

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**Propuesta de un modelo de negocio para la creación de un restaurante
tipo temático en la ciudad de Cuenca en el periodo 2019**

**Trabajo de titulación previo a la
obtención del Título de Ingeniero
Comercial Modalidad Modelo de
Negocios**

Autora:

Vicky Nataly Salinas Alba

CI. 1900639194

Directora:

Ing. Evelin Graciela Cárdenas Sánchez

CI. 0301121455

Cuenca – Ecuador

2019



RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un modelo de negocio para la creación de un restaurante tipo temático en la ciudad de Cuenca, la temática elegida para el restaurante es la Amazonía ecuatoriana, debido a su exótica y exquisita gastronomía, además de su naturaleza única que puede ser transmitida a los comensales a través de la ambientación física del lugar.

Se realizó un análisis de diagnóstico del sector de servicios alimenticios en el país y puntualmente de la ciudad de Cuenca, que permitió resaltar la oportunidad de negocio y la ventaja competitiva. A partir de ello se desarrolló un estudio de mercado con el objetivo de conocer las características del segmento de mercado objetivo, se continúa con un análisis del entorno micro y macro, se establece un plan de marketing estructurado y completo, más adelante se prosigue con el análisis estratégico que será primordial para fundamentar un filosofía organizacional, finalmente se realiza un estudio financiero para conocer la viabilidad del proyecto y se establecen medidas de mitigación de riesgo una vez identificados los mismos.

Palabras clave: Modelo de Negocio. Restaurante. Canvas. Emprendimiento. Amazonía.



ABSTRACT

The present title work proposes a business model for the creation of a thematic restaurant in the city of Cuenca, the theme chosen for the restaurant is the Ecuadorian Amazon, due to its exotic and exquisite cuisine, as well as its unique nature that can be transmitted to the diners through the physical atmosphere of the place. A diagnostic analysis of the food service sector was carried out in the country and, specifically, in the city of Cuenca, which allowed highlighting the business opportunity and competitive advantage. Based on this, a market study was developed with the objective of knowing the characteristics of the target market segment, continuing with an analysis of the micro and macro environment, establishing a structured and complete marketing plan, and continuing with the strategic analysis that will be essential to base an organizational philosophy, finally a financial study is made to know the viability of the project and risk mitigation measures are established once they have been identified.

Keywords: Business Model. Restaurant. Canvas. Entrepreneurship Amazonia



CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional.....	11
Clausula de Propiedad Intelectual	12
AGRADECIMIENTOS.....	13
DEDICATORIA	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO.....	16
1.1. DIAGNÓSTICO.....	16
1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	16
1.1.1. MERCADO ACTUAL DE SERVICIO DE ALIMENTACIÓN EN CUENCA	16
1.1.1. LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	17
1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	18
1.2. OBJETIVOS.....	19
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3. MARCO TEÓRICO	19
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....	25
2.1. CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE.....	25
2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES.....	25
2.2. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	26
2.2.1. CADENA DE VALOR DE PORTER PARA SERVICIOS	26
2.3. ESTUDIO DE MERCADO.....	27
2.3.1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	27
2.3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	27
2.3.2.1. OBJETIVO GENERAL	27



2.3.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
2.3.3.	MUESTREO.....	27
2.4.	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	29
2.4.1.	HALLAZGOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	34
CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO		36
3.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	36
3.1.1.	MACROENTORNO.....	36
3.1.2.	MICRO ENTORNO	38
3.2.	ANÁLISIS DE MARKETING	40
3.2.1.	PRODUCTO O SERVICIO.....	40
3.2.2.	PLAZA.....	44
3.2.3.	PROMOCIÓN.....	45
3.2.4.	PERSONAS	49
3.2.5.	AMBIENTE FÍSICO.....	51
3.2.6.	PROCESOS.....	53
3.2.7.	PRECIO	56
3.3.	PLAN ESTRATÉGICO.....	59
3.3.1.	FASE FILOSÓFICA.....	59
3.3.2.	FASE ANALÍTICA	61
3.3.3.	FASE ESTRATÉGICA.....	63
3.4.	ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	65
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....		75
4.1.	ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO.....	75
4.2.	ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO	79
CAPITULO 5: APOORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		81



5.1. APOORTE ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y REGIÓN	81
5.2. CONCLUSIONES	81
5.3. RECOMENDACIONES.....	82
ANEXOS.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	103



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Lienzo o Canvas	22
Figura 2: Indicadores básicos	37
Figura 3: Selección de colores para logo	40
Figura 4: Logo del restaurante	41
Figura 5: Tilapia en salsa de camarones	42
Figura 6 Ceviche de tilapia	43
Figura 7 Filete mingón de tilapia	43
Figura 8 Maito de tilapia.....	43
Figura 9 Ancas de rana.....	44
Figura 10: Localización del restaurante	45
Figura 11 Diseño de publicidad.....	48
Figura 12: Ambientación del restaurante	52
Figura 13: Uniformes colaboradores.....	53
Figura 14: Ciclo de servicio.....	54
Figura 15: Modelo de encuesta.....	84
Figura 16: Variables SPSS	85
Figura 17: Procesamiento de datos	85
Figura 18: Tablas de descripción de frecuencia	86
Figura 19: Proyección de deflatores.....	86
Figura 20: Porcentaje de gasto en restaurantes	87
Figura 21: Canvas “The Jungle Restaurant”	87
Figura 22: Ficha de evaluación ambiental	89



