene la Patente no se paga ningún valor a los bomberos. <sup>1</sup>

**Registro Actividad Turística (Ministerio de Turismo).-** Aplicable a empresas cuya actividad se puede ver beneficiada con el turismo.

**Requisitos:**

- 🇪🇨 Copia del RUC.
- 🇪🇨 Copia de la cédula de ciudadanía.
- 🇪🇨 Copia de la papeleta de votación.
- 🇪🇨 Certificado de búsqueda de nombre comercial, emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPPI.
- 🇪🇨 Copia del título de propiedad (escrituras de propiedad) o contrato de arrendamiento del local, debidamente legalizado.
- 🇪🇨 Lista de Precios de productos ofertados (original y copia).

- 📄 Declaración Juramentada de activos fijos para cancelación del 1 por mil.<sup>9</sup>

Plazo: Máximo 30 días después del inicio de la actividad

### **Licencia Anual de Funcionamiento, Ministerio de Gobierno y Policía.**

#### **Requisitos:**

- 📄 Copia del comprobante de pago de la tasa de turismo y patente municipal.
- 📄 Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento firmado por el representante legal.
- 📄 Permiso de Uso de Suelo.
- 📄 Copia del RUC.<sup>10</sup>

**Plazo:** Hasta el 31 de marzo de cada año.

**Contribución 1 x mil a los activos fijos.-** Es un pago que se realiza al Fondo Mixto de Promoción Turística, anualmente, de acuerdo a la Ley de Turismo, artículos 39 y 40.<sup>5</sup>

Plazo: Hasta el 31 de julio de cada año.

**Nota:** Este impuesto se debe calcular tomando como base el monto total de activos (fijos y corrientes) del contribuyente que consta en el Casillero 398 del Formulario 102 “Declaración del Impuesto a la Renta – Personas Naturales”; se calcula el uno por mil y no se practican deducciones.

### **Impuesto a los activos totales (1,5 x mil)**

#### **Requisitos:**

- 📄 Formulario de declaración del impuesto del 1.5 x 1000, sobre activos totales.

---

<sup>9</sup> Arts. 8 y 9 Ley de Turismo.

<sup>10</sup> [www.captur.gov.ec](http://www.captur.gov.ec) (Cámara Provincial de Turismo de Pichincha)

- ✚ Copia del RUC actualizado.
- ✚ Copia de la cédula de ciudadanía del Representante Legal.
- ✚ Copia de la papeleta de votación, actualizada.<sup>5</sup>

Plazo: El impuesto deberá pagarse cuando le corresponda de acuerdo a la declaración del impuesto a la Renta, establecida en función del noveno dígito del RUC.

**Inscripción de la marca.-** Una vez posicionada la empresa con la ampliación, que se supone será luego del primer año de operación, se ha considerado necesario e indispensable realizar el Registro de Marca, para salvaguardar el esfuerzo empresarial, que constituye una inversión intangible; para lo cual deberá observarse el siguiente procedimiento:

- ✚ Llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI (\$ 0.05) o bajar un ejemplar de la página Web del IEPI.

- ✚ Búsqueda de archivos:

Búsqueda parcial (marcas registradas, nombres comerciales, nombres de servicios) \$ 8.00.

Búsqueda completa (todas las anteriores) \$ 16.00.

- ✚ Entregar la solicitud.
- ✚ Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (\$54,00).
- ✚ Copias simples de nombramientos de representantes legales que suscriben la solicitud, debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
- ✚ Si la marca tiene diseño se necesitan (6) etiquetas.
- ✚ Examen de cumplimiento de los requisitos formales.
- ✚ Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (circula mensualmente).
- ✚ Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas (30 días).
- ✚ Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no el registro de la marca.

- ✚ El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.
- ✚ Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD 28,00 (pago único, cada 10 años).
- ✚ Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses.<sup>11</sup>

#### 4.4. CUANTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL LEGAL Y DE LOS GASTOS OPERATIVOS ANUALES LEGALES.

**Inversión inicial.**- Este rubro, en cuanto al estudio legal, está formado por: gastos de constitución, además de los pagos por los permisos que se hacen una sola vez al inicio de la operación del proyecto; también se requiere el monto total del registro de marca, para incorporarlo al flujo en el año 2, como un incremento de la inversión inicial.

**TABLA No 22  
INVERSIÓN INICIAL**

<b>INVERSION INICIAL - CONSTITUCIÓN Y REQUISITOS LEGALES</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<b>COSTO (USD.)</b>
CONSTITUCION DE COMPANIA	800,00
REGISTRO ACTIVIDAD TURISTICA	100,00
<b>SUMAN</b>	<b>900,00</b>
<b>REGISTRO DE MARCA (TOTAL)</b>	<b>500,00</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**Gastos operativos legales anuales.**- Este rubro, en cuanto al estudio legal, está formado por el pago anual por concepto de: Patente Municipal, Permiso Sanitario de Funcionamiento, Servicio del Cuerpo de Bomberos, Registro Actividad Turística (Ministerio de Turismo), Licencia Anual de Funcionamiento, Contribución 1 x mil a los activos fijos e Impuesto a los activos totales (1,5 x mil).

---

<sup>11</sup> [www.iepi.ec](http://www.iepi.ec) (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)

**TABLA No 23**  
**GASTOS OPERATIVOS ANUALES**

<b>GASTOS OPERATIVOS ANUALES</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<b>COSTO UNITARIO (USD.)</b>
PATENTE MUNICIPAL	32,00
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE SALUD	10,46
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE BOMBEROS	12,00
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO POLICÍA	15,00
TASA DE TURISMO	80,00
CONTRIBUCIÓN 1/1000	30,00
IMPUESTOS 1.5/1000	45,00
<b>SUMAN</b>	<b>224,46</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

## CAPITULO 5 ESTUDIO TÉCNICO

**5.1. Introducción.-** En el estudio técnico se determinará la ingeniería del proyecto que comprende el proceso productivo, los egresos e ingresos y recursos necesarios para el funcionamiento y ampliación del bar-restaurante “Virgen del Cisne”.

**5.2. Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa debe ser consistente con la planificación de la empresa y puede resultar una ventaja competitiva.

La empresa estará conformada por 2 áreas:

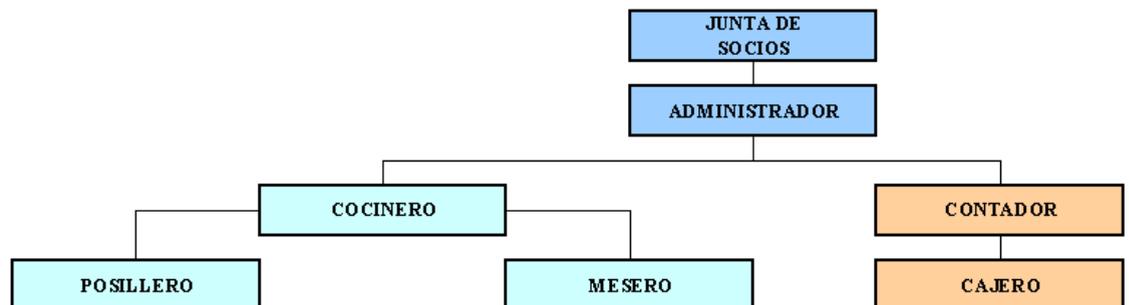
1. Área Administrativa.- El área administrativa está compuesta por los siguientes cargos:

- 🚧 Administrador de Restaurante
- 🚧 Contador (Profesional externo)
- 🚧 Cajera/o

2. Área Operativa.- El área operativa está compuesta por los siguientes cargos:

- 🚧 Cocinero/a
- 🚧 Mesera/o (2)
- 🚧 Posillera/o (2)

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

### **5.3. Funciones y Tareas del Personal**

**Análisis de Puestos.-** Se determinará las funciones de cada puesto de trabajo, para que los empleados del Bar Restaurante Virgen del Cisne, tengan claras sus actividades y no se dupliquen las mismas.

#### **Funciones del Personal**

1. Administrador de Restaurante
2. Contador
3. Cajero/a
4. Cocinero
5. Mesera (2)
6. Posillera (2)

#### **5.3.1. CARGO: ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE**

**Objetivo del cargo.-** responsable de administrar el servicio del restaurante, por medio de la planificación y la administración del personal y asegurar la satisfacción del cliente.

**Tareas principales.-** El administrador de restaurante debe:

- a. Planifica las actividades del personal de servicio a su cargo.
- b. Distribuye y supervisa el trabajo del cocinero, meseros y posilleros.
- c. Desarrollar estrategias competitivas.
- d. Observa la buena presentación y aseo de cada empleado.
- e. Definir distribución de elementos en un ambiente.
- f. Anticiparse a cambios del mercado.
- g. Definir tendencias y modas en la gastronomía.

#### **Tareas secundarias**

- a. Observa la buena presentación de los alimentos y bebidas que se sirven al público.
- b. Coordina con el jefe de cocina, sobre la confección de los menús.

- c. Observa la limpieza de las instalaciones.
- d. Recibe solicitudes de adquisiciones a efectuar y autoriza la compra de las mismas (víveres, alimentos e implementos)
- e. Realizar investigación de mercado, tipos de clientes, producto y proveedor.
- f. Atiende reclamos de los clientes sobre deficiencias en la alimentación y servicio.

**Tareas eventuales.-**

- a. Establecer costo y precio de venta final.
- b. Controlar existencias (stock).
- c. Elaborar reporte gerencial para la toma de decisión sobre el negocio.
- d. Asegurar el cumplimiento de la legislación y reglamentación.
- e. Puede contratar músicos y artistas para reuniones especiales.

**Competencia.-** El Administrador de restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

**Conocimientos:**

- a. Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal.
- b. Indicadores económicos para toma de decisiones.
- c. Herramientas de control gerencial, financiero y contable.
- d. Sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock).
- e. Ingredientes de platos en venta.
- f. Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas.
- g. Diversos servicios de un restaurante.
- h. Procedimientos en casos de emergencia.

**Habilidades:**

- a. Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados.
- b. Planificación de corto, mediano y largo plazo.
- c. Toma de decisiones en situaciones críticas con clientes.

- d. Relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales.
- e. Capacidad para solucionar conflictos internos.

**Actitudes:**

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

**Requisitos Mínimos:**

- Título Profesional : Ingeniería en Gerencia, Ingeniería Comercial.
- Experiencia : 2-3 años en funciones específicas al cargo
- Capacitación : Administración de Personal, Procesos de Producción y Calidad Total, Mejoramiento de Métodos, administración de restaurante y tecnología, Tributación.
- Salario aproximado : \$300 - \$350

**5.3.2. CARGO: CONTADOR (PROFESIONAL EXTERNO POR HORAS)**

**Objetivo del cargo.-** Control contable financiero, compra e inventario de materias primas e insumos, análisis de cuentas, realización de los balances, declaración de impuestos, supervisión y control del cajero.

**Tareas principales**

- a. Organiza y estructura el sistema de contabilización.
- b. Investiga y verifica la legalidad y autenticidad de los diferentes comprobantes y facturas emitidos o recibidos.
- c. Realizar presupuestos de compra de materias primas e insumos.
- d. Realizar presupuestos de ingresos.
- e. Realizar presupuestos de gastos.
- f. Efectuar los flujos de caja.
- g. Declarar los impuestos y retenciones salariales efectuadas
- h. Realizar control de costos de materias primas e insumos.

- i. Realizar los balances de la empresa
- j. Análisis de cuentas contables.
- k. Verifica saldos y concilia bancariamente a la empresa.
- l. Contabiliza el movimiento económico y elabora los balances mensuales y consolidados anuales.

**Tareas ocasionales:**

- c. Supervisar al cajero.

**Competencia.-** El contador del restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

**Conocimientos:**

- a. Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal.
- b. Técnicas de manejo de crisis.
- c. Indicadores económicos para toma de decisiones.
- d. Herramientas de control gerencial, financiero y contable.
- e. Sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock).
- f. Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.
- g. Procedimientos en casos de emergencia.

**Habilidades:**

- a. Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados.
- b. Planificación de corto, mediano y largo plazo.
- c. Rapidez con los números.
- d. Toma de decisiones en situaciones críticas con clientes.
- e. Raciocinio numérico aplicado a negocios.

**Actitudes:**

- a. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.

- b. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- c. Controlador.- Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

**Requisitos Mínimos:**

Título Profesional	:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
Experiencia	:	2-3 años en funciones específicas al cargo
Capacitación	:	Contabilidad de Costos, Calidad Total, Mejoramiento de Métodos, administración de restaurante y tecnología, Tributación.
Salario aproximado	:	\$200 - \$300

**5.3.3. CARGO: CAJERO**

**Objetivo del cargo.-** Emisión de facturas y notas de venta, cobro de pedidos, arqueo de caja, conciliación de Bancos, conciliación de cuentas, contabilización de las actividades de la compañía y realizar los roles de pagos.

**Tareas principales.-** El cajero debe:

- a. Recibe y recauda dinero que cancela el cliente.
- b. Controla y verifica antes de atender al público usuario que el fondo común correspondiente a la caja se halle completo.
- c. Atiende al público.
- d. Efectúa el cobro verifica las cantidades en efectivo, devuelve el cambio y legaliza.
- e. Emitir notas de venta y facturas.
- f. Entregar al cliente una copia del recibo o comprobante de pago.
- g. Explicar y acordar la forma de pago.
- h. Registrar el cobro de pedidos.
- i. Determina los saldos y cuadra la caja con los datos arrojados por la maquina registradora.
- j. Realizar arqueo de caja.
- k. Entregar al fin de cada jornada el dinero recolectado al gerente o propietario.

**Tareas eventuales:**

- a. Estructurar informes mensuales de recaudación y elevarlos al departamento contable.
- b. Archivo de cheques, notas de crédito y debito.

**Competencia**

El cajero del restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

**Conocimientos:**

- a. Herramientas de control financiero y contable.
- b. Sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock).
- c. Procedimientos en casos de emergencia.
- d. Herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas.

**Habilidades:**

- a. Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados.
- b. Planificación de corto plazo.
- c. Raciocinio numérico aplicado a negocios.

**Actitudes:**

- a. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- b. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- c. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

**Requisitos Mínimos:**

Título Profesional	:	Título de bachiller.
Experiencia	:	1-2 años en funciones específicas al cargo
Capacitación	:	Atención al cliente, Tributación, contabilidad básica.
Salario aproximado	:	\$200-250

**5.3.4. CARGO: COCINERO POLIVALENTE**

**Objetivo del cargo.-** El cocinero polivalente se ocupa, principalmente, de ejecutar recetas comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.

**Tareas principales.-** El cocinero polivalente debe:

- a. Apoyar en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina.
- b. Conocer la carta o menú y ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto.
- c. Recibe, clasifica u ordena las carnes, frutas, legumbres y verduras.
- d. Alista, dispone y guisa carnes, pescado, pollo y legumbres.
- e. Verificar calidad y controlar tiempo máximo de consumo.
- f. Establece la cantidad de alimentos o ingredientes a utilizar y solicita su provisión.
- g. Participar en la ejecución del inventario de la cocina.
- h. Deposita los alimentos en recipientes adecuados; los combina o mezcla y, cocina, fríe, asa o coce al vapor.
- i. Prepara sopas, carnes, pescado, ensaladas y otros alimentos
- j. Apoyar en el control diario de consumo de ingredientes, productos y materiales.
- k. Sugerir platos.
- l. Realizar el cierre del servicio de la cocina.

**Actividades secundarias:**

- a. Vigila en la cocina el proceso de limpieza de la vajilla.
- b. Planificar y organizar el propio trabajo.

- c. Preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de la jornada.
- d. Coordinar o realizar la limpieza.

**Competencia.-** El cocinero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes:

**Conocimientos:**

- a. Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (*stock*).
- b. Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
- c. Procedimientos de emergencia.
- d. Datos históricos y recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios.
- e. Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.
- f. Técnicas de decoración de platos.

**Habilidades:**

- a. Cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos.
- b. Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.
- c. Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.

**Actitudes:**

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

**Requisitos Mínimos:**

Título Profesional	:	Título de primaria con cursos especializados en cocina.
Experiencia	:	2-3 años en funciones específicas al cargo
Capacitación	:	Cocina, platos típicos, postres
Salario aproximado	:	\$300-350

**5.3.5. CARGO: MESERO/ SALONERO**

**Objetivo del cargo.-** El mesero se ocupa, principalmente, de acomodar al cliente en la mesa, servir alimentos y bebidas, finalizar el plato con el tipo de servicio escogido, preparar y adicionar salsas, presentar la cuenta y recibir el pago.

**Tareas principales.-** El mesero debe:

- a. Arregla las mesas de servicio, coloca manteles limpios sobre las mesas o las limpia cuidadosamente.
- b. Acomoda en forma adecuada las servilletas, cubiertos, azucareros, saleros y ajiceros.
- c. Recibe al cliente atenta y diligentemente.
- d. Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la disponibilidad.
- e. Acomodar al cliente.
- f. Presentar el menú o carta.
- g. Informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad.
- h. Anotar pedidos.
- i. Aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo.
- j. Anota lo que el cliente solicita y comunica en el bar o cocina a fin de que lo preparen oportunamente.
- k. Ubica en forma cuidadosa en las bandejas o charoles los alimentos o bebidas preparadas.
- l. Sirve a los comensales.
- m. Recorre por todo el comedor y atiende los requerimientos de los clientes.
- n. Retira los platos, vasos y de mas utensilios utilizados.

- o. Presenta a los usuarios la cuenta del consumo o da conocer verbalmente el precio que debe pagar.
- p. Cobra el valor indicado y lo deposita en caja.

**Tareas secundarias:**

- a. Prepara la limpieza de mobiliarios y pisos
- b. Solicita al administrador los materiales necesarios
- c. Puede decorar los platos antes de presentarlos al cliente.

**Competencia.-** El mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

**Conocimientos:**

- a. Tipos de servicio a la mesa.
- b. Técnicas para servir bebidas y postres.
- c. Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.
- d. Utilización de equipos.

**Habilidades:**

- a. Comunicación oral clara y articulada.
- b. Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.

**Actitudes:**

- a. Confiable.- Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- b. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante y comprometido.
- c. Equilibrado emocionalmente.- No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

**Requisitos Mínimos:**

Título Profesional	:	Título de bachiller.
Experiencia	:	1-2 años en funciones específicas al cargo
Capacitación	:	Atención al cliente, Relaciones Humanas
Salario aproximado	:	\$200

**5.3.6. CARGO: POSILLERO**

**Objetivo del cargo.-** El posillero se ocupa principalmente de la recepción y almacenaje de materias primas e insumos, de higienizar, limpiar, lavar y arreglar la loza, cubiertos, cristales, ollas, utensilios y equipos de cocina, de acuerdo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

**Tareas principales.-** El posillero debe:

- a. Recoge y recibe la vajilla utilizada y traslada al fregadero.
- b. Separa los utensilios de acuerdo a su fragilidad o características y prepara los implementos de aseo.
- c. Lavar y friega ollas, sartenes y otros utensilios usados en la cocina.
- d. Lavar e higienizar loza, cubiertos y cristales.
- e. Limpiar e higienizar estufas, hornos, congeladora, refrigeradora, mesones, campanas, filtros, entre otros equipos.
- f. Limpia los calentadores y cocinas.
- g. Almacenar loza, cubiertos y cristales.
- h. Arreglar todos los utensilios en bodega o local apropiado.
- i. Controlar los utensilios utilizados en el salón.
- j. Mantener limpio y organizado el local de trabajo.
- k. Notificar la pérdida de material por quiebra.

**Tareas secundarias:**

- a. Ayudar en los inventarios de utensilios y menaje menor.
- a. Proveer a las diferentes áreas de sus requerimientos de utensilios y menaje menor.

- b. Limpiar, lavar y conservar pisos, paredes, corredores, ventanas, lavabos, locales de basura, vidrios, rejillas, desagües y locales de almacenamiento.
- c. Afilar cuchillos.
- d. Colaborar en la cocina y ayuda en el lavado y preparado de alimentos.

**Competencia.-** El posillero para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

**Conocimientos:**

- a. Técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos.
- b. Prácticas de arreglo y localización de menaje, utensilios y equipos.
- c. Seguridad industrial.
- d. Primeros auxilios básicos.
- e. Manipulación de químicos y productos especiales.

**Habilidades:**

- a. Manipular correctamente los utensilios, equipos menores y equipos mayores.
- b. Manipular y transportar objetos, instrumentos y equipos de tamaño pequeño y mediano.
- c. Arreglar o reparar daños menores de equipos y utensilios.
- d. Almacenar y organizar utensilios.

**Actitudes:**

- a. Detallista.- Metódico, ordenado y preciso.
- b. Atento.- Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante y comprometido.

**Requisitos Mínimos:**

Título Profesional	:	Título de primaria o secundaria.
Experiencia	:	1-2 años en funciones específicas al cargo
Capacitación	:	Relaciones Humanas.
Salario aproximado	:	\$200-\$250

**5.3.7. Cuantificación del Recurso Humano.-** Para el establecimiento de sueldos del cocinero, meseros, posillero, contador y cajero, se tomó como base la remuneración sectorial básica determinada por el Ministerio de Trabajo, para los empleados.

**TABLA No 24  
REGISTRO PERSONAL-2009**

REGISTRO DE PERSONAL								2009	
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	IESS Patronal	Bono Escolar 12	Bono Navideño 12	Fondos de Reserva 12	Vacaciones 24		
Administrador	1.500,00	18.000,00	2.187,00	218,00	1.500,00	1.500,00	750,00		
Contador	150,00	1.800,00	218,70	218,00	150,00	150,00	75,00		
Cajero	218,00	2.616,00	317,84	218,00	218,00	218,00	109,00		
Cocinero	218,00	2.616,00	317,84	218,00	218,00	218,00	109,00		
Mesero 1	218,00	2.616,00	317,84	218,00	218,00	218,00	109,00		
Mesero 2	218,00	2.616,00	317,84	218,00	218,00	218,00	109,00		
Posillero 1	218,00	2.616,00	317,84	218,00	218,00	218,00	109,00		
Posillero 2	218,00	2.616,00	317,84	218,00	218,00	218,00	109,00		
<b>SUMA</b>	<b>2.958,00</b>	<b>35.496,00</b>	<b>4.312,76</b>	<b>1.744,00</b>	<b>2.958,00</b>	<b>2.958,00</b>	<b>1.479,00</b>		
Aportación Mensual			359,40	145,33	246,50	246,50	123,25		
				IESS diario	4,84	739,50			
				IESS quincen	72,67				
<b>Concepto</b>	<b>Anuales</b>	<b>Mensuales</b>							
Sueldo	35.496,00	2.958,00							
Beneficios Sociales	9.139,00	761,58							
IESS	4.312,76	359,40							
<b>TOTAL</b>	<b>48.947,76</b>	<b>4.078,98</b>							

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

El rubro **costo mensual** para el año 2009, considera a más de la remuneración básica, los valores correspondientes al IESS y beneficios sociales.

**Horario de los Empleados y Atención al Cliente.-** El horario de trabajo del Bar-Restaurante "Virgen del Cisne" es de 6h00 a 14h00, de lunes a domingo; y el horario de atención de 7h00 a 15h00.

**5.4. Ubicación.-** El Bar-Restaurante "Virgen del Cisne" se encuentra ubicado en el Coca, provincia de Orellana en las calles Alejandro Labaka y Eloy Alfaro, tras la cooperativa de transportes "Río Napo"; en un local de propiedad de la dueña de la microempresa, lo que garantiza la estabilidad del negocio y facilita además posibles adecuaciones.

Se justifica su ubicación en este sector, por cuanto: existen gran cantidad de establecimientos comerciales en el sector lo cual generan antecedentes comerciales justificativos para ubicar el proyecto, además existe una gran afluencia de personas, y, el negocio ya opera en este lugar por varios años.



## 5.5. Proceso Productivo

**5.5.1. Modelo Productivo.-** En el Bar Restaurante “Virgen del Cisne” la producción es bajo pedido, por esa razón la modalidad productiva es de taller, se elaboran las diferentes porciones en forma independiente y luego se los incorpora al producto final (platos); este modelo de producción se caracteriza por:

- Tener pedidos diversificados, de platos específicos.
- Requerir que la preparación se haga en corto tiempo.
- Se debe disponer de los ingredientes y equipo necesarios.
- Existencia de una serie de tiempos muertos, pues el proceso de transformación es lento y discontinuo, por lo que se puede variar un factor de la producción sin provocar alteraciones en el producto.

### 5.5.2. Cadena de Valor

Es la herramienta básica para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de la ventaja competitiva.<sup>12</sup>

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

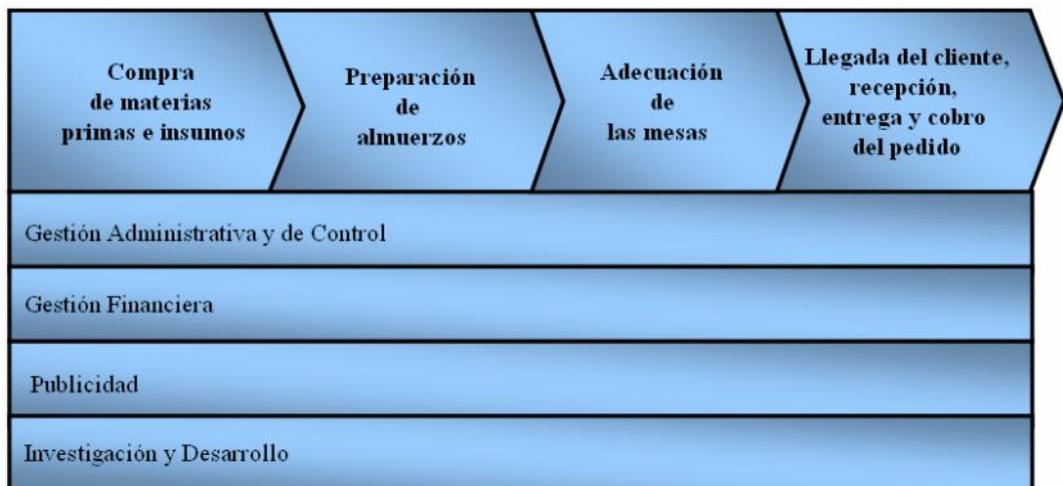
#### Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa y pueden también a su vez diferenciarse en sub-actividades.

#### Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias.<sup>13</sup>

#### Cadena de Valor de Almuerzos



Elaborado por: Verónica Fernández C.

<sup>12</sup> <http://www.sie.ua.es>

<sup>13</sup> <http://es.wikipedia.org>

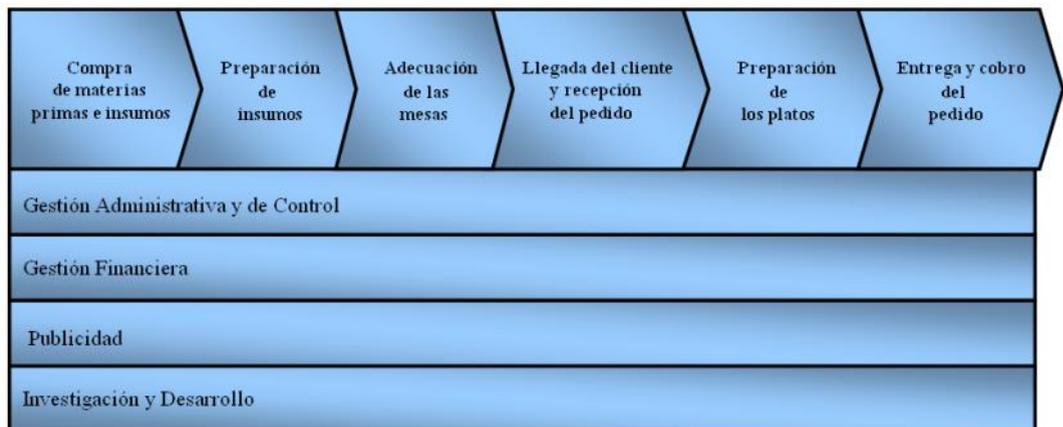
### Actividades Primarias

- Compra de materia prima e insumos
- Preparación de almuerzos
- Adecuación de las mesas
- Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido

### Actividades de Apoyo

- Gestión Administrativa y de Control
- Gestión Financiera
- Publicidad
- Investigación y Desarrollo

### Cadena de Valor de Platos



ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

### Actividades Primarias

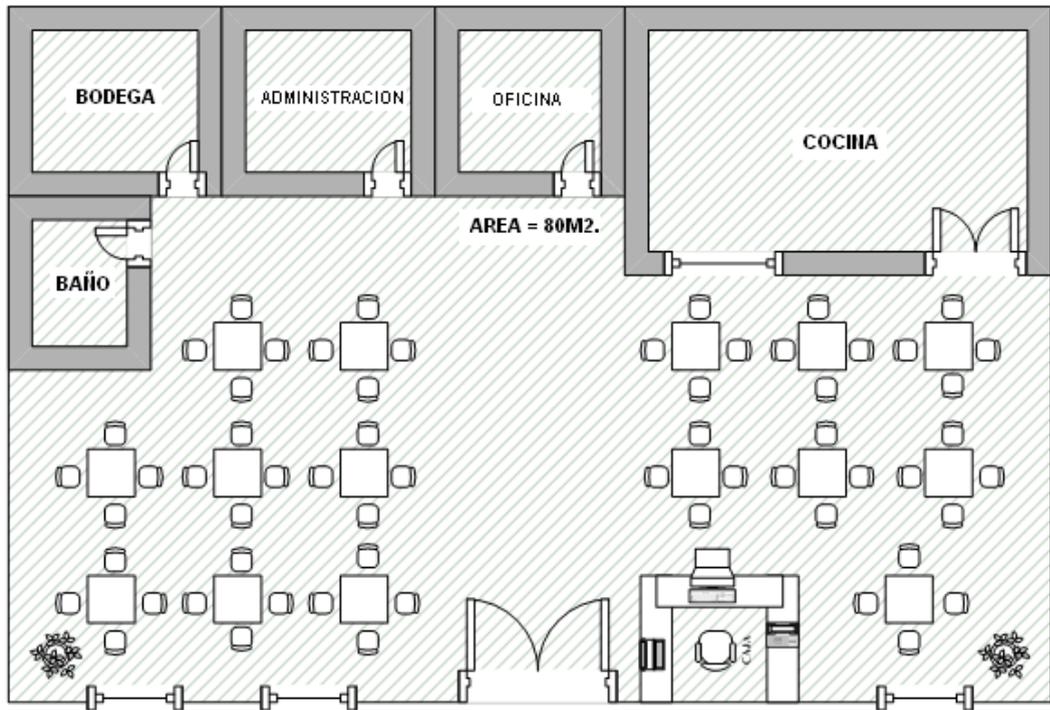
- Compra de materia prima e insumos
- Preparación de insumos
- Adecuación de las mesas
- Llegada del cliente y recepción del pedido
- Preparación del plato
- Entrega y cobro del pedido

### Actividades de Apoyo

- Gestión Administrativa y de Control
- Gestión Financiera
- Publicidad
- Investigación y Desarrollo

### 5.5.3. Distribución Física.-

El local del Bar- Restaurante “Virgen del Cisne”, tiene una superficie total de 80 m<sup>2</sup> aproximadamente, la distribución física de las instalaciones, una vez realizadas las adecuaciones será la siguiente:



ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

El detalle de áreas de los diferentes ambientes es el siguiente:

**TABLA No 25  
DETALLE DE ÁREAS LOCAL**

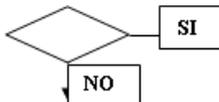
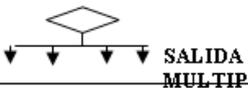
DETALLE	ÁREA
ADMINISTRACIÓN	5,00
OFICINA MULTIFUNCIONAL	4,00
BODEGA	4,00
CAJA	1,00
COCINA	14,00
COMEDOR	50,00
BAÑO	2,00
<b>TOTAL (M2.)</b>	<b>80,00</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

### 5.5.4. Diagramas de Flujo del Proceso Productivo.-

El proceso productivo del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, está conformado por cuatro subprocesos.

**TABLA No 26**  
**SIMBOLOGIA UTILIZADA PARA REPRESENTAR PROCESOS**

	<b>TERMINAL</b> Representa inicio y final de un programa		<u>DOCUMENTO</u>
	<b>DATOS</b>		<b>FLECHAS CONECTORAS</b>
	<b>PROCESO</b>		<b>PROCESO PREDEFINIDO</b>
	<u>DECISIÓN</u>		CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	DECISIÓN CON OPCIONES VARIAS		OPERACIÓN MANUAL
	<b>CONECTOR</b>		<b>PROCESO ALTERNATIVO</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

Para representarlos, se ha utilizado la técnica de los diagramas de flujo, para aplicar esta técnica se ha procedido de la siguiente forma:

- Se han abierto tantas columnas como unidades estén inmiscuidas en cada proceso.
- En base a la simbología convencional utilizada para aplicar esta técnica (detallada con anterioridad), se ha descrito gráficamente y con claridad cada actividad del proceso, especificando quien la realiza; para hacer esto, se la encolumnado cada símbolo (según el tipo de actividad) en la columna del gestor de la actividad y en el interior del símbolo se ha detallado la actividad.

- Por último y en base a líneas conectoras y flechas, se ha especificado el flujo y secuencia de actividades.