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorización de restaurantes	16
Tabla 2 Distribución de las encuestas	28
Tabla 3 Edad.....	29
Tabla 4 Presupuesto para promociones	46
Tabla 5: Presupuesto plan de medios.....	48
Tabla 6: Selección de personal - Gerente.....	50
Tabla 7 Selección de personal - Jefe Producción	50
Tabla 8 Selección de personal - Ayudante de cocina	51
Tabla 9 Selección de personal - Mesero.....	51
Tabla 10: Plato #1	56
Tabla 11: Plato # 2.....	56
Tabla 12: Plato # 3.....	57
Tabla 13: Plato # 4.....	57
Tabla 14: Plato # 5.....	57
Tabla 15: Costo de mano de obra.....	58
Tabla 16: Costos indirectos	58
Tabla 17: Costos unitarios	58
Tabla 18: Determinación de precios de los platos	59
Tabla 19 Matriz de evaluación externa (EFE)	61
Tabla 20 Matriz de evaluación interna (EFI)	62
Tabla 21: FODA cruzado	63
Tabla 22 Plan de acción	64
Tabla 23: Inversión	65
Tabla 24 Inversión en maquinaria e implementos.....	65
Tabla 25 Inversión en equipos de oficina.....	66
Tabla 26 Inversión en muebles y enseres	66
Tabla 27 Tabla de amortización.....	67
Tabla 28 Demanda potencial	68
Tabla 29 Proyección de la demanda.....	69
Tabla 30 Precios de los platos	69
Tabla 31 Proyección de ingresos.....	69
Tabla 32 Costo variable de los platos	70



Tabla 33 Proyección de costos	70
Tabla 34 Salarios	71
Tabla 35: Depreciación de activos	71
Tabla 36: Costos indirectos	72
Tabla 37: Capital de trabajo para un mes	72
Tabla 38 Proyección de gasto de ventas	72
Tabla 39 Estado de resultados	73
Tabla 40 Estado de flujo de caja.....	74
Tabla 41 Datos para punto de equilibrio	75
Tabla 42 Indicadores de control.....	77
Tabla 43 Análisis de riesgo	79
Tabla 44: Medidas de mitigación de riesgo.....	80



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estratificación de la población cuencana.....	17
Gráfico 2: Cadena de valor de Porter para servicios	26
Gráfico 3: Sexo	29
Gráfico 4: Nivel de formación.....	29
Gráfico 5: Nivel de ingresos.....	30
Gráfico 6: Concurrencia a restaurantes de lujo.....	30
Gráfico 7: Motivo de concurrencia	31
Gráfico 8: Frecuencia de concurrencia	31
Gráfico 9: Competencia	31
Gráfico 10: Nivel de aceptación	32
Gráfico 11: Precio del servicio	32
Gráfico 12: Ubicación del restaurante.....	33
Gráfico 13: Percepción de los platillos amazónicos	33
Gráfico 14: Medios de información	34
Gráfico 15 Proveedores	39
Gráfico 16 Competidores	39
Gráfico 17: Organigrama	49
Gráfico 18 Esquema del servicio	55
Gráfico 19: FODA	61



Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Vicky Nataly Salinas Alba, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de titulación "Propuesta de un modelo de negocio para la creación de un restaurante tipo temático en la ciudad de Cuenca en el periodo 2019", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Así mismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de Julio del 2019

Vicky Nataly Salinas Alba

CI. 1900639194



Cláusula de Propiedad Intelectual

Vicky Nataly Salinas Alba, autora del Trabajo de titulación "Propuesta de un modelo de negocio para la creación de un restaurante tipo temático en la ciudad de Cuenca en el periodo 2019" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 10 de Julio del 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Vicky Salinas", written over a horizontal line.

Vicky Nataly Salinas Alba

CI. 1900639194



AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, por orientarme y estar comprometida en el desarrollo y culminación de este trabajo.

A mis padres por todo su esfuerzo para lograr que me eduque en esta institución y a mis hermanos por apoyarme con sus conocimientos cuando lo he necesitado.

A mis compañeros por todos los momentos compartidos dentro y fuera de clase.

A mis amigas Paola, Nathaly y Erika por convertirse en mi familia al estar lejos de casa.

Finalmente a mi novio Roger por acompañarme incondicional en cada decisión a largo de mi carrera.



DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, a mis padres Victoria, Jorge y hermanos Javier, Jorge y Eddy por su gran ejemplo a seguir.

A mí querida Amazonía por su riqueza cultural inigualable que inspiró este proyecto.



INTRODUCCIÓN

El sector de servicios en el Ecuador ha crecido gradualmente reflejando la posibilidad de desarrollo e implementación de ideas de negocio innovadoras que generen una expectativa diferente en la forma de prestar servicios.

Uno de los segmentos más representativos de este sector es el servicio de restaurantería, que se puede orientarlo a ofrecer más que un producto, brindar una experiencia sensorial a través de la decoración, vestimenta, platos exóticos y sobre todo atención al cliente personalizada.

En el presente trabajo se plantea un modelo de negocio para la creación de un restaurante tipo temático en la ciudad de Cuenca, para lo cual se realizó un diagnóstico del sector de servicios, con el objetivo de determinar oportunidades de negocio, se ha establecido una línea base y cadena de valor de servicios como cimientos para la realización de un estudio de mercado con el fin de conocer a los potenciales clientes a través de sus características, necesidades, gustos y preferencias.

A partir de la información recabada en el estudio de mercado, se ha desarrollado un modelo de negocio analizando las 7p del marketing mix de servicios y se ha establecido un plan estratégico de micro empresa a formarse.

Finalmente se ha desarrollado un análisis económico y financiero que será la pauta para las posteriores conclusiones y recomendaciones acerca de la viabilidad del modelo de negocio y mitigación de riesgos.



CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO

1.1. DIAGNÓSTICO

La industria de servicios alimenticios en el Ecuador, representa el 2,13% del PIB del año 2017, de hecho, se ha incrementado un 5,6% con relación al año anterior en esta actividad económica, lo que demuestra que es una industria creciente y en desarrollo, de lo cual se puede obtener beneficios económicos y sociales. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Una de las actividades económicas más representativas dentro del cantón Cuenca es el sector de servicios que generó ingresos de 1.981 millones de dólares según el último censo económico realizado por el INEC; se necesitará destinar gran parte de la inversión a generar valor agregado que se convertirá en la ventaja competitiva del negocio. (Ecuadorencifras, 2011)

1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

1.1.1. MERCADO ACTUAL DE SERVICIO DE ALIMENTACIÓN EN CUENCA

Según datos del ARCSA– Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, en el perímetro urbano de la ciudad de Cuenca existen 502 restaurantes registrados con permiso de funcionamiento Vigente, clasificados en 5 categorías:

Tabla 1 Categorización de restaurantes

CATEGORÍAS	Nº DE RESTAURANTES
LUJO	1
PRIMERA CLASE	26
SEGUNDA CLASE	77
TERCERA CLASE	181
CUARTA CLASE	217
TOTAL	502

Fuente: ARCSA - Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
Elabora por: La autora

Existe una oferta limitada de servicio de alimentación en restaurantes de lujo y primera clase, de los cuales ninguno es un restaurante tipo temático como

el que se pretende implementar. Se determina que esta oferta es generalmente demandada por personas de un nivel económico A, B y C+.

1.1.1. LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Según el INEC en su estudio de nivel económico 2011, determinó que el Ecuador se encuentra clasificado según la estratificación económica de la siguiente manera: el 1,9% de los hogares pertenecen al estrato A (Alto), el 11,2% al estrato B (Medio Alto), 22,8% al estrato C+ (Medio típico), 49,20% al estrato C- (Medio Bajo), 14,9% al estrato D (Bajo). A continuación se muestra la población urbana de Cuenca de 396.012 habitantes en el año 2017, basada en un estudio de proyecciones referenciales de tamaño de población a nivel parroquial año 2010-2020, desarrollado por la SENPLADES, la misma se encuentra distribuida por los diferentes niveles económicos de la siguiente manera.

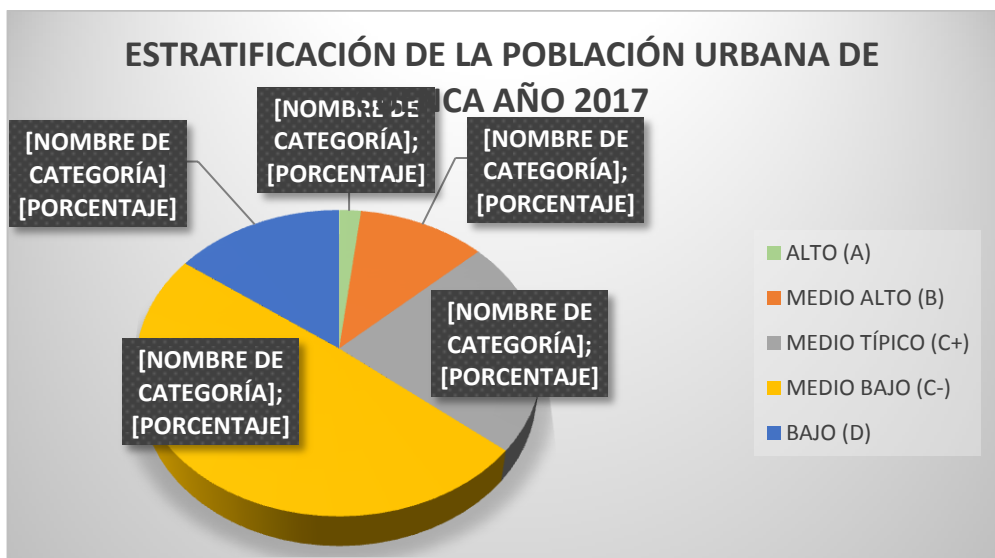


Gráfico 1: Estratificación de la población cuencana

Fuente: SENPLADES, INEC

Elabora por: La autora

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC, las personas de un nivel económico A, B y C+ corresponde aproximadamente a 142.168,31 habitantes, que equivale al 35,9% de la población que es el mercado objetivo al que se pretende llegar; además mediante la aplicación de la técnica de



observación directa se determinó que existe una demanda insatisfecha de estos servicios de alrededor de un 37% del segmento de mercado planteado. Por todo esto, se ha visto una oportunidad de negocio al cubrir esta demanda insatisfecha existente en el mercado.

Por otro lado, al ser un restaurante tipo temático incentivará a los clientes a conocer nuevas culturas y tradiciones de la región Amazónica, fomentando así el turismo de estos lugares y poniéndolos al alcance de los cuencanos en su ciudad.

1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

La formulación del modelo de negocio para la creación de un restaurante tipo temático en la ciudad de Cuenca en el periodo 2019, consiste en la implementación de un modelo administrativo y de gestión que permita conceptualizar una microempresa que oferte servicios de alimentación con un ambiente nunca antes visto en la ciudad, que traslade al cliente a la Amazonía ecuatoriana a través de ornamentación y vestimenta propia de la zona y principalmente de los exquisitos platos típicos de esta región, siendo esta la ventaja competitiva más importante que tendría este emprendimiento. Sin embargo, el negocio se dividirá en dos secciones bien definidas para captar la atención de los clientes, la primera giraría en torno a la comida típica de la Amazonía y la segunda a la comida local para evitar un impacto demasiado chocante o contrario con lo acostumbrado en la ciudad.

A partir de este modelo de negocio se permitirá explotar todo el conocimiento que se ha recolectado durante la formación académica poniendo en práctica habilidades y destrezas que contribuyan a implementar una microempresa rentable y sostenible que impacte al desarrollo económico de la sociedad de manera positiva mediante la generación de fuentes de empleo.



1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de modelo de negocio para la creación de un restaurante temático en la ciudad de Cuenca en el periodo 2019.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual del sector económico de servicios mediante un estudio de mercado.
- Analizar la viabilidad del proyecto para la creación de la microempresa identificando oportunidades de negocio y estableciendo estrategias.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para la creación de un restaurante temático en la Ciudad de Cuenca en el periodo 2019, bajo la metodología de CANVAS.