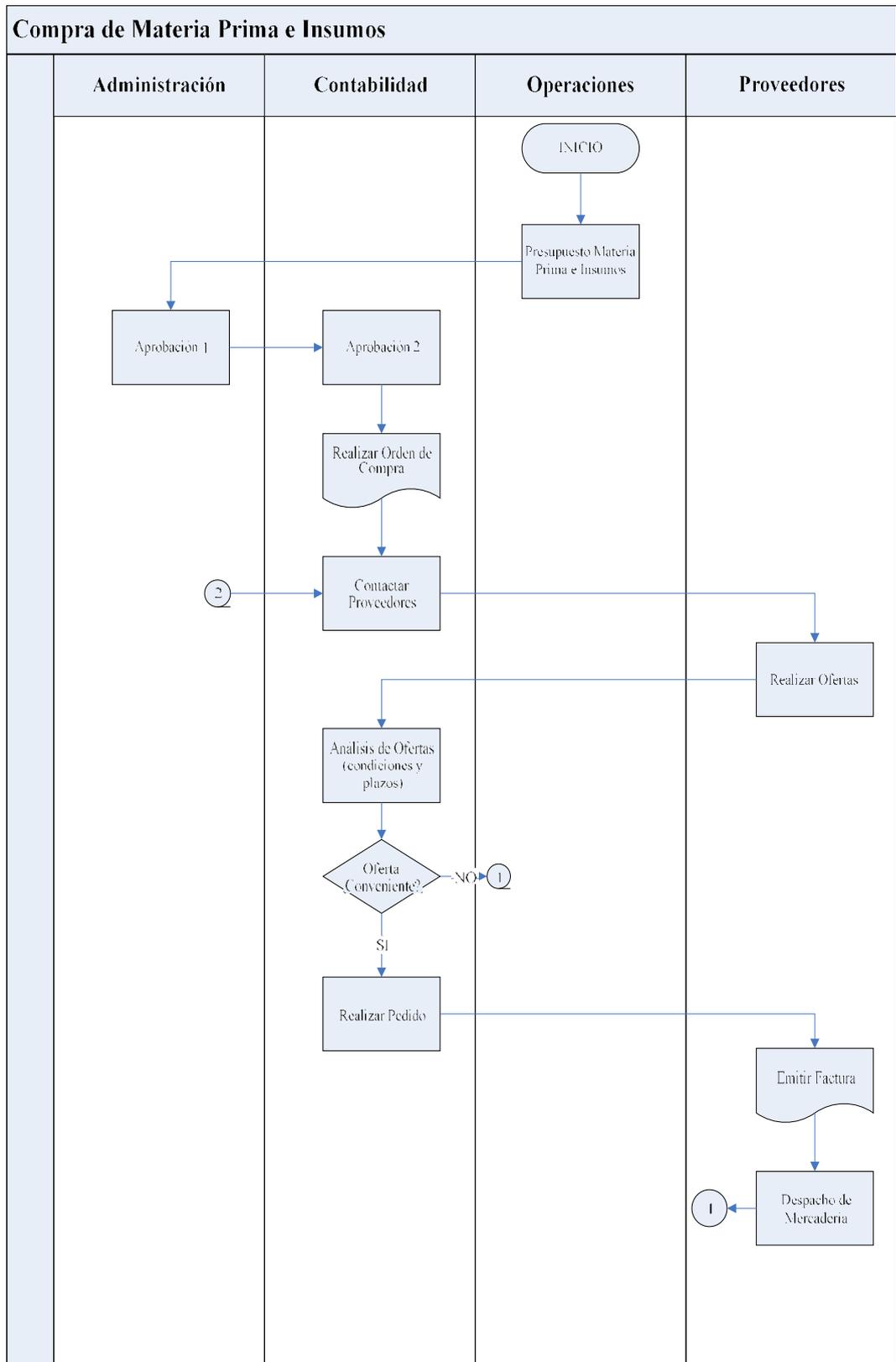
#### **5.5.5. ANÁLISIS DE PROCESOS.-**

##### **5.5.5.1. Proceso: Compra de materia prima e insumos**

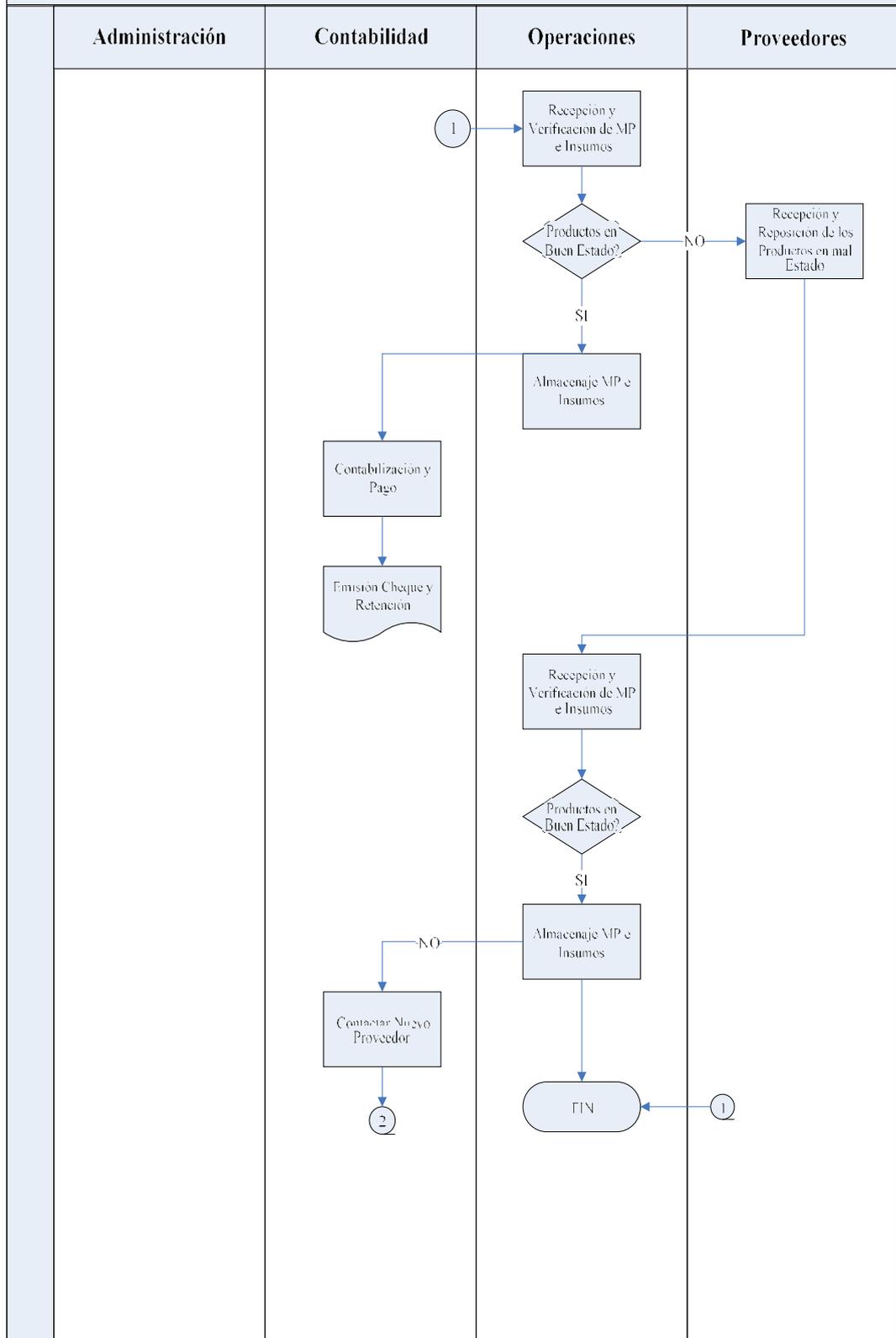
En la ejecución de este proceso, se observarán las siguientes políticas:

- La cantidad comprada de materia prima (pollo, pescado, carne y legumbres) será máximo para dos días, para asegurar la calidad y frescura de los platos.
- Solamente se comprará materia prima, a proveedores conocidos o a aquellos que con anterioridad se los haya calificado, certificando la calidad del producto, su frescura, y la higiene en el manejo y transporte.
- La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo, una vez entregadas en el local, serán inmediatamente refrigeradas para asegurar su conservación.
- La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo, será porcionada en cantidades equivalentes a un plato; para facilitar su manejo.
- La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo, será refrigerada en fundas o recipientes individuales para asegurar su sabor.

**TABLA No 27**  
**PROCESO: COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**



## Compra de Materia Prima e Insumos



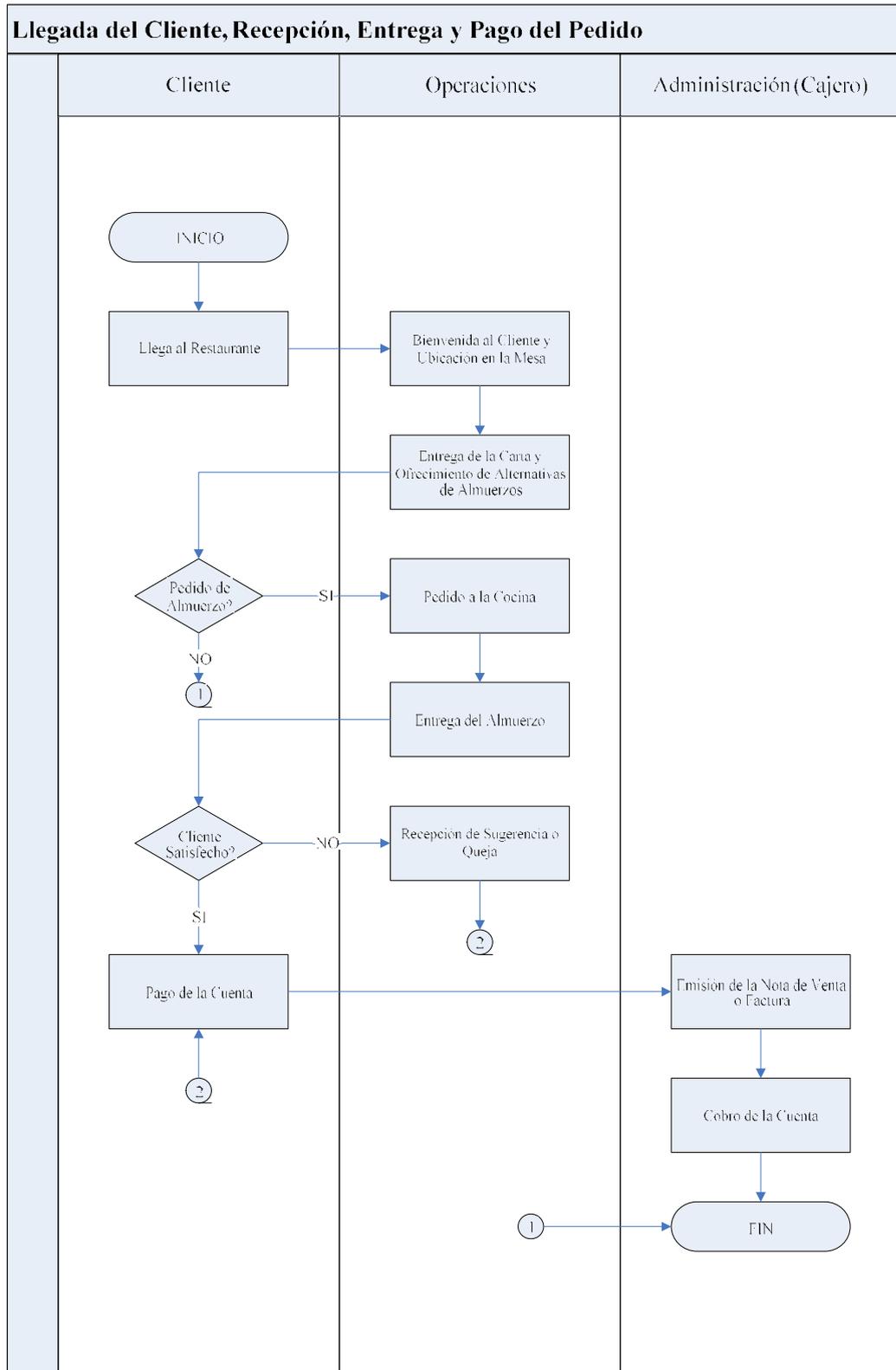
ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

### **5.5.5.2. Proceso: Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido**

En la ejecución de este proceso, se observarán las siguientes políticas:

- El personal que atiende al cliente, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro de tela y guantes.
- El pedido del cliente será receptado máximo dos minutos después de haber llegado al local.
- El pedido del cliente será receptado: con amabilidad, en forma clara y escrito sobre el formulario disponible para el efecto.
- Permanentemente se observará que en las mesas no falte: servilletas, ají y palillos.
- Los platos deberá ser servidos con cuidado, evitando incomodar al cliente.
- La cuenta deberá ser entregada en la mesa y cancelada en efectivo.
- Con la factura y el cambio (si existe), se entregará al cliente un caramelo por cada persona de la mesa.
- Todo cobro debe ser ingresado y registrado en caja.

**TABLA No 28**  
**PROCESO: LLEGADA DEL CLIENTE**



ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

## **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA.-**

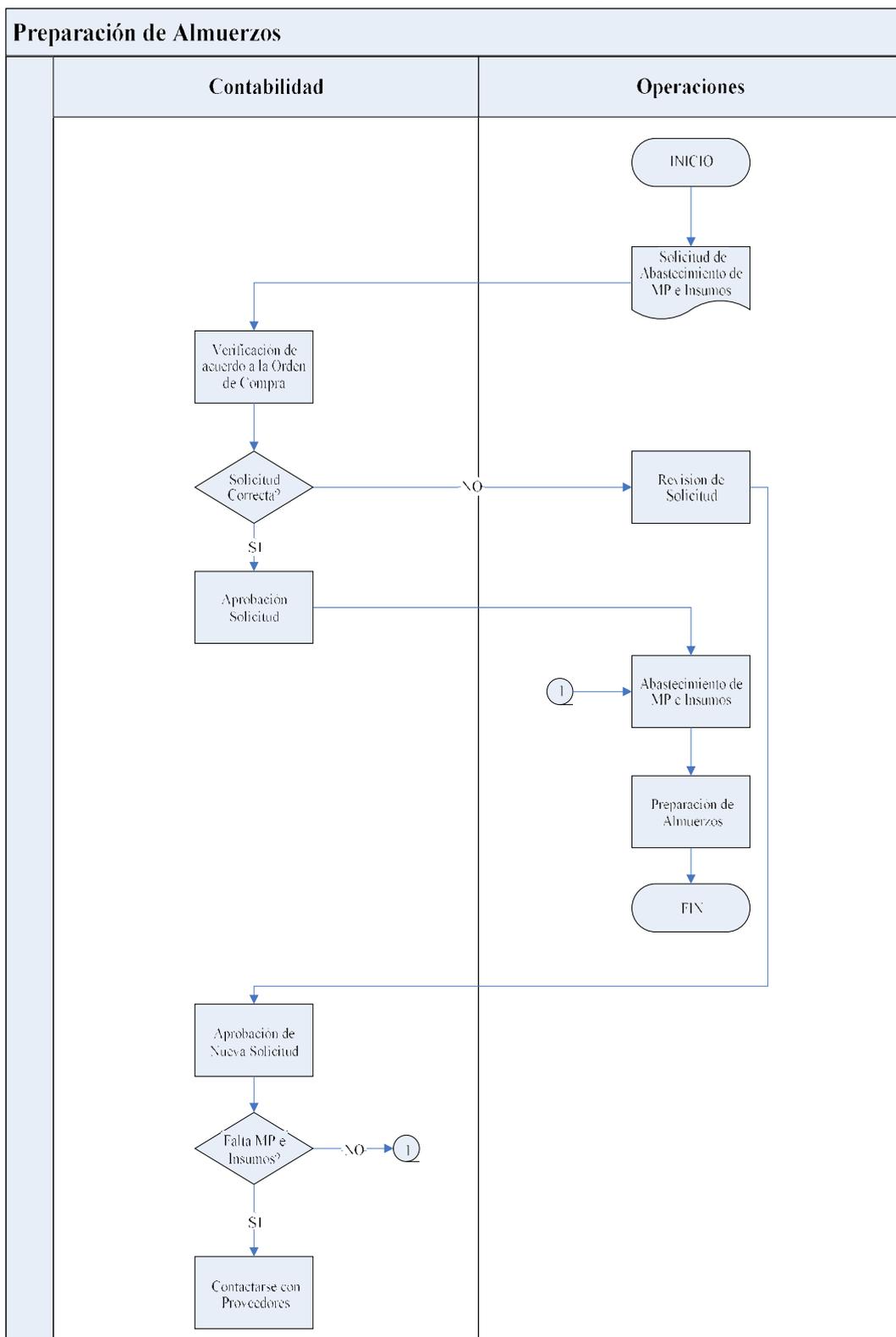
### **5.5.5.3. Proceso: Preparación de almuerzos y platos**

En la ejecución de este proceso, se observarán las siguientes políticas:

- El personal dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro de tela, mascarilla platica y guantes.
- Todo ingrediente que sea retirado del refrigerador, será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s) para preparar
- Se realizará constantemente, la limpieza de la cocina para asegurar la asepsia en la preparación de los alimentos.
- Los desechos y basura orgánica, serán adecuadamente almacenados en fundas plásticas gruesas, y desechados cada día.
- La limpieza de la vajilla, cubiertos, tensillos y equipos, será realizada con minuciosidad, utilizando jabón desinfectante y agua caliente si así se lo requiere.
- La comida sobrante de un día al otro será desechada para asegurar la salud y satisfacción del cliente.
- La preparación de los platos seguirá un orden cronológico de acuerdo al menú del día.

**TABLA No 29**

**Proceso: Preparación de almuerzos y platos**



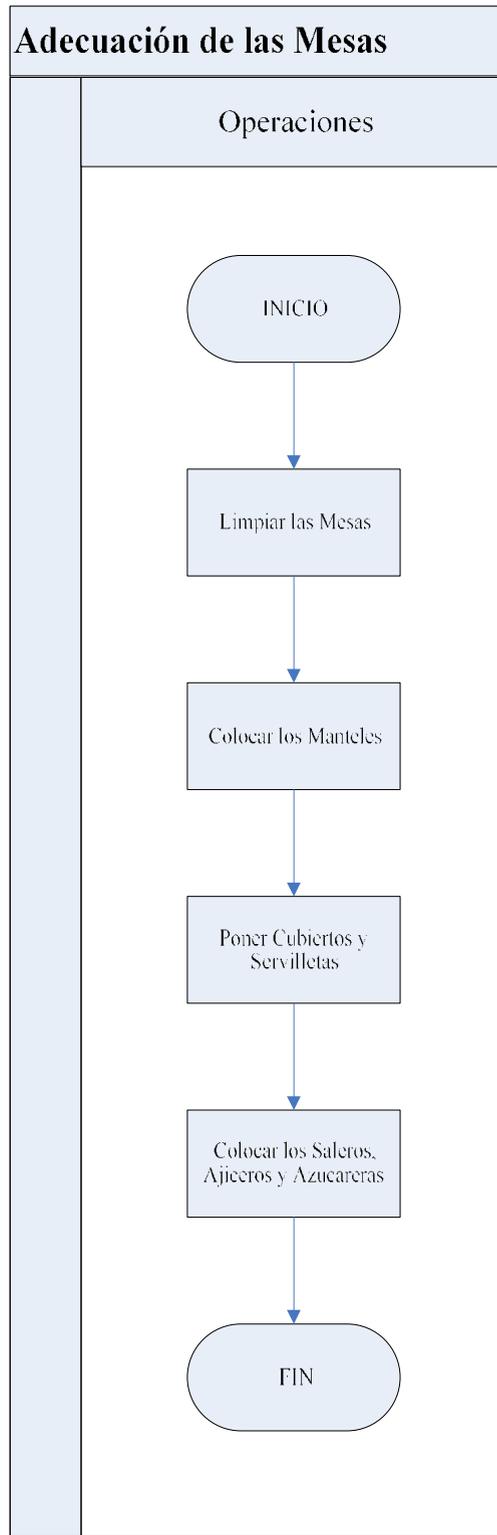
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

#### **5.5.5.4. Proceso: Adecuación de las mesas**

En la ejecución de este proceso, se observarán las siguientes políticas:

- El personal que realiza la adecuación de mesas, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro plástico y guantes.
- Los manteles de las mesas serán cambiados y lavados semanalmente.
- Al fin de cada día se desechará el sobrante de ají, y se reemplazará el día siguiente, antes de iniciar la atención.
- Permanentemente se observará que las mesas estén limpias, no ser así se limpiará con un líquido desinfectante y desodorizante.
- Permanentemente se observará que en las mesas no falte: servilletas, ají y palillos.
- Permanentemente se verificará que en suelo se encuentre seco.
- La limpieza del local será realizada con minuciosidad, utilizando jabón desinfectante y agua caliente.

**TABLA No 30**  
**PROCESO: ADECUACION DE LAS MESAS**



**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

## 5.6. Balance de la Inversión en Infraestructura Física.-

La cuantificación sumariada de la valoración de la inversión en infraestructura física, requerida para implementar el proyecto es la siguiente:

**TABLA No. 31**

<b>ACTIVOS FIJOS A ADQUIRIR</b>			
<b>Cant.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Precio \$</b>	<b>Total</b>
	<b>BIENES MUEBLES</b>		
60	Sillas	8,00	480,00
15	Mesas	20,00	300,00
1	Cocina Industrial de acero con horno	650,00	650,00
1	Cocina Industrial de acero sin horno	600,00	600,00
1	Refrigeradora	602,00	602,00
1	Congelador	667,00	667,00
1	Extractor de olores	100,00	100,00
1	Procesador de Alimentos	81,04	81,04
1	Aparador	100,00	100,00
1	Muebles para cocina	150,00	150,00
1	Microondas	108,00	108,00
1	Molino	110,07	110,07
2	Cilindros de gas industrial	50,00	100,00
	<b>Total</b>		<b>4.048,11</b>
	<b>ADECUACIÓN INSTALACIONES</b>		
1	Instalaciones Sanitarias	1.000,00	1.000,00
1	Instalaciones Cocina	1.500,00	1.500,00
	<b>Total</b>		<b>2.500,00</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
1	Computadora	599,00	599,00
1	Caja registradora	380,00	380,00
1	Impresora	49,11	49,11
1	Televisión 21"	237,00	237,00
1	Minicomponente	120,00	120,00
	<b>Total</b>		<b>1.385,11</b>
	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		
1	Teléfono	39,00	39,00
1	Calculadora	4,90	4,90
1	Archivador	52,00	52,00
2	Escritorios	400,00	800,00
2	Sillas OMEGA	43,75	87,50
1	Silla ATU para visitantes	40,18	40,18
	<b>Total</b>		<b>1.023,58</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>8.956,80</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

## 5.7. Determinación de Materia Prima.-

De información existente en la empresa proporcionada por la gerente, respecto al uso de materia prima, se ha estimado que el consumo total de materia prima del año 2009 será:

Se ha estimado que el costo de la materia prima se incrementara anualmente en igual proporción que las ventas; mas el incremento del costo por la inflación.

**TABLA No 32**  
**MATERIA PRIMA-2009**

2009					
MATERIA PRIMA					
Detalle	Unidad	Cantidad	P. U .	Total	IVA
Plátano verde	racimos	30	3,50	105,00	
Yuca	Quintales	6	10,00	60,00	
Arroz	Quintales	15	32,00	480,00	
Azucar blanca	quintales	4	29,00	116,00	
Sal	quintales	4	12,00	48,00	
Aceite	galones	4	25,50	102,00	
Papas	quintales	4	15,00	60,00	
Lechuga	unidades	20	0,30	6,00	
Tomate	cajas	4	12,00	48,00	
Verduras	variadas	60	0,50	30,00	
Café	unidades	4	2,50	10,00	1,20
Aguas Aromáticas	cajas	4	0,45	1,80	0,22
Tang	unidades	120	4,00	480,00	57,60
Carne de res	libras	300	1,25	375,00	
Carne de pollo	libras	600	1,25	750,00	
Carne de guanta	libras	300	3,00	900,00	
Pescado sierra	libras	450	1,60	720,00	
Pescado tilapia	libras	600	1,50	900,00	
Patatas de res	libras	16	1,00	16,00	
Hígado de res	libras	120	1,25	150,00	
Gas	unidades	30	2,50	75,00	
Gaseosas	jaba	8	6,25	50,00	6,00
Refrescos	cajas	4	5,00	20,00	2,40
<b>TOTAL</b>			<b>171,35</b>	<b>5.502,80</b>	<b>67,42</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

## **CAPITULO 6**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero permite determinar la viabilidad financiera de implementar un proyecto; para esto se sistematiza la información monetaria de los estudios realizados anteriormente: legal, comercial y técnico, y en base a esta información, se establecen: las necesidades de inversión en activos, de capital de trabajo requerido, los flujos de efectivo asociados al proyecto, y el valor residual después del tiempo considerado de vida; posteriormente se analizan las diferentes fuentes de financiamiento y el costo de capital asociado a cada una de ellas, la liquidez y por último, en base a indicadores financieros, se determina la viabilidad del proyecto, con el fin de administrar y minimizar el impacto del riesgo en la empresa.

#### **6.1. VIDA ÚTIL U HORIZONTE DEL PROYECTO.-**

Se entiende por vida útil u horizonte, el tiempo por el cual se extienden las proyecciones financieras asociadas a la inversión; éste debe ser un período lo suficientemente extenso como para cubrir las consecuencias relevantes de la decisión; al aumentar el horizonte se incrementan los factores de imprevisión

En el caso de Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, para estructurar los diferentes rubros, que permitan determinar o no su factibilidad financiera, se considerará una vida útil u horizonte del proyecto de cinco años.

#### **6.2. INVERSIÓN INICIAL.-**

El monto de la inversión inicial, es el desembolso que se va a realizar para llevar adelante el proyecto está compuesto por tres rubros: Activos fijos, Activos intangibles y Capital de trabajo

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.- Son las inversiones realizadas en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de insumos o sirven de apoyo a la operación normal del proyecto.

Se trata básicamente de recursos naturales, terrenos, obras civiles, equipos e instalaciones, infraestructura de servicios, de apoyo, etc. Para efectos contables, estarán sujetos a depreciación (salvo los terrenos). En el caso de Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, la inversión inicial en activos fijos nuevos, será de \$8.956,80; según el siguiente detalle:

**TABLA No. 33**

<b>ACTIVOS FIJOS A ADQUIRIR</b>			
<b>Cant.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
		<b>\$</b>	
	<b>BIENES MUEBLES</b>		
60	Sillas	8,00	480,00
15	Mesas	20,00	300,00
1	Cocina Industrial de acero con horno	650,00	650,00
1	Cocina Industrial de acero sin horno	600,00	600,00
1	Refrigeradora	602,00	602,00
1	Congelador	667,00	667,00
1	Extractor de olores	100,00	100,00
1	Procesador de Alimentos	81,04	81,04
1	Aparador	100,00	100,00
1	Muebles para cocina	150,00	150,00
1	Microondas	108,00	108,00
1	Molino	110,07	110,07
2	Cilindros de gas industrial	50,00	100,00
	<b>Total</b>		<b>4.048,11</b>
	<b>ADECUACIÓN INSTALACIONES</b>		
1	Instalaciones Sanitarias	1.000,00	1.000,00
1	Instalaciones Cocina	1.500,00	1.500,00
	<b>Total</b>		<b>2.500,00</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
1	Computadora	599,00	599,00
1	Caja registradora	380,00	380,00
1	Impresora	49,11	49,11
1	Televisión 21"	237,00	237,00
1	Mini componente	120,00	120,00
	<b>Total</b>		<b>1.385,11</b>
	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		
1	Teléfono	39,00	39,00
1	Calculadora	4,90	4,90
1	Archivador	52,00	52,00
2	Escritorios	400,00	800,00
2	Sillas OMEGA	43,75	87,50
1	Silla ATU para visitantes	40,18	40,18
	<b>Total</b>		<b>1.023,58</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>8.956,80</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Los bienes muebles existentes en el Bar Restaurante “Virgen del Cisne” serán reemplazados por nuevos, de tal manera que se optará por rematarlos a un precio inferior de lo que fueron adquiridos, el dinero que se obtendrá va ha ser registrado en el estado de pérdidas y ganancias como pérdida no operativa.

INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES.- Son las inversiones realizadas sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, entre los cuales se encuentran comprendidos: los gastos de constitución y organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, sistemas de información, etc. Mediante la amortización se registra su pérdida de valor contable en el tiempo, generalmente se amortizan a cinco años. En el caso de Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, la inversión inicial en intangibles, será de \$1300, según el siguiente detalle:

**TABLA No. 34**

<b>GASTOS</b>			
<b>No</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Precio \$</b>	<b>Total</b>
1	Gastos de Constitución	1.300,00	1.300,00
	<b>Total Gastos</b>		<b>1.300,00</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO: Se trata del conjunto de recursos, constituidos por activos corrientes, utilizados para la operación normal del proyecto durante un plazo en el cual el proyecto alcance su independencia operativa, que dependerá de su capacidad y tamaño determinados.

En el presente proyecto para determinar el capital de trabajo se parte del cálculo para cada mes, de los ingresos y egresos mensuales proyectados, en este caso se utiliza un período de provisión de al menos un mes, hasta que el proyecto ampliado o mejorado, adquiera nuevamente su independencia operativa; por lo que bajo este supuesto, la inversión inicial en capital de trabajo será de:

**TABLA No 35  
CAPITAL DE TRABAJO**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima	2.000,00
Sueldos	750,00
Servicios básicos	60,00
Papelería	2,35
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>2.812,35</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

INVERSION INICIAL TOTAL.- En base a la información presentada anteriormente, se determina que la inversión inicial total requerida para implementar el proyecto de ampliación y mejoramiento del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, es de:

**TABLA No.36**

<b>BAR RESTAURANTE VIRGEN DEL CISNE INVERSION INICIAL TOTAL</b>	
ACTIVOS FIJOS	8.956,80
INTANGIBLES	1.300,00
CAPITAL DE TRABAJO	2.812,35
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>USD. 13.069,15</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

### **6.3. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL.-**

El estudio del financiamiento busca identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos.

Las fuentes de financiamiento, pueden ser:

- Propias, es decir recursos pertenecientes a los socios y accionistas de la empresa.
- Externas, constituidas por recursos monetarios de entidades financieras que deseen financiar el proyecto y/o accionistas privados que estén interesados en invertir en él.

Mediante un estudio de las vías de financiamiento para proyectos de inversión, se puede determinar diversas alternativas tales como: créditos hipotecarios y distintos productos ofrecidos por entidades públicas y privadas; para el caso del proyecto de ampliación y mejoramiento del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, de todas las alternativas posibles, se ha escogido la CFN, por ser la entidad que mayores beneficios ofrece a las PYMES.

Para el Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, la inversión inicial requerida, será financiada en un 22% por sus accionistas y en un 78% por medio de la Corporación Financiera Nacional (CFN), con un crédito tipo PYME, que según datos proporcionados por la Institución tendrá un costo del 10,50% anual, y tendrá un plazo de vigencia de 5 años. El detalle del financiamiento de la inversión inicial del proyecto será por tanto:

**TABLA No.37**

FONDOS PROPIOS	2.812,35
FONDOS CREDITO CFN	10.125,00
<b>TOTAL FONDOS DISPONIBLES PARA INVERSION</b>	<b>USD. 13.069,15</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

El pago del crédito contraído con la CFN se lo hará en base a dividendos iguales, de 217,63; según la tabla de amortización adjunta en el Anexo No 3.

#### **6.4. BALANCE GENERAL.-**

El Balance General, que muestra la situación de las principales cuentas que maneja Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, los saldos esperados para las diferentes cuentas son:

**TABLA No.38**

**BALANCE GENERAL  
(EN DÓLARES)**

CUENTAS	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>49.581,60</b>	<b>70.804,59</b>	<b>91.849,35</b>	<b>111.342,98</b>	<b>130.825,77</b>	<b>131.995,49</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>11.553,08</b>	<b>34.396,09</b>	<b>56.596,52</b>	<b>77.222,75</b>	<b>97.722,70</b>	<b>98.977,19</b>
Caja/Bancos	11.408,87	34.244,00	56.436,03	77.053,23	97.543,51	98.787,61
Caja Chica	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
IVA Pagado	104,21	112,09	120,49	129,51	139,19	149,59
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>36.307,52</b>	<b>35.411,84</b>	<b>34.516,16</b>	<b>33.643,57</b>	<b>32.886,40</b>	<b>32.823,30</b>
Bienes Muebles	4.048,11	4.048,11	4.048,11	4.048,11	4.048,11	4.048,11
Edificios	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Equipos de Computacion	1.385,11	1.385,11	1.385,11	1.385,11	1.385,11	1.385,11
Equipos de Oficina	1.023,58	1.023,58	1.023,58	1.023,58	1.023,58	1.023,58
Depreciación Acumulada	149,28	1.044,96	1.940,64	2.813,23	3.570,40	3.633,50
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.721,01</b>	<b>996,67</b>	<b>736,67</b>	<b>476,67</b>	<b>216,67</b>	<b>195,00</b>
Gastos de Constitución	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Gastos Preoperacionales	-	-	-	-	-	-
Utileria y menaje	557,21	557,21	557,21	557,21	557,21	557,21
Amortización Otros Activos	136,20	860,54	1.120,54	1.380,54	1.640,54	1.662,21
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>49.581,60</b>	<b>70.804,59</b>	<b>91.849,35</b>	<b>111.342,98</b>	<b>130.825,77</b>	<b>131.995,49</b>
<b>PASIVO</b>	<b>12.617,61</b>	<b>11.267,91</b>	<b>9.583,53</b>	<b>7.699,07</b>	<b>5.588,02</b>	<b>5.965,16</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12.617,61</b>	<b>11.267,91</b>	<b>9.583,53</b>	<b>7.699,07</b>	<b>5.588,02</b>	<b>5.965,16</b>
<b>TOTAL OBLIGACIÓN BANCARIA</b>	<b>9.865,81</b>	<b>8.212,13</b>	<b>6.376,20</b>	<b>4.337,96</b>	<b>2.075,09</b>	<b>1.875,62</b>
<i>Obligación bancaria a corto plazo</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Pago mensual del crédito</i>	-	-	-	-	-	-
Participación empleados por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por pagar Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA por Pagar	1.340,16	1.616,65	1.742,20	1.866,35	1.989,08	1.807,74
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-
IESS por Pagar	359,40	386,89	412,87	442,52	471,60	504,52
Beneficios sociales por Pagar	1.052,25	1.052,25	1.052,25	1.052,25	1.052,25	1.777,28
<b>PATRIMONIO</b>	<b>36.963,99</b>	<b>59.536,68</b>	<b>82.265,82</b>	<b>103.643,91</b>	<b>125.237,75</b>	<b>113.907,80</b>
Capital Pagado	34.873,46	34.873,46	34.873,46	34.873,46	34.873,46	34.873,46
Reserva Legal	0,00	66,64	810,30	1.804,36	2.846,14	3.912,09
Resultado Acumulado	0,00	1.266,08	15.395,62	34.282,91	54.076,66	74.329,66
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	2.090,53	23.330,50	31.186,45	32.683,17	33.441,49	792,59

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

## INDICADORES DE SITUACIÓN:

TABLA No.39

### INDICADORES DE SITUACIÓN

INDICADOR DE SITUACION	2010	2011	2012	2013	2014
CAPITAL DE TRABAJO	23.128,17	47.012,99	69.523,68	92.134,68	93.012,04
INDICE DE LIQUIDEZ	3,05	5,91	10,03	17,49	16,59
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0,16	0,10	0,07	0,04	0,05

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

Capital de Trabajo.- Este indicador muestra que la empresa dispone de alta solvencia a partir del año 2010, por lo cual podría pensar en lo posterior implementar nuevos proyectos.

Índice de liquidez.- El índice de liquidez, corrobora lo observado con el capital de trabajo; es decir la muy buena liquidez de la empresa.

Índice de endeudamiento, que maneja la empresa es bajo, lo que determina que el año 2010, únicamente el 16% de toda su inversión es financiada con deuda y que para el 2014, este porcentaje sea de únicamente el 5%.

#### 6.5. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.-

Este estado financiero muestra los resultados obtenidos con la operación del proyecto de remodelación y ampliación del “Bar Restaurante Virgen del Cisne”, los resultados estimados son:

**TABLA No. 40**

Cuentas	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	32.510,03	153.172,80	165.068,80	176.831,20	188.460,00	187.458,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>32.510,03</b>	<b>153.172,80</b>	<b>165.068,80</b>	<b>176.831,20</b>	<b>188.460,00</b>	<b>187.458,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>						
IESS	1.078,19	4.642,69	4.954,48	5.310,21	5.659,22	6.054,23
Beneficios Sociales	2.284,75	9.838,13	10.508,86	11.263,40	12.014,20	12.852,79
Sueldos y Salarios	8.874,00	36.619,30	39.078,54	41.884,38	44.637,20	47.752,88
Publicidad	600,00	2.612,16	2.843,07	3.094,40	3.367,95	3.665,67
Servicios Básicos	180,00	783,65	852,92	928,32	1.010,38	1.099,70
Suministros	139,83	599,50	644,49	694,89	751,33	814,55
Proveedores	16.508,40	71.944,56	72.844,25	79.042,11	85.987,95	93.017,96
Depreciación Acumulada	149,28	895,68	895,68	872,59	757,17	757,17
Amortización Otros Activos	136,20	724,34	260,00	260,00	260,00	216,67
Gastos de contribución	-	224,46	224,46	224,46	224,46	224,46
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>29.950,65</b>	<b>128.884,47</b>	<b>133.106,76</b>	<b>143.574,76</b>	<b>154.669,87</b>	<b>166.456,09</b>
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>176,06</b>	<b>957,83</b>	<b>775,59</b>	<b>573,26</b>	<b>348,64</b>	<b>101,17</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>30.126,71</b>	<b>129.842,30</b>	<b>133.882,35</b>	<b>144.148,03</b>	<b>155.018,51</b>	<b>166.557,26</b>
<b>UTILIDA O PERDIDA NO OPERATIVA</b>	<b>-292,78</b>					
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.090,53</b>	<b>23.330,50</b>	<b>31.186,45</b>	<b>32.683,17</b>	<b>33.441,49</b>	<b>20.900,74</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

## 6.6. LIQUIDACIÓN DE UTILIDADES.-

**TABLA No. 41**

LIQUIDACION DE UTILIDADES (EN DÓLARES)						
Cuentas	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.090,53</b>	<b>23.330,50</b>	<b>31.186,45</b>	<b>32.683,17</b>	<b>33.441,49</b>	<b>20.900,74</b>
(-) 15% Participación empleados	313,58	3.499,58	4.677,97	4.902,48	5.016,22	3.135,11
<b>Utilidad antes Imp. Rta.</b>	<b>1.776,95</b>	<b>19.830,93</b>	<b>26.508,48</b>	<b>27.780,70</b>	<b>28.425,27</b>	<b>17.765,63</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	444,24	4.957,73	6.627,12	6.945,17	7.106,32	4.441,41
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>	<b>1.332,72</b>	<b>14.873,20</b>	<b>19.881,36</b>	<b>20.835,52</b>	<b>21.318,95</b>	<b>13.324,22</b>
(-) 5% Reserva Legal	66,64	743,66	994,07	1.041,78	1.065,95	666,21
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>1.266,08</b>	<b>14.129,54</b>	<b>18.887,29</b>	<b>19.793,75</b>	<b>20.253,00</b>	<b>12.658,01</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

La liquidación de utilidades permite calcular la utilidad neta generada por el proyecto, en base a la cual se pueden calcular los siguientes indicadores de rentabilidad:

**TABLA No. 42**

**INDICADORES DE RENTABILIDAD**

<b>INDICADOR</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>RELACION BENEFICIO/COSTO</b>	1,18	1,23	1,23	1,22	1,13
<b>RENTABILIDAD NETA EN VENTAS</b>	9,22%	11,44%	11,19%	10,75%	6,75%
<b>RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN (ROI)</b>	19,96%	20,56%	17,78%	15,48%	9,59%

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

- El beneficio y costo muestra la relación entre ingresos generados por el proyecto, y los egresos requeridos para que éste opere.
- La rentabilidad neta en ventas es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales.
- La rentabilidad sobre la inversión es la relación entre la utilidad neta y la inversión total existente.

Estos indicadores en conjunto, muestran que operar el proyecto de remodelación y ampliación del “Bar Restaurante Virgen del Cisne” será rentable.

### **6.7. FLUJO DE CAJA.-**

El flujo de caja corriente (ingresos – egresos), para los diferentes años previstos de operación del proyecto de remodelación y ampliación del “Bar Restaurante Virgen del Cisne” son:

**TABLA No. 43**

**FLUJO DE CAJA CORRIENTE**  
(EN DÓLARES)

CONCEPTO	Inversión Inicial	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
<b>INGRESOS</b>						
Aporte de Accionistas	34.873					
Total Ingresos		153.173	165.069	176.831	188.460	187.458
<b>TOTAL INGRESOS</b>	34.873	153.173	165.069	176.831	188.460	187.458
<b>EGRESOS</b>						
<b>TOTAL EGRESOS</b>		129.842	133.882	144.148	155.019	166.557
<b>SALDO FINAL</b>	-34.873	23.331	31.186	32.683	33.441	20.901

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

**6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN BAR RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”.**

La evaluación financiera del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizaron los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto y el grado de integración de los distintos componentes del estudio, hacen que sea mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto. La evaluación financiera contesta la pregunta: ¿genera el proyecto suficientes ingresos como para atraer a la inversión?