1.3. MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión, es conveniente presentar algunos conceptos que son claves en el desarrollo del modelo de negocio:

Servicio

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otro Aunque el proceso puede estar vinculado con un producto físico el desempeño es en esencia intangible y por lo general no da como resultado la propiedad de Ninguno de los factores de producción. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio. (Lovelock, 2011, pág. 4)

Restaurante



Ofrece servicio de comida y bebida en turnos de almuerzos y cenas, generalmente bajo la fórmula de restauración tradicional. (Francisco García Ortiz, 2011, pág. 10)

Categorización de los restaurantes

Los restaurantes se clasifican según su categoría de la siguiente manera:

5 Tenedores → Gran turismo o Lujo

4 Tenedores → 1 Clase

3 Tenedores → 2 Clase

2 Tenedores → 3 Clase

1 Tenedor → 4 Clase

Sus respectivos distintivos serán 5, 4, 3, 2, 1 tenedores. El distintivo de cada categoría exhibirse de forma clara en el exterior del establecimiento, así como en cartas, facturación y otros documentos impresos. (Francisco García Ortiz, 2011, pág. 8)

Restaurante temático

Fórmula de restauración en la cual todos sus elementos (oferta gastronómica, ambiente, decoración, etc.) giran en torno a un tema determinado. (Francisco García Ortiz, 2011, pág. 10)

Ventajas de montar un restaurante temático

- Al montar un restaurante también puedes activar como un valor de tu negocio el turismo gastronómico al ofrecer una carta con los productos y recetas típicas de la zona.
- Genera un efecto novedad, puesto que, el público está dispuesto a probar nuevos sabores.
- Los negocios de restauración bien diseñados suelen ofrecer un retorno de inversión entre 1 y 2 años



- Se cobra en el momento y no hay morosidad, sin embargo se suele pagar a los proveedores en unos 30 días. (Suanzes, 2018)

Modelo de negocio CANVAS

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura de valor. El punto de partida para toda buena discusión, reunión o taller de negocio la innovación del modelo debe ser una comprensión compartida de lo que es un modelo de negocio. (Osterwalder&YvesPigneur, 2011, pág. 14)

Las nueve casillas del modelo CANVAS

Esta matriz está compuesta en concreto por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de una empresa:

- las actividades clave;
- los socios clave;
- los recursos clave;
- los segmentos de mercado o de clientes;
- los canales de comunicación;
- las relación con los clientes;
- el producto o la propuesta de valor;
- la estructura de costos;
- las fuentes de ingresos.

<p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave debe realizar nuestra organización para que podamos ofrecer valor a nuestros clientes? ¿Qué actividades clave debe realizar nuestra organización para que podamos ofrecer valor a nuestros clientes? ¿Qué actividades clave debe realizar nuestra organización para que podamos ofrecer valor a nuestros clientes?</p> <p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos clave debe tener nuestra organización para que podamos ofrecer valor a nuestros clientes? ¿Qué recursos clave debe tener nuestra organización para que podamos ofrecer valor a nuestros clientes? ¿Qué recursos clave debe tener nuestra organización para que podamos ofrecer valor a nuestros clientes?</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>¿Qué propuesta de valor queremos ofrecer a nuestros clientes? ¿Qué propuesta de valor queremos ofrecer a nuestros clientes? ¿Qué propuesta de valor queremos ofrecer a nuestros clientes? ¿Qué propuesta de valor queremos ofrecer a nuestros clientes? ¿Qué propuesta de valor queremos ofrecer a nuestros clientes?</p> <p>Relaciones con clientes</p> <p>¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes?</p> <p>Segmentos de cliente</p> <p>¿A qué segmentos de clientes queremos dirigirnos? ¿A qué segmentos de clientes queremos dirigirnos? ¿A qué segmentos de clientes queremos dirigirnos? ¿A qué segmentos de clientes queremos dirigirnos? ¿A qué segmentos de clientes queremos dirigirnos?</p>	<p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes?</p>	<p>Estructura de costes</p> <p>¿Qué estructura de costes queremos tener? ¿Qué estructura de costes queremos tener? ¿Qué estructura de costes queremos tener? ¿Qué estructura de costes queremos tener? ¿Qué estructura de costes queremos tener?</p>	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿Qué fuentes de ingresos queremos tener? ¿Qué fuentes de ingresos queremos tener? ¿Qué fuentes de ingresos queremos tener? ¿Qué fuentes de ingresos queremos tener? ¿Qué fuentes de ingresos queremos tener?</p>
--	--	--	---	---

Figura 1 Lienzo o Canvas

Fuente: (Osterwalder&YvesPigneur, 2011, págs. 16 -17)

Elabora por: La autora

Estas casillas están claramente definidas e identificadas, y están repartidas en el lienzo de manera precisa y estudiada. Esta disposición crea sinergias entre ellas y de aquí surge una estrategia única para cada empresa. (Osterwalder&YvesPigneur, 2011, págs. 16 -17)

Estudio de mercado

La finalidad de la investigación de Mercado es “dar al cliente lo que pide”. En cierto sentido, es cerciorarse de que el restaurante va acorde con quienes serían los clientes y dirigir el esfuerzo de la administración por aumentar el número de los mismos. Si la finalidad es investigar el mercado antes de la inauguración de un restaurante o vigilar las operaciones de un intento por “sincronizar perfectamente con el cliente”, los elementos básicos de la investigación de mercados son los mismos. Es decir, la investigación de mercados brinda respuestas exactas e imparciales importantes preguntas de la administración. (Fisher, 2010, pág. 67)



¿Por qué aplicar un plan de negocios en la industria restaurantera?

Los objetivos que justifican elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de vida de la empresa restaurantera que vaya planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo el proyecto.
- Crear un marco que permite identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha del negocio.
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.
- Avalar un contrato de franquicia.

La empresa gastronómica requiere reunir en un documento único toda la información necesaria para evaluar el negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. (Durón García, 2014, págs. 29-30)

Administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2013, pág. 5)



Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013, pág. 80)

Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición para comprender bien los factores que suponen las cifras de manera similar a la matriz EFE. (David, 2013, pág. 122)

Cuadro de mando integral

Desarrollado en 1923 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de Mando Integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa. (David, 2013, pág. 135)



CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

2.1. CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE

2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES

Para identificar los actores, es importante reconocer las fuerzas que afectarán directamente a la microempresa, se pueden reconocer a través de las actividades cotidianas del giro del negocio, los actores son: los clientes, proveedores y competidores.

1) CLIENTES

Hombres y mujeres desde 25 años en adelante hasta los 60 años de edad, situados en la ciudad Cuenca, que se encuentren en un nivel económico medio-alto y gusten acudir a restaurantes de lujo y primera clase.

2) PROVEEDORES

- Mayoristas de abarrotes
- Mayoristas de diversos tipos de carnes
- Mayoristas de frutas y verduras
- Bebidas

3) COMPETIDORES

En el caso de este restaurante temático, no tiene competidores directos, pero sí, existen restaurantes tradicionales que podrían representar productos sustitutos, representan una competencia indirecta al estar posicionados; entre los más reconocidos están: Zircus Restaurant, Fogo Grill & Bar, La Herradura.

2.2. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

2.2.1. CADENA DE VALOR DE PORTER PARA SERVICIOS



Gráfico 2: Cadena de valor de Porter para servicios

Fuente: Cadena de valor de Porter

Elaborado por: La autora

- **Logística interna:** Recepción, almacenamiento y distribución de materiales necesarios para la producción del servicio (inputs); así como actividades de manejo y control de inventarios, apropiados para asistir a pedidos inesperados y además evitar la generación de cuellos de botella en las horas de mayor afluencia de los clientes.
- **Producción:** Transformación de materias primas en producto final (output); aquí se aporta el valor agregado, se debe mantener un plan de producción estructurado que permita entregar al cliente lo que desea con la mejor calidad y en el menor tiempo.
- **Logística externa:** Brindar al cliente facilidades externas como un parqueadero amplio para que sea más accesible su llegada.
- **Comercialización y marketing:** Presentar los productos de manera apropiada para los consumidores. Establecer un precio adecuado en base a la percepción de los clientes y la competencia. Realizar promoción del restaurante temático en medios de comunicación digitales y masivos, para instaurar reconocimiento de la marca del restaurante.
- **Post venta:** Canales de atención al cliente: teléfono, email, página web, redes sociales; de esta manera, los usuarios podrán presentar sus quejas, observaciones y reclamos o cualquier novedad que pueda surgir y así forjar un canal de retroalimentación.



2.3. ESTUDIO DE MERCADO

2.3.1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

La oportunidad planteada en este estudio de mercado se refiere al escaso número de restaurantes de lujo y primera clase para personas de un nivel económico A, B y C+, es decir, el sector económico medio alto, como se mencionó anteriormente en la descripción de la oportunidad de negocio.

2.3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.3.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar las características del segmento de mercado de nivel económico A, B y C+ al cual nos estamos enfocando, su nivel de aceptación hacia un restaurante de primera clase con temática amazónica en la ciudad de Cuenca.

2.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades de los potenciales clientes.
- Identificar las percepciones de la población hacia la idea de negocio.
- Determinar los futuros ingresos en base a la demanda proyectada.

2.3.3. MUESTREO

Para determinar el tamaño de la muestra, se ha tomado como población al mercado objetivo que son las personas de un nivel económico A, B y C+ de la ciudad de Cuenca que representa el 35,9% de la población total. Como error se ha elegido un 5% para aportar mayor significatividad al estudio, arroja un valor z de 1,96; y finalmente un 50% de probabilidad tanto de éxito como de fracaso. Aplicando la respectiva fórmula, se obtiene un tamaño de muestra de 383.

$N = \text{Población total (142.186)}$.

$Z = \text{Distribución normal (1,96)}$.



$p =$ Proporción de aceptación deseada por el producto (0,50).

$q =$ Proporción de rechazo (0,50).

$e =$ Porcentaje deseado de error (0,05).

$$n = \frac{NZ^2 p q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p q}$$
$$n = \frac{(142.168)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(142.168 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$
$$n = 383$$

El presente estudio de mercado que se realizará será un muestreo probabilístico, donde todas las unidades de muestreo tienen la misma posibilidad de ser elegidos como parte de la muestra que representa a la población, específicamente se utilizará el método de muestreo estratificado de afijación proporcional, en donde se dividirá a la población en tres estratos según una variable seleccionada, en este caso la variable es ocupación, repartiendo los estratos en empleado privado, cuenta propia y empleado del estado. Repartidos de la siguiente manera:

Tabla 2 Distribución de las encuestas

OCUPACIÓN	POBLACIÓN	PORCENTAJE	ENCUESTAS
Empleados privados	64605,37	0,45	174
Cuenta propia	58582,83	0,41	158
Empleado del estado	18980,11	0,13	51
TOTAL	142168,31	1	383

Fuente: INEC, 2010
Elaborado por: La autora

2.4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Como se puede observar los potenciales clientes están en una edad adulta en una media de 38 años de edad, sin embargo el rango de edad es de 24 a 59 años de edad.

Tabla 3 Edad

N	Válido	383
	Perdidos	0
Media		38,96
Moda		38
Mínimo		24
Máximo		59

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El mercado potencial está compuesto mayoritariamente por mujeres, constituyen el 52% de la población y el 48% restante son hombres.