Las premisas de trabajo en base a las cuales, se realiza el análisis de factibilidad financiera son:

**TABLA No. 44**

<b>PREMISAS DE TRABAJO</b>						
DETALLE	Final Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Inflación Esperada</b>	8,84%	7,65%	7,25%	7,18%	7,06%	6,98%
<b>SMV</b>	218	234,68	251,69	269,76	288,81	308,97
<b>Tasa Referencial Activa</b>	10,26%	9,98%	9,88%	10,15%	11,01%	10,02%
<b>Tasa Referencial Pasiva</b>	4,21%	4,15%	4,06%	4,00%	4,10%	4,25%
<b>Tasa de descuento</b>	16,08%	14,72%	14,22%	14,26%	14,62%	14,12%
<b>Crecimiento</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>IVA</b>	12%	12%	12%	12%	12%	12%

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

En base a los flujos de caja corriente y las premisas de trabajo, se ha determinado que los indicadores de factibilidad asociados al proyecto de remodelación y ampliación del “Bar Restaurante Virgen del Cisne” son:

**TABLA No. 45**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>61.461</b>
<b>RELACION BENEFICIO/COSTO (B/C)</b>	<b>176,24%</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>74,00%</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

### **Interpretación:**

- **VAN.-** El valor presente del proyecto es alto e igual a \$61.461; equivalente a aproximadamente 4,5 veces la inversión inicial, como el  $VAN > 0$ , este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- La relación de beneficio al costo es de 176.24%, lo que significa que el proyecto es muy rentable.
- **TIR.-** La TIR del proyecto es del 74%, valor muy alto que equivale a cerca de 5 veces la tasa de descuento considerada, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- Los indicadores en conjunto muestran un proyecto altamente rentable, y con poco riesgo, por lo cual inclusive cambiando las condiciones supuestas en su estudio, el proyecto de mejora y ampliación del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, no se vería afectado y mantendría indicadores de factibilidad bastante por encima de los requeridos para asegurar su ejecución.

# **CAPÍTULO 7**

## **PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLAN DE COMERCIALIZACIÓN**

### **7.1. PROPUESTA ESTRATEGICA.-**

Toda empresa requiere diseñar planes estratégicos para apoyar el logro de los objetivos y metas planteadas, según el tamaño de la empresa, estos planes se diseñan al: corto, mediano y largo plazo; pues del tamaño de la empresa depende la cantidad de unidades operativas existentes y las actividades debe ejecutar cada una de ellas.

La planificación estratégica considera cuatro puntos básicos:

- Las causas y efectos de las decisiones actuales, para lo cual identifica sistemáticamente las oportunidades y peligros del futuro, que adicionados con otros datos relevantes proporcionan la base para tomar decisiones en el presente, que permitan explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- La planeación estratégica es un proceso sistemático ya que es organizado y conducido con base en una realidad entendida; se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Este proceso es continuo pues los cambios en el ambiente de la empresa son continuos.
- La planeación estratégica es una actitud y proceso mental, que requieren dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal para establecer: los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas en una empresa, con el

fin de desarrollar planes detallados que permitan poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Con las consideraciones anteriores, se ha establecido la planificación estratégica del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, donde se señalan los objetivos, las políticas y las estrategias que se delinean para su óptimo desenvolvimiento.

## **7.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.-**

Inicialmente la empresa debe precisar la misión que va a regirla ya que representa las funciones operativas que la empresa va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores; luego debe detectar sus oportunidades y amenazas externas, definir sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

### **7.2.1. MISIÓN.-**

La misión es la razón de ser de una organización, señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados; para el Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, la misión definida es la siguiente:

*El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” Cía. Ltda., dedicada a la preparación y comercialización alimentos rápidos, con especialidad en comidas típicas, ofrecemos productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, sustentados en una filosofía de mejoramiento continuo.*

### **7.2.2. VISIÓN.-**

La visión es la declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro, la visión para el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” Cía. Ltda., es la siguiente:

*Para el año 2012 Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” Cía. Ltda., será una empresa competitiva, líder del mercado local en la preparación y comercialización de alimentos de comida local y nacional, enfocados en la calidad total y mejoramiento continuo, lo que nos permitirá distinguirnos por la eficiencia y eficacia de los productos y servicios en la rama de la gastronomía Amazónica.*

### **7.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-**

Los objetivos definen los resultados específicos que se pretende alcanzar por medio del cumplimiento de la misión básica, éstos deben ser: desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Los objetivos a largo plazo definidos para el Bar Restaurante “Virgen del Cisne” son los siguientes:

1. Posicionar la empresa en el mercado local, logrando al menos el 5% de participación en el mercado, para el año 2012.
2. Para el año 2011, consolidar la cartera de proveedores de la empresa, asegurando así la calidad de: la materia prima y demás insumos.
3. A partir del 2011, mantener un incremento sostenido en las utilidades de la empresa de al menos un 15% anual.

Los objetivos para el corto plazo del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” son los siguientes:

1. Incrementar las ventas anuales al menos en un 5% cada año.
2. Ampliar el número de clientes cautivos el menos en un 20%.

3. Contactar nuevos proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios convenientes, de acuerdo al volumen de compra y tiempos de entrega.
4. Mejorar la eficiencia de los procesos productivos para reducir tiempos y minimizar los desperdicios, en un 5%.

#### **7.2.4. VALORES Y POLÍTICAS CORPORATIVOS.-**

El Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., basará su gestión en las siguientes directrices:

**Valores.-** Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., definió los siguientes valores para guiar la actuación de sus colaboradores:

- Compromiso.- Nuestro personal se encuentra altamente comprometido en brindar bienes y servicios de calidad a nuestros clientes.
- Honestidad.- Es indispensable en nuestra organización el respeto a las pertenencias de los compañeros de trabajo y de todos los insumos y productos en la empresa.
- Competitividad.- Nos aseguramos de trabajar bajo estrictas normas de higiene y calidad asegurando eficiencia y eficacia en nuestra labor.
- Trabajo en Equipo.- Promovemos la sinergia entre nuestros colaboradores, estimulando las iniciativas y proyectos que tienen.
- Limpieza.- La empresa establece normas claras acerca de la higiene y limpieza tanto en la manipulación, preparación y conservación de los alimentos.
- Puntualidad.- El ingreso y salida del personal se realizará en los horarios determinados. Los pedidos se entregarán en los tiempos establecidos.

**Políticas.-** Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., para alcanzar los objetivos anuales estableció las siguientes políticas, que son: los lineamientos, las reglas y los procedimientos que permitirán reforzar las actividades.

Puntualidad:

- El cliente debe recibir atención en un tiempo no mayor a 2 minutos, después de haber ingresado al local.
- El cliente debe siempre recibir su pedido en un tiempo no mayor a 5 minutos desde cuando lo realizó.
- Los retrasos del personal serán sancionados con multas y se premiará al empleado más puntual con un incentivo económico.

Respeto:

- Tratar con amabilidad al cliente.
- Sonreír al cliente.
- Promover un clima interno agradable.

Honestidad: Si no es suyo, no lo tome, le pertenece a alguien.

Limpieza:

- Lavarse frecuentemente las manos.
- Usar los implementos y equipos necesarios para: manipular, preparar y servir los alimentos higiénicamente.

**7.2.5. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.-**

Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., buscando obtener el máximo provecho de los recursos de la empresa, analizará los factores internos y factores externos que la afectan.

### **7.2.5.1. ANÁLISIS EXTERNO.-**

Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., formulará estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, ya que éstas se encuentran en gran medida fuera del control de la organización; para analizar el entorno externo del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., se utilizará la matriz de Holmes, que es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares; esta técnica permite compararlos entre sí y clasificarlos en orden de importancia.

En base al diagnóstico situacional del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., realizado en el Capítulo II, se pueden establecer las siguientes oportunidades y amenazas:

#### **Oportunidades (O):**

- 1.- Ampliación del mercado.
- 2.- Posibilidad de obtener créditos.
- 3.- Es un producto no estacional.
- 4.- Gran número de proveedores de materias primas e insumos.
- 5.- Personas destinan menos tiempo para tareas domésticas.
- 6.- Incremento de hábitos de consumo hacia la comida regional y típica.

#### **Amenazas (A):**

- 1.- Enfermedades del ganado avícola, vacuno, porcino, etc.
- 2.- Alza de precios de los proveedores de materias primas e insumos.
- 3.- Escasez de materias primas a causa de factores naturales (clima).
- 4.- Mejora de la tecnología de los competidores.
- 5.- Inestabilidad política (repercute en mayor o menor seguridad en las inversiones).
- 6.- Crisis económica.
- 7.- Gran cantidad de competidores directos.

**TABLA No. 46**

**OPORTUNIDADES - Matriz de Holmes**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Suma	Orden	% Imp.	% Acum.
<b>O1</b>	0,5	1	0	0,5	0,5	0	2,50	3	0,14	0,14
<b>O2</b>	0	0,5	0	1	0	0	1,50	5	0,08	0,22
<b>O3</b>	1	1	0,5	0,5	1	0,5	4,50	2	0,25	0,47
<b>O4</b>	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	2,00	4	0,11	0,58
<b>O5</b>	0,5	1	0	0,5	0,5	0	2,50	3	0,14	0,72
<b>O6</b>	1	1	0,5	1	1	0,5	5,00	1	0,28	1,00
							<b>18,00</b>			

**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

**TABLA No. 47**

**AMENAZAS - Matriz de Holmes**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Suma	Orden	% Imp.	% Acum.
<b>A1</b>	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	5	1	20,41%	0,19
<b>A2</b>	0	0,5	0,5	1	1	0,5	1	4,5	3	18,37%	0,34
<b>A3</b>	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	4,5	2	18,37%	0,52
<b>A4</b>	0	0	0	0,5	1	0	0	1,5	6	6,12%	0,58
<b>A5</b>	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1,5	7	6,12%	0,63
<b>A6</b>	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	4,5	4	18,37%	0,78
<b>A7</b>	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	3	5	12,24%	1
							<b>24,5</b>				

**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

**Priorización**

**Oportunidades**

- 1.- Incremento de hábitos de consumo hacia la comida regional y típica.
- 2.- Es un producto no estacional.
- 3.- Ampliación del mercado.

- 4.- Personas destinan menos tiempo para tareas domésticas.
- 5.- Gran número de proveedores de materias primas e insumos.
- 6.- Posibilidad de obtener créditos.

### **Amenazas**

- 1.- Enfermedades del ganado avícola, vacuno, porcino, de mariscos, etc.
- 2.- Escasez de materias primas a causa de factores naturales (clima).
- 3.- Alza de precios de los proveedores de materias primas e insumos.
- 4.- Crisis económica.
- 5.- Gran cantidad de competidores directos.
- 6.- Mejora de la tecnología de los competidores.
- 7.- Inestabilidad política (repercute en mayor o menor seguridad en las inversiones).

#### **7.2.5.1.1. MATRIZ EFE.-**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo; para realizar esta matriz se aplicó el siguiente procedimiento:

Se seleccionó las principales oportunidades y amenazas, priorizadas por medio de la Matriz de Holmes.

Se les asignó un peso de acuerdo a la importancia con que afecta el factor a la empresa (sin importar si es bueno o malo).

Luego se les dio una calificación de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Si no se puede aprovechar ni evadir el factor.
- Se puede aprovechar o evadir el factor con poca facilidad.
- Se puede aprovechar o evadir el factor con mayor facilidad.
- Se puede aprovechar o evadir el factor con mucha facilidad.

**TABLA No. 48****MATRIZ EFE**  
(Evaluación de Factores Externos)

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>O1</b>	0,16	3	0,48
<b>O2</b>	0,09	3	0,27
<b>O3</b>	0,10	2	0,20
<b>O4</b>	0,05	3	0,15
<b>O5</b>	0,10	4	0,40
<b>A1</b>	0,11	2	0,22
<b>A2</b>	0,06	1	0,06
<b>A3</b>	0,14	3	0,42
<b>A4</b>	0,07	1	0,07
<b>A5</b>	0,08	2	0,16
<b>A6</b>	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**Conclusión.-** La influencia ponderada de los factores externos de la empresa Bar Restaurante Virgen del Cisne Cia. Ltda., determina que la empresa es un sistema abierto que operara en un ambiente medianamente dinámico (2,51/4), y que por tanto, debe permanentemente revisar su estructura para que esté acorde a los cambios ambientales.

**7.2.5.2. Análisis Interno.-** Para analizar su entorno interno del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., se utilizará la matriz de Holmes, que es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares; esta técnica permite compararlos entre sí y clasificarlos en orden de importancia. En base al diagnóstico situacional del Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., realizado en el Capítulo II, se pueden establecer las fortalezas y debilidades internas, que son los factores que puede controlar la organización y que le permiten obtener ventajas en comparación con la competencia.

### **Fortalezas (F)**

- 1.- Selección de materias primas e insumos con calidad.
- 2.- Ubicación estratégica del Restaurante en el centro de la ciudad.
- 3.- Entrega a tiempo de los pedidos de los clientes.
- 4.- Habilidad y conocimiento de la fuerza laboral en la preparación de las comidas.
- 5.- Precios competitivos de los productos.
- 6.- Equipamiento moderno en el área operativa.

### **Debilidades (D)**

- 1.- Ausencia de planificación
- 2.- Carencia de un sistema contable.
- 3.- Ausencia de un sistema de administración de Recursos Humanos.
- 4.- Capacidad limitada del restaurante.
- 5.- Inexperiencia en el manejo y control de inventarios.
- 6.- Inexperiencia técnica por parte de la Administración.

**TABLA No. 49**

#### **FORTALEZAS - Matriz de Holmes**

	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>Suma</b>	<b>Orden</b>	<b>% Imp.</b>	<b>% Acum.</b>
<b>F1</b>	0,5	1	1	0	0	1	3,50	2	0,19	0,19
<b>F2</b>	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	3,00	3	0,17	0,36
<b>F3</b>	0	0,5	0,5	0,5	0	1	2,50	4	0,14	0,50
<b>F4</b>	1	0,5	0,5	0,5	0	1	3,50	2	0,19	0,69
<b>F5</b>	1	0,5	1	1	0,5	1	5,00	1	0,28	0,97
<b>F6</b>	0	0	0	0	0	0,5	0,50	5	0,03	1,00
							<b>18,00</b>			

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**TABLA No. 50**

**DEBILIDADES - Matriz de Holmes**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Suma	Orden	% Imp.	% Acum.
<b>D1</b>	0,5	1	1	1	0,5	0,5	4,5	1	25,00%	25,00%
<b>D2</b>	0	0,5	0,5	0	0	0	1	6	5,56%	30,56%
<b>D3</b>	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	3	4	16,67%	47,22%
<b>D4</b>	0	1	0,5	0,5	0	0	2	5	11,11%	58,33%
<b>D5</b>	0,5	1	0,5	1	0,5	1	4,5	2	25,00%	83,33%
<b>D6</b>	0,5	1	0	1	0	0,5	3	3	16,67%	100,00%
							<b>18</b>			

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**Priorización**

**Fortalezas**

- 1.- Precios competitivos de los productos.
- 2.- Selección de materias primas e insumos de calidad.
- 3.- Habilidad y conocimiento de la fuerza laboral.
- 4.- Ubicación estratégica del restaurante.
- 5.- Entrega a tiempo de los pedidos de los clientes.
- 6.- Empleo de equipamiento moderno en el área operativa.

**Debilidades**

- 1.- Ausencia de planificación
- 2.- Inexperiencia en el manejo y control de inventarios.
- 3.- Inexperiencia técnica por parte de la Administración.
- 4.- Ausencia de un sistema de administración de Recursos Humanos.
- 5.- Capacidad limitada del restaurante.
- 6.- Carencia de un sistema contable.

**Matriz EFI.-** El Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar esta

matriz se seleccionó las principales fortalezas y debilidades, priorizadas por medio de la Matriz de Holmes, posteriormente se les asignó un peso de acuerdo a la importancia que tiene el factor para el desempeño de la empresa (sin importar si es fortaleza o debilidad).

Luego se les dio una calificación de acuerdo a los siguientes parámetros:

- 1.- Debilidades importantes.
- 2.- Debilidades menos importantes.
- 3.- Fortalezas menos importantes.
- 4.- Fortalezas importantes.

**TABLA No. 51**

**MATRIZ EFI**

(Evaluación de Factores Internos)

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>F1</b>	0,18	4	0,72
<b>F2</b>	0,11	4	0,44
<b>F3</b>	0,09	4	0,36
<b>F4</b>	0,07	3	0,21
<b>F5</b>	0,05	3	0,15
<b>D1</b>	0,09	2	0,18
<b>D2</b>	0,12	1	0,12
<b>D3</b>	0,08	1	0,08
<b>D4</b>	0,06	1	0,06
<b>D5</b>	0,07	2	0,14
<b>D6</b>	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**Conclusión.-** Las fortalezas que posee la empresa Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., son mayores a sus debilidades, por lo que la implementación del plan estratégico le permitirá aprovecharlas eficientemente (al menos parcialmente) las debilidades existentes.

### 7.1.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.-

La empresa Bar Restaurante “Virgen del Cisne” Cia. Ltda., para establecer su nivel de competitividad frente a sus principales competidores, estructurará la Matriz de Perfil Competitivo; la misma que utiliza factores críticos de éxitos, los cuales son aquellos que el cliente considera de valor, éstos fueron analizados en la investigación de mercado realizada para determinar preferencias, siendo éstos los siguientes:

- Precio
- Variedad
- Presentación del plato
- Calidad del producto
- Atención
- Limpieza
- Ubicación
- Rapidez del servicio

A los factores críticos de éxito se les asignó un peso específico, de acuerdo a la importancia que el cliente asigna al factor (la suma de los pesos es uno).

Luego se les dio una calificación de 1 a 4, de acuerdo a los siguientes parámetros: **(1)** A quién tiene menor ventaja, a **(4)** A quién tiene mayor ventaja.

Para estructurar esta matriz se utilizó a los principales competidores del proyecto, que se establecieron en el estudio de mercado, y que son:

- COMEDOR “MAMA TERE”.- Que ha crecido en los últimos 5 años, ofrece: desayunos y almuerzos, está ubicado junto al Bar Restaurante “Virgen del Cisne”.
- COMEDOR “MANABI”.- Está ubicado a media cuadra del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, ofrece secos y caldos de gallina como platos especiales, es administrado por su propietaria y familia no tienen empleados externos.

- COMEDOR “PAPITO”.- Está en el mercado por 1 año, ofrece: secos de pollo, carne y almuerzos, está muy cerca al Bar Restaurante “Virgen del Cisne”.
- COMEDOR “DE MI TIA”.- Está ubicado a una cuadra del Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, ofrece: secos de pollo, carne, pescado y almuerzos; es administrado por su propietaria y familia no tienen empleados externos.

**TABLA No. 52**  
**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Factores Críticos de Éxito	Peso	Virgen del Cisne		Mama Tere		Manabí		Papito		De mi tía	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Precio	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Variedad	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	2	0,28	2	0,28
Presentación	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Calidad	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Atención	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Limpieza	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	4	0,64	3	0,48
Ubicación	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Rapidez	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
<b>Suma</b>	<b>1,00</b>		<b>3,48</b>		<b>3,06</b>		<b>2,92</b>		<b>3,00</b>		<b>2,76</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

**Conclusión.-** Se observa que el Bar Restaurante Virgen del Cisne, posee una capacidad competitiva superior a la de aquellos establecimientos que constituyen su competencia directa.

### 7.1.7. MATRIZ FODA.-

**TABLA No. 53**  
**MATRIZ FODA**

FORTALEZAS
1.- Precios competitivos de los productos.
2.- Selección de materias primas e insumos de calidad.
3.- Habilidad y conocimiento de la fuerza laboral.
4.- Ubicación estratégica del restaurante.
5.- Entrega a tiempo de los pedidos de los clientes.
6.- Empleo de equipamiento moderno en el área operativa.
OPORTUNIDADES
1.- Incremento de hábitos de consumo hacia la comida regional y típica.
2.- Es un producto no estacional.
3.- Ampliación del mercado.
4.- Personas destinan menos tiempo para tareas domésticas.
5.- Gran número de proveedores de materias primas e insumos.
6.- Posibilidad de obtener créditos.
DEBILIDADES
1.- Ausencia de planificación
2.- Demora en la atención de pedidos.
3.- Inexperiencia en el manejo y control de inventarios.
4.- Inexperiencia técnica por parte de la Administración.
5.- Ausencia de un sistema de administración de Recursos Humanos.
6.- Capacidad limitada del restaurante.
7.- Carencia de un sistema contable.
AMENAZAS
1.- Enfermedades del ganado avícola, vacuno, porcino, etc.
2.- Escasez de materias primas a causa de factores naturales.
3.- Alza de precios de los proveedores de materias primas e insumos.
4.- Crisis económica.
5.- Gran cantidad de competidores directos.
6.- Mejora de la tecnología de los competidores.
7.- Inestabilidad política.

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

### 7.1.8. ESTRATEGIAS

#### **Estrategias FO:**

- **F1, F3, F4, F5, O3:** Aprovechar los precios competitivos y la entrega a tiempo de los productos, la habilidad y conocimiento de la fuerza laboral y la ubicación estratégica del restaurante para ampliar el mercado de la empresa.
- **F2, O1:** Ofrecer productos de calidad para aprovechar el incremento de los hábitos de consumo de la comida regional (típica).
- **F2, O5:** Seleccionar minuciosamente las materias primas e insumos debido al gran número de proveedores existentes.
- **F4, O4:** Aprovechar la ubicación estratégica del restaurante para incrementar el número de consumidores debido al menor tiempo que disponen para realizar tareas domésticas o por el tiempo limitado para almorzar, según sea el caso.
- **F4, O5:** Utilizar la ubicación estratégica del restaurante para reducir costos de transporte de las materias primas e insumos.
- **F6, O3:** Emplear tecnología de punta en el área operativa para reducir tiempos de entrega, aumentando el número de consumidores.

#### **Estrategias FA:**

- **F1, A4:** Beneficiarse de los precios competitivos de los productos para minimizar las repercusiones de la crisis económica.
- **F1, F3, F4, A8:** Aprovechar los precios competitivos y la entrega a tiempo de los productos, la habilidad y conocimiento de la fuerza laboral y la ubicación estratégica del restaurante para obtener una ventaja competitiva.

- **F2, A3:** Seleccionar materias primas e insumos de calidad a precios convenientes debido al número de proveedores existentes.
- **F2, F3, A6:** Ofrecer productos de calidad y aprovechar la habilidad y conocimiento de la fuerza laboral para reducir el impacto de la mejora de la tecnología de los competidores.
- **F6, A4:** Mejorar la tecnología en el área operativa para reducir costos y minimizar el impacto de la crisis económica.

### **Estrategias DO:**

- **D1, O1, O3, O4:** Monitorear constantemente el mercado, para determinar el crecimiento de la demanda.
- **D6, O6:** Gestionar un préstamo para ampliar la capacidad del restaurante.
- **D3, O5:** Contratar personal con experiencia en la administración de un restaurante, que mantenga contactos con proveedores de materia prima e insumos.
- **D3, D4, O3:** Mantener una buena comunicación con los proveedores para reducir la rotación de éstos, con el propósito de que las materias primas e insumos sean entregados bajo las condiciones establecidas, ofreciendo productos de calidad con el fin de ampliar el mercado.
- **D7, O1, O3, O6:** Adquirir e implementar un sistema contable que permita una mejor gestión financiera en la empresa.

### **Estrategias DA:**

- **D1, A2, A3, A5, A6:** Elaborar plan estratégico, que establezca estrategias para contingencias.
- **D2, A5:** Revisar constantemente el proceso productivo, para eliminar tiempos improductivos, y mejorar el tiempo de atención al cliente.
- **D3, A2, A3:** Capacitar al administrador para negociar con los proveedores y evitar el alza de precios de las materias primas e insumos.
- **D4, A4:** Capacitar al administrador para la elaboración de planes y estrategias tendientes a minimizar el impacto de la crisis económica.

### **7.1.9. MATRIZ PEYEA (MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN)**

Esta matriz, permite determinar el tipo de estrategia a aplicarse, para obtener mejores resultados en la organización.

**TABLA No. 54**  
**Matriz PEYEA**  
**(MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN )**

<b><u>Dimensiones Internas</u></b>	
<b>Fuerzas Financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>
Ventas satisfactorias	5
Precio Competitivo	4
Inversión	3
Rentabilidad del Negocio	5
Costos en Publicidad	4
Facilidad para salir del mercado	4
Riesgos implícitos del negocio	3
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,00</b>

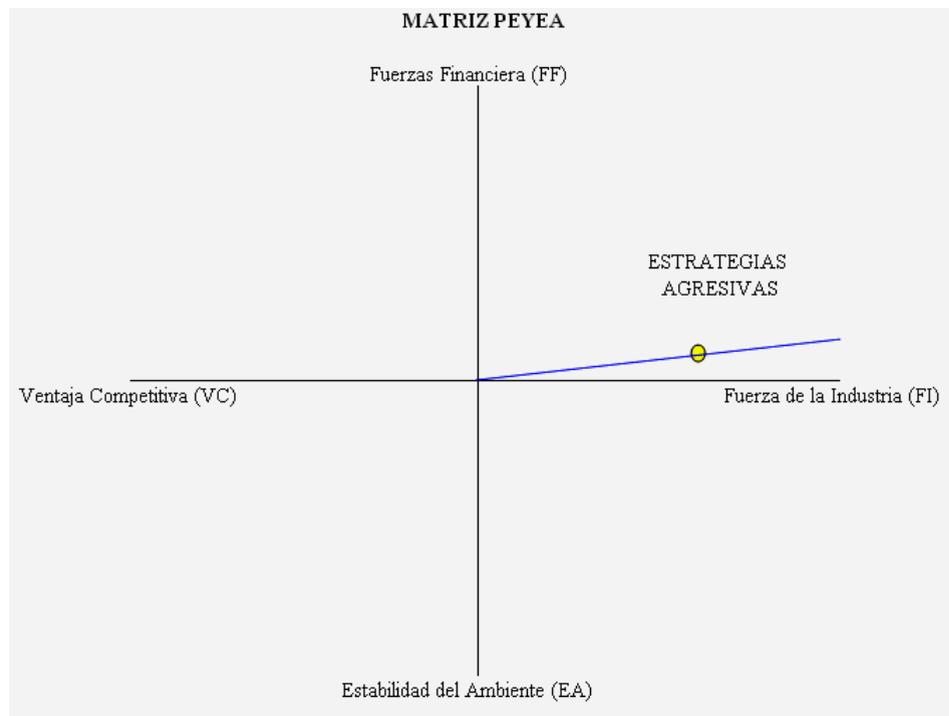
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>
Precio	-3
Variedad	-1
Presentación del plato	-2
Calidad del producto	-1
Atención	-2
Limpieza	-1
Ubicación	-2
Rapidez del servicio	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-15</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,88</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

**TABLA No. 55**  
**MATRIZ PEYEA**

<b><u>Dimensiones Externas</u></b>	
<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	<b>Calificación</b>
Enfermedades del ganado avícola, vacuno, porcino, de mariscos, etc.	-4
Escasez de materias primas a causa de factores naturales (clima).	-5
Alza de precios de los proveedores de materias primas e insumos.	-2
Crisis económica.	-4
Gran cantidad de competidores directos.	-4
Mejora de la tecnología de los competidores.	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-22</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,67</b>
<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>
Incremento de hábitos de consumo hacia la comida típica.	4
Es un producto no estacional.	6
Ampliación del mercado.	3
Menos tiempo para tareas domésticas.	5
Gran número de proveedores de materias primas e insumos.	5
Posibilidad de obtener créditos.	3
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,33</b>

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.



**ELABORADO POR:** Verónica Fernández C.

**Conclusión.-** La posición estratégica del Bar Restaurante Virgen del Cisne, determina que la empresa está en buena posición para usar sus fortalezas a efecto de: aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Por tanto puede aplicar estrategias tales como: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

## **7.2. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

En base a los resultados obtenidos del análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción, la empresa Virgen del Cisne Cia. Ltda., debe adoptar las siguientes estrategias:

- La organización adoptará una estrategia de integración hacia atrás, la cual permitirá aumentar el control sobre los proveedores o adquirir el dominio de éstos, para lo cual se capitalizarán las utilidades, de las cuales una parte servirá para la compra de un predio en el cual: se adecuarán instalaciones para la cría de cerdos aprovechando los desperdicios que se generan en la operación diaria del negocio, como también un galpón para la crianza de pollos; estas acciones con el fin de: reducir costos variables y asegurar la manutención de estándares de calidad altos.
- La empresa adoptará estrategias intensivas de penetración y desarrollo del mercado, para aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios presentes por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización e introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esta estrategia se la realizará abriendo sucursales, realizando mayor publicidad y aumentando el esfuerzo en la promoción de nuestros productos, es decir, realizando un marketing one to one, (visitando a hogares, negocios y empresas de la zona).

Estrategias Genéricas de Michael Porter.- Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.<sup>14</sup>

- Bar Restaurante “Virgen del Cisne”, adoptará una estrategia para lograr el liderazgo en costos, elaborando productos estándar a precios unitarios convenientes, para consumidores que son sensibles a los precios.

### **7.3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN**

El Plan de Marketing, es un mecanismo que permite establecer los recursos necesarios que se requieren para lograr que la empresa alcance sus metas comerciales; determina además una serie de estrategias que determinan como debe la empresa competir en el mercado en el cual opera.

---

<sup>14</sup> FRED David, “*Conceptos de Administración Estratégica*”, Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, México 1997.

### 7.3.1. OBJETIVOS

- Apoyar que la empresa alcance las metas de ventas propuestas en el estudio de factibilidad.
- Que la empresa bar-restaurante Virgen del Cisne, ofrezca mayor eficiencia en el servicio que brinda a sus clientes.
- Crear un logotipo atractivo y que se identifique con los clientes para que la empresa sea reconocida y consolide una imagen corporativa sólida.
- Atraer nuevos clientes.
- Utilizar las herramientas publicitarias para dar a conocer los productos, promociones y fidelizar a los clientes

### 7.3.2. MATRIZ BCG

“BCG es una matriz de crecimiento-participación, dividida en cuatro secciones la cual busca establecer la posición competitiva actual de la marca, productos, empresa, etc., dentro de un mercado”<sup>15</sup>.

En el presente estudio se va a ubicar dónde se encuentran ubicados los productos que actualmente posee el Bar-Restaurante Virgen del Cisne. Cada cuadro representa: estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros respectivamente.

- Los productos estrellas que posee la empresa es el seco de pescado y caldo de pata por el reconocimiento de los clientes.
- El producto que representa a las vacas lecheras son el seco de pollo, aunque este no sea tan identificado pero sus ventas muchas veces superan al producto estrella.

---

<sup>15</sup> JARA, Ramiro, *Apuntes de la Materia de Planificación Estratégica*.

- Los productos de Signos de Interrogación es el bistec de hígado por lo que no se puede comprar por grandes cantidades y su precio es alto por ende son generadores débiles de efectivo.
- Los productos perro son el seco de carne porque es de baja participación en el mercado por lo que tienen crecimiento lento en el mercado.

**TABLA No. 56**  
**MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN**

Tasa de crecimiento <b>ALTA</b>	<b>ESTRELLA</b> Seco de Pescado Caldo de Pata	<b>SIGNOS DE INTERROGACIÓN</b> Bistec de Hígado
Tasa de crecimiento <b>BAJA</b>	<b>VACAS LECHERAS</b> Seco de Pollo	<b>PERROS</b> Seco de Carne
	Participación en el mercado <b>FUERTE</b>	Participación en el mercado <b>DÉBIL</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**ESTRATEGIAS:**

- **Estructurar o Aumentar:**

Comprar materia prima en grandes cantidades para reducir costos de producción del bistec de hígado.

- **Mantener:**

Comprar pollos de 4 ½ libras sin elevar el precio de venta del producto para que la presa del plato se vea más atractiva y de esa manera reafirmar la fidelidad de los clientes.

- **Cosechar:**

Reducir un 14% el precio de venta del bistec de hígado para que sea más accesible al público, sin embargo este precio no permitirá pérdidas ni ganancias altas, hasta que se eleve su cuota en el mercado.

- **Retirarse o eliminar:**

Debido a que el seco de carne no es un plato muy atractivo, se debe eliminarlo del menú para que no produzca un gasto innecesario, y se pueda invertir en el crecimiento de las interrogantes.

### **7.3.3. CICLO DE VIDA**

Según los resultados del estudio comercial, se observa que la empresa posee una gran cantidad de clientes cautivos, pues cerca del 90% de la clientela es habitual, la misma que considera como muy buena la opción que ofrece el Bar Restaurante Virgen del Cisne, en lo referente a precios y calidad de los productos.

Además, existe una marcada tendencia en la población por el uso de restaurantes, que justifica que el 19% de la población acude a un restaurante todos los días, el 27% de la población acude a un restaurante todos los días hábiles, el 14% de la población acude a un restaurante dos o tres veces por semana, y el 40% de la población acude a un restaurante los fines de semana; esta situación explica el hecho de que el Bar Restaurante Virgen del Cisne, tenga más demanda de productos los fines de semana y feriados.

El estudio comercial, muestra también que la empresa al desarrollar el proyecto, mejorará: sus instalaciones, la atención y el servicio, por lo cual captará una mayor cantidad de clientes y se concluye que el Bar Restaurante “Virgen del Cisne, se encuentra en una etapa de franco crecimiento.

#### **7.3.4. NOMBRE Y MARCA DE LA EMPRESA**

El Bar-Restaurante Virgen del Cisne opera con éxito por cerca de diez años en la ciudad del Coca, por lo cual su nombre ha alcanzado un importante reconocimiento.

El nombre “Bar-Restaurante Virgen del Cisne” se origina en la ascendencia de su fundadora y propietaria, quien es originaria de la ciudad de Loja donde existe mucha devoción por la Santísima Virgen del Cisne.

Para aprovechar el prestigio ganado, y el hecho que el 90% de los clientes de la empresa son cautivos, se mantendrán: el nombre y marca del establecimiento.

#### **7.3.5. LOGOTIPO**

Debido a que la empresa no posee un logotipo, se ha visto la necesidad de proponer uno que vaya de acuerdo a la imagen que el Bar-Restaurante Virgen del Cisne, proyectará en el mercado:



El logotipo que se ha elegido para el Bar-Restaurante Virgen del Cisne está formado con colores tomate, negro, plomo y verde que resaltan el nombre de la empresa y se puede identificar a lo que se dedica, la hoja de bijao representa la comida típica de la Amazonía como son los maitos de pescado de guanta, las chichas de chonta y yuca que para su preparación son cubiertos con este tipo de hojas.

### 7.3.6. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

**Método de Fijación de Precios.-** Bar Restaurante “Virgen del Cisne” para fijar los precios de sus productos utiliza un método de fijación de precios en base a la referencia del precio promedio de la zona de influencia; pues los productos alimenticios compiten en un mercado de competencia perfecta.

Los productos y precios que ofertan los cuatro locales con los cuales Bar Restaurante Virgen del Cisne guarda una posición competitiva son:

**TABLA No. 57**  
**FIJACIÓN DE PRECIOS**

PRODUCTOS	PRECIOS DE LA COMPETENCIA				PRECIOS EMPRESA
	Mama Tere	Manabí	Papito	De mi tía	
Seco de Pollo	1,3	1,25	1,25	1,25	1,25
Seco de Carne	1,3	1,25	1,25	1,5	1,25
Seco de Pescado	1,5	1,5	1,3	1,5	1,5
Caldo de Pata	1	1,25	1,25	1	1
Almuerzo con pollo	1,8	1,8	1,8	2	1,75
Almuerzo con carne	1,5	1,5	1,6	1,6	1,5
Almuerzo con pescado	2	2	2	2	2

**FUENTE: Investigación de Campo**  
**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

Se observa que el menú que ofrecen los diferentes locales es similar y pueden presentar pequeñas variaciones en los precios de venta, Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” ofrece precios ligeramente inferiores, para lograr una mayor participación.

Los precios fijados, son superiores en al menos un 40% a los costos de producción de los diferentes platos.

La empresa utilizará las siguientes políticas de fijación de precios de descuento y complemento

- **Descuento en efectivo.-** Bar Restaurante “Virgen del Cisne” ofrecerá un descuento del 4% a los clientes que adquieran las tarjetas para el consumo de 1 mes de almuerzos.
- **Descuento por cantidad de producto.-** La empresa negociará descuentos con las empresas que contraten el servicio de almuerzos para sus empleados, este descuento dependerá del número de almuerzos contratados: para veinte almuerzos el descuento será del 5% y de esa cantidad en adelante del 10%.
- **Descuento por consumo.-** La empresa ofrecerá un descuento del 5% en consumos superiores a los USD. 15.