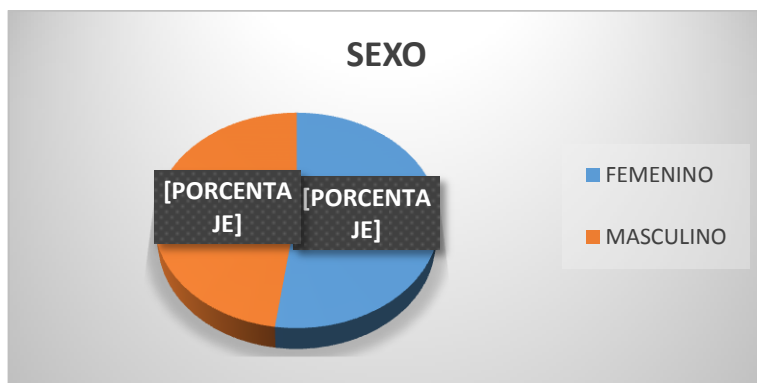


Gráfico 3: Sexo

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El nivel de formación del mercado es el siguiente; 20% educación secundaria, 48% educación universitaria o tercer nivel y finalmente un 32% postgrado o cuarto nivel.

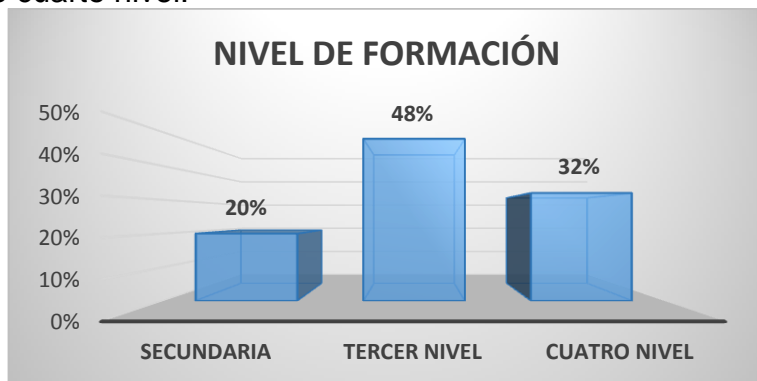


Gráfico 4: Nivel de formación

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

En el gráfico se muestra la composición del nivel de ingresos del mercado; resaltando que el 71% de la población tiene un ingreso mayor a 1000 dólares mensuales.

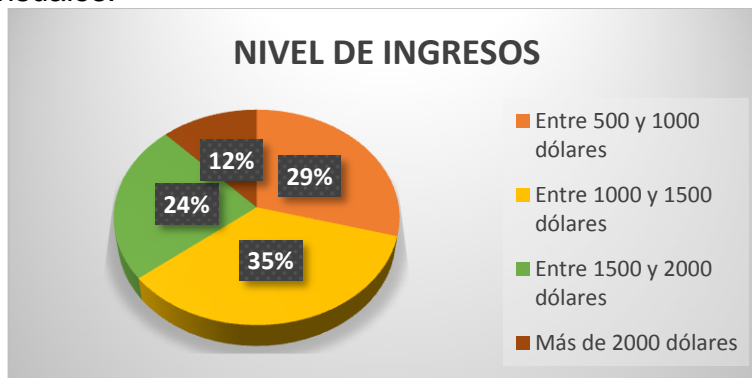


Gráfico 5: Nivel de ingresos

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El 68,4% del mercado potencial asiste a restaurantes de lujo en la ciudad de Cuenca.

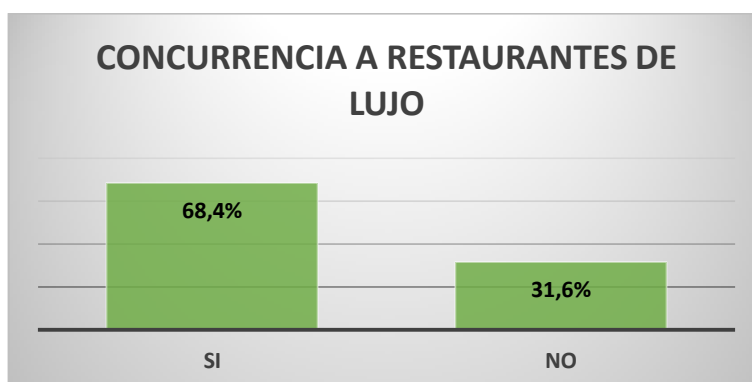


Gráfico 6: Concurrencia a restaurantes de lujo

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El motivo del mercado de concurrir a restaurantes de lujo es simplemente por preferencia a este tipo de lugares; el segundo motivo más común es por celebración de acontecimientos importantes.

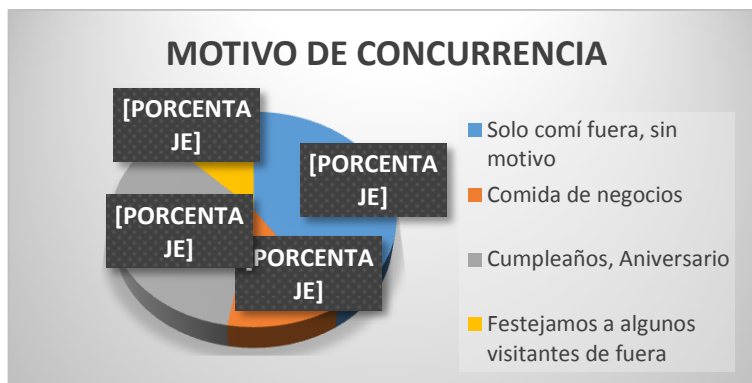


Gráfico 7: Motivo de concurrencia

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El mercado concurre a este tipo de restaurantes mayoritariamente de 3 a 4 veces al mes.