### 7.3.7. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

#### La cocina Amazónica.-

“La Amazonía ecuatoriana es una reserva fabulosa de especies animales y vegetales. Las bebidas más importantes y ceremoniales son la chicha de chontaduro, la de yuca,

La tradición culinaria de los siona - secoyas y cofanes, incluye a la guanta y al saíno, ahumados, fritos o cocinados, a la par está la sopa de tortuga y los dulces de cocona y naranjilla. Los cofanes suelen preparar el cazabe o pan de yuca. Con una exprimidera de madera extraen el almidón necesario para el pan, y en ocasiones especiales elaboran tortillas de yuca rallada. En cuanto a las bebidas nutritivas está una chicha no mascada de yuca que se bebe mezclada con plátano, así también la chicha de chontaduro.

Con respecto al tamal llamado maito, las porciones de yuca masticada son amasadas y puestas a fermentar en hojas de plátano soasadas para ganar flexibilidad, otras

versiones del maito, hablan de una masa de plátano y carne envuelta en hojas de bijao o de palmito y chontaduro asados al rescoldo del fogón.

El proceso de fermentación de la chicha de yuca es el siguiente: a la yuca pelada y lavada en el río la ponen a hervir en trozos, la machucan, y remueven en la olla con una cuchara de palo.”<sup>16</sup>

De acuerdo a las encuestas realizadas el 89% de encuestados aceptan consumir platos típicos, razón por la cual los nuevos productos que ofertará el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, son los siguientes:

- **Maito de pescado.-** Este plato contiene un pescado tilapia envuelto en hojas de bijao soasadas en carbón, acompañado con una porción de yuca.



- **Maito de guanta.-** Este plato contiene media libra de carne de guanta envuelto en hojas de bijao soasadas en carbón, acompañado con una porción de yuca o verde.



---

<sup>16</sup> [www.cocinaamazónica.com.ec](http://www.cocinaamazónica.com.ec)

- **Chichas de Chonta.-** Este jugo-chicha es de chonta que es fermenta la chonta machucada en hojas de bijao, para luego ser licuada con agua o leche.



- **Chichas de Yuca.-** Este jugo-chicha es de yuca machucada fermentada en hojas de bijao, para luego ser licuada con agua o leche.



- **Mazamorra de guanta.-** Este plato contiene media libra de carne de guanta que es cocinada solamente con sal y verde rayado a manera de un caldo.



### 7.3.8. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Actualmente únicamente existe como canal de comercialización el servicio en el Restaurante.

Se implementarán las siguientes estrategias:

- ✓ Servicio a domicilio.- Se realizará este servicio a cualquier persona o institución que se encuentre a una distancia máxima de 5 minutos a pie en el mismo barrio que opera el Bar Restaurante “Virgen del Cisne” sin ningún costo adicional. Y para pedidos dentro de la ciudad se incrementará en el valor de la factura \$1.50, el mismo que se pagará a una persona encargada de realizar las entregas (para pago de taxi).
- ✓ Los colores que tendrá el local son: el beige en la mitad de arriba para que resalte la iluminación, en la mitad de abajo irá el color verde claro esmalte para mayor facilidad de aseo y limpieza.
- ✓ Los uniformes del personal serán: para las personas que cocinan gorro de tela, mandil, para el resto del personal mandiles los mismos que tendrán estampado el logotipo de la empresa.

### **7.3.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

**Plaza.-** El Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” se encuentra ubicado en el Coca, provincia de Orellana en las calles Alejandro Labaka y Eloy Alfaro, tras la cooperativa de transportes “Río Napo”; en un local de propiedad de la dueña de la microempresa, lo que garantiza la estabilidad del negocio y facilita además posibles adecuaciones.

Se justifica su ubicación en este sector, por cuanto: existen gran cantidad de establecimientos comerciales en el sector lo cual generan antecedentes comerciales justificativos para ubicar el proyecto, además existe una gran afluencia de personas, y, el negocio ya opera en este lugar por varios años.

#### **Difusión.-**

Se la realiza con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, mediante los siguientes elementos:

**a. Audiencia Objetivo:**

De acuerdo al estudio comercial realizado, el 89% de la población consume o está dispuesta a consumir un desayuno o almuerzo en base a comida típica. Por lo cual la población objetivo será toda la población económicamente activa de la región.

**b. Mensaje Objetivo:**

Estará basado en la información que se proyectará de los productos destacando entre las principales: la calidad, servicio y el precio.

- *Diferenciación:* se venderán platos típicos de la región
- *Posicionamiento:* Por la calidad, variedad, servicio y precios accesibles.

**c. Mix promocional:**

**TABLA No. 58  
MIX PROMOCIONAL**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHA</b>
<b>Volantes</b>	Elaborar material publicitario y realizar una campaña de marketing directo en base a visitas a: negocios y empresas de la zona de influencia del proyecto tales como: compañías petroleras y agencias de turismo, para dar a conocer los productos que ofrece el Bar Restaurante “Virgen del Cisne”.	\$50.00	Se lo realizara por reinauguración y luego semestralmente.
<b>Alianzas</b>	Realizar acuerdos con hoteles cercanos al Bar-Restaurante para que puedan sugerir a su clientela nuestro servicio. (Hotel Rey de Reyes, Hotel Williams, Hotel el Auca).		
<b>Promociones</b>	A las personas que concurran al establecimiento, por reinauguración, se ofrecerán bocaditos, postres y bebidas gratis, para dar a conocer nuestra canasta de productos.	\$150.00	Ocasionales, en meses festivos

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

**d.- Presupuesto.-**

**TABLA No. 59**  
**COSTO DE PUBLICIDAD AL AÑO**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR \$</b>
Volantes	50
promociones	150
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>

**ELABORADO POR: Verónica Fernández C.**

## **CAPITULO 8**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. CONCLUSIONES:**

- Todo emprendimiento que piensa implementar una empresa, debe ser analizado y estudiado de manera formal y científica, para tener una mayor posibilidad de éxito.
- El estudio de viabilidad de implementación de un proyecto, es un proceso metodológico y técnico que se fundamenta en el análisis de información.
- La factibilidad de un proyecto debe determinarse bajo los criterios: legal, administrativo, comercial, técnico y financiero; y solamente debe implementarse si es factible bajo estos cinco criterios; pues la no factibilidad de uno solo de estos criterios, determina la no factibilidad total del proyecto.
- Actualmente el Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, carece de una gestión técnica y formal, por lo cual quien administra es la única persona que conoce el total movimiento del negocio, esto no es adecuado pues nadie, debe ser indispensable en las empresas; ya que las empresas trascienden a las personas.
- El personal de la empresa no se encuentra afiliado al IESS, por lo cual existe un clima interno tenso, que podría afectar en el futuro a la empresa.
- Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” debe implementar una serie de medidas tendientes a: optimizar la utilización de los recursos; apoyarse en las fortalezas, aprovechar las oportunidades que existen, identificándolas y estando preparado para explotarlas; y desarrollar una cultura en la organización que permita el trabajo de todos en pos de objetivos comunes.

- Actualmente cerca del 96% de la clientela de la empresa es habitual, constituida por personas adultas de entre 20 a 40 años en un 86%, en su mayoría (78%) de sexo masculino.
- Los precios del Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” comparados con otros establecimientos del mismo segmento, en cuanto a productos: iguales, similares y/o equivalentes son similares o más convenientes.
- El análisis de mercado determinó, que la empresa debe: ampliar el menú, mejorar sus instalaciones, mejorar la atención, tener una mejor decoración y mayor limpieza.
- Para que Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” opere con normalidad, debe atender todas sus obligaciones legales.
- El modelo legal más favorable para Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, es el de Cia. Ltda., pues establece responsabilidades limitadas para sus socios, y, restringe el ingreso de nuevos socios.
- Es indispensable conocer, lo más aproximado posible, el costo de producción de todos los productos que produce y vende la empresa, pues sin este dato cualquier determinación: financiera y/u operativa es imposible de realizar.
- Actualmente existen diferentes organismos que apoyan el crecimiento de las PYME, como. CFN, CORPEI, CCQ, etc.; que ofrecen financiamiento conveniente, tanto en costo como en plazo.
- La evaluación financiera determina que la empresa Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”, debe emprender inmediatamente el proyecto de ampliación y mejoramiento de sus instalaciones.
- Es indudable que el beneficio obtenido por el empresario se encuentra sometido a la influencia de factores externos e internos de su entorno; en

nuestro país las empresas son particularmente sensibles y vulnerables, por esto es necesario que toda empresa disponga de un plan formal, para que logre sus objetivos y sea competitiva.

## **7.2. RECOMENDACIONES:**

- Es recomendable por medio de una escritura pública, formalizar la sociedad Bar-Restaurante “Virgen del Cisne”; pues se facilita el acceder a: financiamiento y formar parte de circuitos turísticos.
- Es recomendable para disponer de un manual de operaciones y funciones, que por lo menos, se redacten documentos independientes tipo memo en los cuales se detalle área a área los procesos y operaciones que se realizan.
- Toda empresa debe crecer y modernizarse, para atender de mejor forma a sus clientes; dada la difícil situación económica, posibles compras de equipo deben analizarse bien y obtener la mejor alternativa es decir comprar maquinarias y equipos que puedan utilizarse en diferentes procesos.
- Dado que la información, es la base para la toma de decisiones, se recomienda que se diseñen formatos para el registro de la información, pues el control de gestión es piedra angular en el desarrollo futuro de la empresa.
- El archivo de recetas, en el cual se estableció los ingredientes de todos los productos ofertados, debe ser permanentemente revisado para depurar su contenido y que sirva para establecer, cada vez más exactamente, el costo de materia prima por plato.
- Debe atenderse al personal, motivarlo y lograr que se identifique plenamente con la empresa y se involucre en el logro de objetivos.

- Es importante informar a los clientes de la historia y tradición del negocio, pues estos elementos son fortalezas que deben ser aprovechadas, para promocionarlo.
- Es indispensable reestructurar la carta de productos, e incorporar nuevos ítems que ofrezcan mayor cantidad de opciones a los clientes.
- La empresa debe aprovechar las políticas nacionales de incentivo al sector PYME, para obtener recursos financieros en mejores condiciones de costo y plazo.
- La empresa debe aprovechar las políticas nacionales de incentivo al sector turístico, para obtener capacitación para el recurso humano de la empresa, a bajo costo.
- Bar-Restaurante “Virgen del Cisne” debe implementar una planificación formal para su gestión, pues al igual que las personas planifican las acciones para lograr sus metas en la vida; la empresa, deben establecer planes de acción para: disminuir el riesgo de fracaso, evitar los errores, administrar con eficiencia los recursos y ver con optimismo el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- FRED David, “*Conceptos de Administración Estratégica*”, Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, México 1997
- Ref.: CAPTUR y Ministerio de Turismo
- HAIR, Joseph, “*Investigación de Mercados*”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 2003.
- TORRES LUIS, “*Creación y Formalización de la Microempresa Civil*”, Editorial Quality Print, Sexta Edición, Quito, 2007.
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec) (Servicio de Rentas Internas)
- Arts. 8 y 9 Ley de Turismo.
- [www.captur.gov.ec](http://www.captur.gov.ec) (Cámara Provincial de Turismo de Pichincha)
- [www.iepi.ec](http://www.iepi.ec) (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)
- <http://es.wikipedia.org>
- CIFUENTES, Víctor Reinoso, “*El proceso administrativo y su aplicación en las empresas*”, edit. autor, Ambato, 1988, 6ta. edición corregida.
- GITMAN, Lawrence, “*principios de administración financiera*, editorial pearson educación, décima edición, México 2003.
- NASSIR, Sapag, “*proyectos de inversión - formulación y evaluación*”, editorial pearson educación, primera edición, México 2007.
- [www.cocinamazónica.com.ec](http://www.cocinamazónica.com.ec)
- JARA, Ramiro, *Apuntes de la Materia de Planificación Estratégica*.

AWESOME

**ANEXO No. 1**  
**ENCUESTA AL CONSUMIDOR**

**PROYECTO AMPLIACIÓN BAR RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”**

LA INFORMACIÓN A RECOPIARSE ES SOBRE HABITOS Y PREFERCIAS ALIMENTICIAS EN EL BAR- RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”; SERVIRA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES, SE SOLICITA RESPONDER ESTE CUESTIONARIO CON TODA HONESTIDAD, LOS RESULTADOS DE ESTE ESTUDIO SERÁN CONFIDENCIALES.

---

**Grupo:** Turista Nacional  Turista Extranjero   
Zona Urbana  Zona Rural   
**Fecha:**..... **Encuestador:**.....

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Femenino

**Edad:** ( ) años (NO PREGUNTAR, SOLAMENTE ESTIMADO)

---

**1.- ¿Conocía usted este Restaurante?**

SI  NO

**2.- ¿Si su respuesta fue afirmativa => ¿Desde cuándo?:**

Hace 0-2 años   
Hace 2-4 años   
Hace 4-6 años   
Hace 6-8 años   
Hace 8-10 años

**3.- ¿Cómo le pareció el ambiente?**

Malo  Regular  Bueno  Muy Bueno  Excelente

**4.- ¿Qué plato consumió?**

.....  
.....

**5.- ¿Cómo le pareció la comida?**

Mala  Regular  Buena  Muy Buena  Excelente

**6.- ¿Cómo califica la atención?**

Mala  Regular  Buena  Muy Buena  Excelente

**7.- ¿Qué le parecen los precios?**

Adecuados  Normales  Altos  Excesivos

**8.- ¿Cuánto gasta en promedio cada vez que sale a comer en un Restaurante?**

\$1 - \$2     \$2 - \$3     \$3 - \$4     \$4 - \$5     \$5 en adelante

**9.- ¿Qué tipo de comida es de su preferencia?**

Típica Local (pescado, maito, guanta, etc.)   
Comida Nacional (pollo, carne, camarón, etc.)   
Comida Rápida (papas fritas, hamburguesas, hot-dog, etc.)   
Comida Internacional (pastas, etc.)

**10.- ¿Usted regresaría nuevamente?**

SI                       NO

**11.- ¿Recomendaría a otra persona venir a este restaurante?**

SI                       NO

**12.- Anote 2 sugerencias sobre lo que considere se debe mejorar en el Restaurante “Virgen del Cisne.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ANEXO No. 2**  
**ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDOR**

**“PROYECTO AMPLIACIÓN BAR RESTAURANTE “VIRGEN DEL CISNE”**

INVESTIGACIÓN SOBRE HABITOS Y PREFERENCIAS ALIMENTICIAS EN EL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, POR LO CUAL LE SOLICITAMOS SE SIRVA RESPONDER ESTE CUESTIONARIO QUE OCUPARÁ APROXIMADAMENTE UNOS 5 MINUTOS DE SU VALIOSO TIEMPO, LE AGRADECEREMOS QUE SUS RESPUESTAS SEAN CLARAS Y OBJETIVAS, LOS RESULTADOS DE ESTE ESTUDIO SERÁN CONFIDENCIALES.

---

No. Elemento muestral:.....

Sexo: ( ) Masculino      ( ) Femenino

Edad: ( ) años (NO PREGUNTAR, SOLAMENTE ESTIMADO)

---

**1. ¿Dónde reside usted?**

En el sector

En los alrededores

En otra ciudad

Otro país

**2.- ¿Usted consume desayunos y/o almuerzos en Restaurantes?**

Sí

No

**Nota:** Si escogió la opción **No** por favor pase a la pregunta **9**

**3. ¿Con que frecuencia acude usted a un Restaurante?**

Todos los días

Fines de semana

De lunes a viernes

2- 3 veces por semana

**4. ¿Qué comidas consume más usted fuera de casa?**

Comida rápida

Comida China

Comida Típica

Desayunos

Almuerzos

Meriendas

Otras

(Especifique):.....

**5. ¿Nombre a 2 Restaurantes que vendan comida típica?**

.....  
.....  
.....

6. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos al momento de elegir un restaurante?

<u>Aspectos</u>	<u>Definitivamente una consideración importante</u>	<u>Consideración algo importante</u>	<u>De ninguna manera fue una consideración importante</u>
Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de estacionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es el nivel de importancia en los siguientes aspectos al momento de consumir un desayuno, almuerzo y merienda en un restaurante?

<u>Aspectos</u>	<u>Definitivamente una consideración importante</u>	<u>Consideración algo importante</u>	<u>De ninguna manera fue una consideración importante</u>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del Plato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un desayuno y/o almuerzo? Especifique cada uno

**Desayunos**

**Desayuno completo (seco, jugo, sanduche, huevos y leche)** \$2.50  \$ 2.75  \$3.00   
**Desayuno medio** (seco, café y jugo) \$1.75  \$ 2.00  \$2.50   
**Desayuno** (seco y jugo) \$1.50  \$1.75  \$2.00

**Almuerzos**

**Almuerzo completo** (sopa, seco de pollo/pescado, jugo y postre) \$2.00  \$ 2.50  \$2.75   
**Almuerzo** (sopa del día, seco de carne y jugo) \$1.75  \$2.00  \$2.25

9. ¿Estaría usted dispuesto a consumir desayuno y/o almuerzo en base a comida típica en un restaurante por el sector?

Sí  No

**Nota:** si escogió la opción **No**, por favor entregue la encuesta.

**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno y/o almuerzo típico?  
Escoja una opción**

- |  |        |                          |        |                          |        |                          |
|--|--------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| Desayuno con maito de pescado          | \$2.50 | <input type="checkbox"/> | \$3.00 | <input type="checkbox"/> | \$3.25 | <input type="checkbox"/> |
| Desayuno con maito de guanta           | \$3.00 | <input type="checkbox"/> | \$3.25 | <input type="checkbox"/> | \$3.50 | <input type="checkbox"/> |
| Desayuno con chicha de yuca y/o chonta | \$2.00 | <input type="checkbox"/> | \$2.50 | <input type="checkbox"/> | \$3.00 | <input type="checkbox"/> |

**Almuerzos**

- |   |        |                          |        |                          |        |                          |
|---|--------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| Sopa de pescado con maito de guanta y chicha de chonta      | \$5.00 | <input type="checkbox"/> | \$5.50 | <input type="checkbox"/> | \$6.00 | <input type="checkbox"/> |
| Mazamorra de guanta con maito de pescado con chicha de yuca | \$6.00 | <input type="checkbox"/> | \$6.25 | <input type="checkbox"/> | \$6.50 | <input type="checkbox"/> |

**11. ¿Generalmente, por qué medio, obtiene información de los restaurantes?**

- |                                      |                                 |   |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Televisión  | <input type="checkbox"/> Radio  | <input type="checkbox"/> Prensa         |
| <input type="checkbox"/> Internet    | <input type="checkbox"/> Correo | <input type="checkbox"/> Hojas Volantes |
| <input type="checkbox"/> Referencias |                                 |   |

Otros (Especifique):

.....