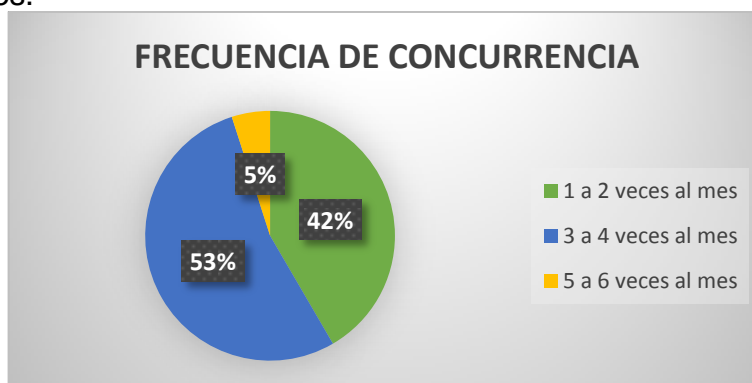


Gráfico 8: Frecuencia de concurrencia

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El restaurante más visitado es la Herradura, seguido por Zircus Restaurant y finalmente Fogo Grill & Bar.

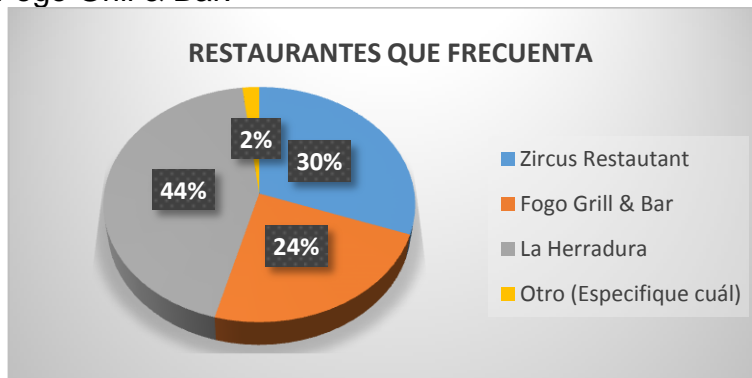


Gráfico 9: Competencia

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El grado de aceptación de un restaurante de primera clase con temática amazónica por la población cuencana es del 88%.



Gráfico 10: Nivel de aceptación

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El precio que el mercado en su mayoría está dispuesto a pagar por un plato a la carta en este restaurante es de 10 a 15 dólares, muy seguido por el precio de 15 a 20 dólares.

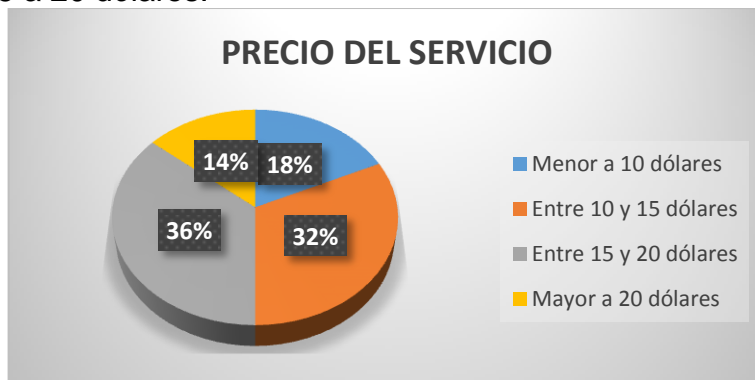


Gráfico 11: Precio del servicio

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El mercado potencial preferiría que el restaurante esté ubicado en el sector Zona Rosa de la ciudad de Cuenca.

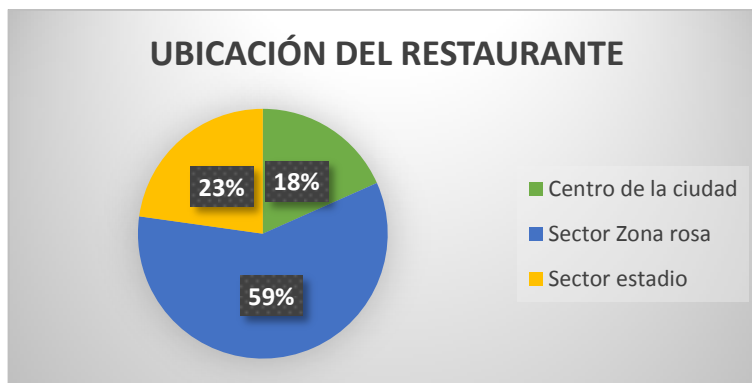


Gráfico 12: Ubicación del restaurante

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

Los platillos mejor percibidos por el mercado fueron los que se realizan a base de tilapia, quedando en primer lugar tilapia en varias salsas, y los siguientes fueron filete miñón de tilapia y ceviche de tilapia.

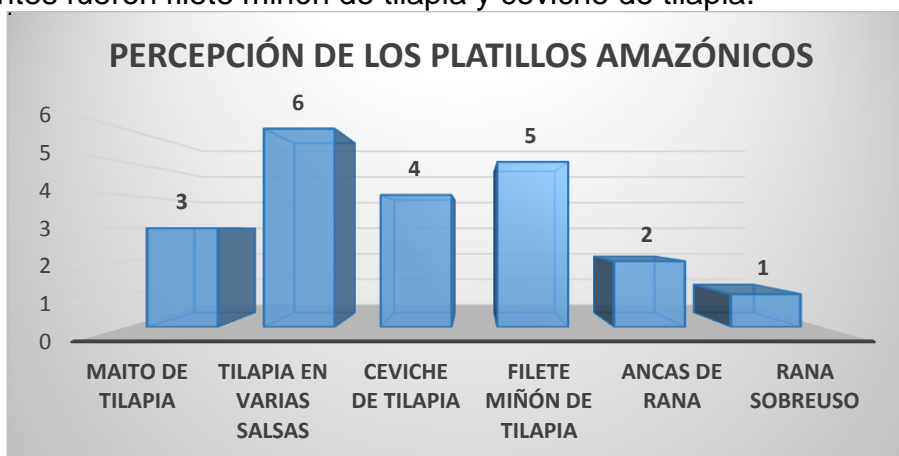


Gráfico 13: Percepción de los platillos amazónicos

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

El mercado potencial prefiere recibir información del restaurante mediante redes sociales.