**ANEXO No. 3**  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

<b>CAPITAL</b>	<b>10.125,00</b>				
<b>INTERÉS</b>	<b>10,50%</b>				
<b>CUOTAS</b>	<b>60</b>				
<b>CUOTA</b>	<b>TERM. AMORT</b>	<b>CAP. AMORT</b>	<b>CUOTA INTERNA</b>	<b>CAPITAL VIVO</b>	<b>CAPITAL AMORT</b>
				<b>10.125,00</b>	
<b>1</b>	217,63	129,03	88,59	9.995,97	129,03
<b>2</b>	217,63	130,16	87,46	9.865,81	130,16
<b>3</b>	217,63	131,30	86,33	9.734,51	131,30
<b>4</b>	217,63	132,45	85,18	9.602,06	132,45
<b>5</b>	217,63	133,61	84,02	9.468,45	133,61
<b>6</b>	217,63	134,78	82,85	9.333,67	134,78
<b>7</b>	217,63	135,96	81,67	9.197,72	135,96
<b>8</b>	217,63	137,15	80,48	9.060,57	137,15
<b>9</b>	217,63	138,35	79,28	8.922,23	138,35
<b>10</b>	217,63	139,56	78,07	8.782,67	139,56
<b>11</b>	217,63	140,78	76,85	8.641,89	140,78
<b>12</b>	217,63	142,01	75,62	8.499,88	142,01
<b>13</b>	217,63	143,25	74,37	8.356,63	143,25
<b>14</b>	217,63	144,51	73,12	8.212,13	144,51
<b>15</b>	217,63	145,77	71,86	8.066,36	145,77
<b>16</b>	217,63	147,05	70,58	7.919,31	147,05
<b>17</b>	217,63	148,33	69,29	7.770,98	148,33
<b>18</b>	217,63	149,63	68,00	7.621,35	149,63
<b>19</b>	217,63	150,94	66,69	7.470,41	150,94
<b>20</b>	217,63	152,26	65,37	7.318,15	152,26
<b>21</b>	217,63	153,59	64,03	7.164,56	153,59
<b>22</b>	217,63	154,94	62,69	7.009,62	154,94
<b>23</b>	217,63	156,29	61,33	6.853,33	156,29
<b>24</b>	217,63	157,66	59,97	6.695,67	157,66
<b>25</b>	217,63	159,04	58,59	6.536,63	159,04
<b>26</b>	217,63	160,43	57,20	6.376,20	160,43
<b>27</b>	217,63	161,83	55,79	6.214,37	161,83
<b>28</b>	217,63	163,25	54,38	6.051,12	163,25

29	217,63	164,68	52,95	5.886,44	164,68
30	217,63	166,12	51,51	5.720,32	166,12
31	217,63	167,57	50,05	5.552,75	167,57
32	217,63	169,04	48,59	5.383,71	169,04
33	217,63	170,52	47,11	5.213,19	170,52
34	217,63	172,01	45,62	5.041,18	172,01
35	217,63	173,52	44,11	4.867,67	173,52
36	217,63	175,03	42,59	4.692,63	175,03
37	217,63	176,57	41,06	4.516,07	176,57
38	217,63	178,11	39,52	4.337,96	178,11
39	217,63	179,67	37,96	4.158,29	179,67
40	217,63	181,24	36,39	3.977,05	181,24
41	217,63	182,83	34,80	3.794,22	182,83
42	217,63	184,43	33,20	3.609,80	184,43
43	217,63	186,04	31,59	3.423,76	186,04
44	217,63	187,67	29,96	3.236,09	187,67
45	217,63	189,31	28,32	3.046,78	189,31
46	217,63	190,97	26,66	2.855,81	190,97
47	217,63	192,64	24,99	2.663,17	192,64
48	217,63	194,32	23,30	2.468,85	194,32
49	217,63	196,02	21,60	2.272,83	196,02
50	217,63	197,74	19,89	2.075,09	197,74
51	217,63	199,47	18,16	1.875,62	199,47
52	217,63	201,21	16,41	1.674,41	201,21
53	217,63	202,97	14,65	1.471,43	202,97
54	217,63	204,75	12,88	1.266,68	204,75
55	217,63	206,54	11,08	1.060,14	206,54
56	217,63	208,35	9,28	851,79	208,35
57	217,63	210,17	7,45	641,62	210,17
58	217,63	212,01	5,61	429,60	212,01
59	217,63	213,87	3,76	215,74	213,87
60	217,63	215,74	1,89	0,00	215,74
					10.125,00

ELABORADO POR: Verónica Fernández C.

**ANEXO No. 4**  
**REGISTRO DE PERSONAL AÑOS (2010-2014)**

<b>REGISTRO DE PERSONAL</b>			<b>2010</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>IESS Patronal</b>	<b>Bono Escolar 12</b>	<b>Bono Navideño 12</b>	<b>Fondos de Reserva 12</b>	<b>Vacaciones 24</b>
Administrador	1.614,75	19.377,00	2.354,31	234,68	1.614,75	1.614,75	807,38
Contador	161,48	1.937,70	235,43	234,68	161,48	161,48	80,74
Cajero	234,68	2.816,12	342,16	234,68	234,68	234,68	117,34
Cocinero	234,68	2.816,12	342,16	234,68	234,68	234,68	117,34
Mesero 1	234,68	2.816,12	342,16	234,68	234,68	234,68	117,34
Mesero 2	234,68	2.816,12	342,16	234,68	234,68	234,68	117,34
Posillero 1	234,68	2.816,12	342,16	234,68	234,68	234,68	117,34
Posillero 2	234,68	2.816,12	342,16	234,68	234,68	234,68	117,34
<b>SUMA</b>	<b>3.184,29</b>	<b>38.211,44</b>	<b>4.642,69</b>	<b>1.877,42</b>	<b>3.184,29</b>	<b>3.184,29</b>	<b>1.592,14</b>
<b>Aportación Mensual</b>			<b>386,89</b>	<b>156,45</b>	<b>265,36</b>	<b>265,36</b>	<b>132,68</b>

<b>Concepto</b>	<b>Anuales</b>	<b>Mensuales</b>
<b>Sueldo</b>	<b>38.211,44</b>	<b>3.184,29</b>
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>9.838,13</b>	<b>819,84</b>
<b>IESS</b>	<b>4.642,69</b>	<b>386,89</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52.692,27</b>	<b>4.391,02</b>

<b>REGISTRO DE PERSONAL</b>			<b>2011</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>IESS Patronal</b>	<b>Bono Escolar 12</b>	<b>Bono Navideño 12</b>	<b>Fondos de Reserva 12</b>	<b>Vacaciones 24</b>
Administrador	1.731,82	20.781,83	2.524,99	251,69	1.731,82	1.731,82	865,91
Contador	173,18	2.078,18	252,50	251,69	173,18	173,18	86,59
Cajero	251,69	3.020,29	366,97	251,69	251,69	251,69	125,85
Cocinero	251,69	3.020,29	366,97	251,69	251,69	251,69	125,85
Mesero 1	251,69	3.020,29	366,97	251,69	251,69	251,69	125,85
Mesero 2	251,69	3.020,29	366,97	251,69	251,69	251,69	125,85
Posillero 1	251,69	3.020,29	366,97	251,69	251,69	251,69	125,85
Posillero 2	234,68	2.816,12	342,16	251,69	234,68	234,68	117,34
<b>SUMA</b>	<b>3.398,13</b>	<b>40.777,60</b>	<b>4.954,48</b>	<b>2.013,53</b>	<b>3.398,13</b>	<b>3.398,13</b>	<b>1.699,07</b>
<b>Aportación Mensual</b>			<b>412,87</b>	<b>167,79</b>	<b>283,18</b>	<b>283,18</b>	<b>141,59</b>

<b>Concepto</b>	<b>Anuales</b>	<b>Mensuales</b>
<b>Sueldo</b>	<b>40.777,60</b>	<b>3.398,13</b>
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>10.508,86</b>	<b>875,74</b>
<b>IESS</b>	<b>4.954,48</b>	<b>412,87</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56.240,95</b>	<b>4.686,75</b>

REGISTRO DE PERSONAL				2012			
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	IESS Patronal	Bono Escolar 12	Bono Navideño 12	Fondos de Reserva 12	Vacaciones 24
Administrador	1.856,16	22.273,97	2.706,29	269,76	1.856,16	1.856,16	928,08
Contador	185,62	2.227,40	270,63	269,76	185,62	185,62	92,81
Cajero	269,76	3.237,15	393,31	269,76	269,76	269,76	134,88
Cocinero	269,76	3.237,15	393,31	269,76	269,76	269,76	134,88
Mesero 1	269,76	3.237,15	393,31	269,76	269,76	269,76	134,88
Mesero 2	269,76	3.237,15	393,31	269,76	269,76	269,76	134,88
Posillero 1	269,76	3.237,15	393,31	269,76	269,76	269,76	134,88
Posillero 2	251,53	3.018,32	366,73	269,76	251,53	251,53	125,76
<b>SUMA</b>	<b>3.642,12</b>	<b>43.705,44</b>	<b>5.310,21</b>	<b>2.158,10</b>	<b>3.642,12</b>	<b>3.642,12</b>	<b>1.821,06</b>
Aportación Mensual			<b>442,52</b>	<b>179,84</b>	<b>303,51</b>	<b>303,51</b>	<b>151,75</b>

Concepto	Anuales	Mensuales
Sueldo	43.705,44	3.642,12
Beneficios Sociales	11.263,40	938,62
IESS	5.310,21	442,52
<b>TOTAL</b>	<b>60.279,05</b>	<b>5.023,25</b>

REGISTRO DE PERSONAL				2013			
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	IESS Patronal	Bono Escolar 12	Bono Navideño 12	Fondos de Reserva 12	Vacaciones 24
Administrador	1.987,21	23.846,51	2.897,35	288,81	1.987,21	1.987,21	993,60
Contador	198,72	2.384,65	289,74	288,81	198,72	198,72	99,36
Cajero	288,81	3.465,69	421,08	288,81	288,81	288,81	144,40
Cocinero	288,81	3.465,69	421,08	288,81	288,81	288,81	144,40
Mesero 1	288,81	3.465,69	421,08	288,81	288,81	288,81	144,40
Mesero 2	288,81	3.465,69	421,08	288,81	288,81	288,81	144,40
Posillero 1	288,81	3.465,69	421,08	288,81	288,81	288,81	144,40
Posillero 2	251,53	3.018,32	366,73	288,81	251,53	251,53	125,76
<b>SUMA</b>	<b>3.881,50</b>	<b>46.577,95</b>	<b>5.659,22</b>	<b>2.310,46</b>	<b>3.881,50</b>	<b>3.881,50</b>	<b>1.940,75</b>
Aportación Mensual			<b>471,60</b>	<b>192,54</b>	<b>323,46</b>	<b>323,46</b>	<b>161,73</b>

Concepto	Anuales	Mensuales
Sueldo	46.577,95	3.881,50
Beneficios Sociales	12.014,20	1.001,18
IESS	5.659,22	471,60
<b>TOTAL</b>	<b>64.251,37</b>	<b>5.354,28</b>

REGISTRO DE PERSONAL				2014			
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	IESS Patronal	Bono Escolar 12	Bono Navideño 12	Fondos de Reserva 12	Vacaciones 24
Administrador	2.125,92	25.511,00	3.099,59	308,97	2.125,92	2.125,92	1.062,96
Contador	212,59	2.551,10	309,96	308,97	212,59	212,59	106,30
Cajero	308,97	3.707,60	450,47	308,97	308,97	308,97	154,48
Cocinero	308,97	3.707,60	450,47	308,97	308,97	308,97	154,48
Mesero 1	308,97	3.707,60	450,47	308,97	308,97	308,97	154,48
Mesero 2	308,97	3.707,60	450,47	308,97	308,97	308,97	154,48
Posillero 1	308,97	3.707,60	450,47	308,97	308,97	308,97	154,48
Posillero 2	269,08	3.229,00	392,32	308,97	269,08	269,08	134,54
<b>SUMA</b>	<b>4.152,42</b>	<b>49.829,09</b>	<b>6.054,23</b>	<b>2.471,73</b>	<b>4.152,42</b>	<b>4.152,42</b>	<b>2.076,21</b>
Aportación Mensual			<b>504,52</b>	<b>205,98</b>	<b>346,04</b>	<b>346,04</b>	<b>173,02</b>

Concepto	Anuales	Mensuales
Sueldo	49.829,09	4.152,42
Beneficios Sociales	12.852,79	1.071,07
IESS	6.054,23	504,52
<b>TOTAL</b>	<b>68.736,11</b>	<b>5.728,01</b>

**ANEXO No. 5**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Publicidad</b>	200,00	217,68	236,92	257,87	280,66	305,47
<b>Servicios Básicos</b>	60,00	65,30	71,08	77,36	84,20	91,64
<b>Suministros de Oficina</b>	46,61	49,96	53,71	57,91	62,61	67,88
Papelería y útiles varios	27,90	31,25	35,00	39,20	43,90	49,17
Emisión de Facturas	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71

**ANEXO No. 6**  
**UTILERIA Y MENAJE BAR-RESTUARANTE “VIRGEN DEL CISNE”**

<b>UTILERIA Y MENAJE</b>							
No	DETALLE	Amortización	Precio \$	Total	Amortiz. Anual	Amortiz. Mensual	IVA
		Tiempo años				12	12%
50	Vajillas (platos)	1	1,00	50,00	50,00	4,17	6,00
4	Vasos (docena)	1	6,00	24,00	24,00	2,00	2,88
4	Copas para postre ( docena)	1	15,00	60,00	60,00	5,00	7,20
1	Calderos Nº 45	1	75,71	75,71	75,71	6,31	9,09
1	Calderos Nº 40	1	56,81	56,81	56,81	4,73	6,82
1	Olla de presión	1	63,89	63,89	63,89	5,32	7,67
1	STEAM GOURMET cocción a	1	45,00	45,00	45,00	3,75	5,40
3	Set de cuchillos	1	3,15	9,45	9,45	0,79	1,13
3	Tablas para picar	1	3,00	9,00	9,00	0,75	1,08
3	Sartenes	1	15,00	45,00	45,00	3,75	5,40
1	Sartén IDEAL antiadherente u	1	22,00	22,00	22,00	1,83	2,64
1	Paila	1	16,35	16,35	16,35	1,36	1,96
4	Cubiertos (docena)	1	6,00	24,00	24,00	2,00	2,88
4	Cucharas (docena)	1	5,00	20,00	20,00	1,67	2,40
4	Cucharas pequeñas (docena)	1	3,00	12,00	12,00	1,00	1,44
3	Espatulas	1	4,00	12,00	12,00	1,00	1,44
3	Jarra 2 litros	1	4,00	12,00	12,00	1,00	1,44
	<b>Total Utleria y Menaje</b>			<b>557,21</b>		<b>46,43</b>	<b>66,87</b>
					Amortización Anual	<b>817,21</b>	
					Amort. 4 meses	<b>2228,84</b>	
					Total Amortización	<b>3046,05</b>	
	<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>			<b>1857,21</b>		<b>68,10</b>	<b>222,87</b>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ACTIVO:** Incluye activos físicos, tales como equipo de capital, mercancías, tierras; activos financieros, como bonos, pagarés, distintos tipos de obligaciones y dinero.
- **ACTIVO FIJO:** Activos que se mantienen bajo la forma de equipo permanente o instalación, terreno o construcciones, mediante los cuales los bienes o servicios se producen y proporcionan; se mantienen para su uso o renta.
- **AMORTIZACIÓN:** Proceso de ir extinguiendo gradualmente una obligación, deuda o gasto de capital, durante un período de tiempo determinado.
- **ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO:** Comparación entre el costo de proporcionar un servicio o actividad y el valor o efecto resultante en términos sociales y financieros.
- **ANÁLISIS DE MERCADO.-** Aspecto de la investigación de mercado que implica medir la extensión del mercado y determinar sus características.
- **COMERCIALIZACIÓN:** Todas las actividades referentes a la promoción de ventas mediante una presentación atractiva y publicidad adecuada en el lugar de ventas.
- **COSTO FIJO:** Es aquel que no se halla afectado por variaciones en el volumen de producción.
- **COSTO INDIRECTO:** Término de costo utilizado para describir los gastos o costos que no están hechos directamente, o que no se pueden identificar con un determinado producto o lote de productos.
- **COSTOS VARIABLES:** Costos que cambian con el nivel de producción. Costos variables son costos directos de fuerza interna, usados en un proceso de producción actual.

- **CAPITAL DE TRABAJO.**- Exceso de Activos Corrientes sobre las cuentas del Pasivo que constituye el capital predisposición inmediata necesario para continuar las operaciones del negocio.
  
- **COMPETENCIA.**- Situación en la que un gran número de empresas abastecen a un gran número de consumidores y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado.
  
- **COMPETITIVIDAD.**- La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.
  
- **DEPRECIACIÓN:** Reducción del valor intrínseco de un bien debido al uso y al paso del tiempo.
  
- **ESTRATEGIAS.**- Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- **FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**- Recursos o medios de pago a disposición del ente para hacer frente a los compromisos diversos. Pueden ser propios o externos.
  
- **FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO.**- Recursos aportados por terceros o ajenos al ente por un período determinado y por los cuales, normalmente el ente debe abonar un interés.
  
- **FUENTES DE FINANCIAMIENTO PROPIO.**- Recursos pertenecientes a la empresa que le posibiliten hacer frente a sus obligaciones en el tiempo y forma convenidos.
  
- **INVERSIONES DE CAPITAL.**- Término genérico que designa las inversiones en capital o Activos Fijos o en valores largo plazo y en contraposición a las inversiones en Activos Circulantes o valores a corto plazo. Normalmente, se refiere a todos los fondos invertidos en Activos que no se espera que se reembolsen en el negocio en el período fiscal siguiente.

- **INFLACIÓN.**- Incremento en el nivel de precios que da lugar a una disminución del poder adquisitivo del dinero.
- **LIQUIDEZ.**- Solvencia de un negocio, con referencia especial a la rapidez de conversión de los Activos Realizables en dinero en efectivo.
- **NEGOCIOS.**- Compra y venta de bienes y servicios con afán de lucro.
- **OBJETIVOS.**- Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.
- **POLÍTICAS.**- Son el medio que se usará para alcanzarlos objetivos anuales; son: los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzarlos objetivos enunciados.
- **PRESUPUESTO.**- Es la interpretación en términos financieros estimativos y a través de un programa sistemático de los planes sobre operaciones futuras de organizaciones, tanto públicas como privadas.
- **PLANIFICACIÓN:** Diseño de objetivos y forma de conseguirlos, acción emprendida para encontrar futuras necesidades basadas más efectivamente en la experiencia pasada o en el análisis de datos de previsión, que proporcionan parámetros para las situaciones operativas esperadas.
- **RIESGO.**- Posibilidad de un pérdida financiera que el inversor debe evaluar al colocarlos fondos.
- **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).**- Retorno de una inversión. Cantidad ganada en proporción directa al capital invertido.
- **VALOR ACTUAL NETO (VAN).**- Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos actualizados los mismos por una cierta tasa de interés.