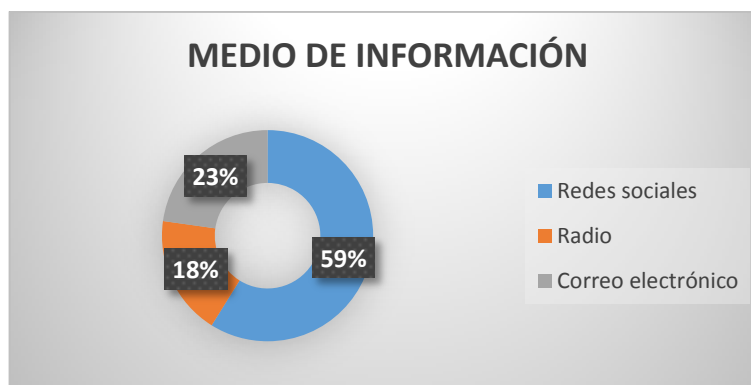


Gráfico 14: Medios de información

Fuente: Investigación de campo

Elabora por: La autora

2.4.1. HALLAZGOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado se ha recabado información que será de mucha utilidad en la estructuración del modelo de negocio CANVAS, la cual se presenta a modo de resumen a continuación:

- Los clientes potenciales tienen un rango de edad de 24 a 59 años y en promedio de 38 años de edad. El 52% de la población son mujeres y el 48% son hombres. En su mayoría tienen un nivel de formación de tercer nivel. En cuanto a su nivel de ingresos el 71% de la población recibe más de 1000 dólares mensuales. El 68% de la población asiste a restaurantes de Lujo por preferencia a este tipo de lugares y por celebración de acontecimientos importantes. Además, la mayoría asiste de 3 a 4 veces al mes y el restaurante más visitado es La Herradura.
- La población cuencana acepta de manera significativa la iniciativa de un restaurante con temática amazónica en la ciudad, que se encuentre ubicado en el sector zona rosa y ofrezca platos fuertes por un precio entre 10 y 20 dólares, que sean a base de Tilapia.

En base a los hallazgos presentados se mencionan las siguientes alternativas de ejecución:

- Crear un diseño de marca representativo que permita a la población identificar fácilmente al restaurante temático.
- Lanzar un fuerte campaña de marketing ofensivo que permita resaltar los atributos del restaurante temático a la vez que capte la atención



de la población y genere posicionamiento de la marca; esta campaña debe proyectarse por diferentes medios como radio, prensa y principalmente en redes sociales, ya que, es el medio preferido para recibir información por el mercado.

- Ofrecer promociones por diversas celebraciones como aniversarios, cumpleaños, graduaciones, etc; para incentivar a la población a visitar el restaurante.
- Presentar un menú diverso con platos fuertes de varios precios dentro del rango aceptado, para enganchar con los clientes del nivel socioeconómico del mercado objetivo.



CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.1. MACROENTORNO

Entorno demográfico

Según SENPLADES – Secretaría nacional de planificación y desarrollo, la población urbana de cuencana en 2010 fue de 344.346 habitantes, se espera que para el 2020 crezca un 16% y este conformada por 418.152 habitantes.

Según INEC, la mayoría de los cuencanos trabajan en el sector privado, por cuenta propia y en sector público. Además, tienen un 6,7% de analfabetismo.

Entorno económico

Ecuador ha enfrentado inestabilidad económica por varios años, sin embargo, la situación económica ha mejorado recientemente; el PIB del país incrementó 0,3% en 2017 y 1,4% en 2018 con respecto al periodo anterior y ha sido el mayor crecimiento en los últimos 3 años; se espera cerrar el 2019 con 0,9% de crecimiento según La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) a pesar de ello, sería el crecimiento más bajo con respecto al resto de países a excepción de Argentina y Venezuela que decrecerán en -1,8% y -10% correspondientemente.

Por otro lado, como se mencionó en el Capítulo I en el diagnóstico, la industria de servicios alimenticios en el Ecuador, representa el 2,13% del PIB del año 2017, de hecho, se ha incrementado un 5,6% con relación al año anterior en esta actividad económica, lo que demuestra que es una industria creciente y en desarrollo, de lo cual se puede obtener beneficios económicos y sociales.

Entorno político

Las decisiones políticas tomadas por el gobierno del Presidente Moreno que lleva casi 2 años de mandato, presenta los siguientes indicadores básicos al cerrar el 2018, reflejando así la situación del país:






Indicadores Básicos		
	▶ Canasta Familiar Básica	\$715,16 Diciembre 2018
	▶ Inflación mensual (IPC)	0,27% Anual 2018
	▶ Empleo	Empleo adecuado 40,6% Diciembre 2018 Desempleo 3,7% Diciembre 2018
	▶ Pobreza	Pobreza por ingreso 23,2% Diciembre 2018 Tasa de Pobreza Multidimensional 36,6% Diciembre 2018
	▶ Índice General de la Construcción	-0,08% Noviembre 2018

Figura 2: Indicadores básicos

Fuente: INEC, 2018

Elaborado por: INEC

Entorno legal

La Constitución de la República del Ecuador, implanta la normativa en cuanto a creación de empresas, además de política fiscal y social, sin dejar de lado la generación de empleos. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Dentro de los objetivos de la política económica en el Art 284 de la carta magna, se refiere al “incentivo de la producción nacional, productividad y competitividad sistémicas, para introducirse en la economía mundial” mostrando así un respaldo a las iniciativas innovadoras dentro del país.



Referente a política comercial el Art 304 presenta sus objetivos, “desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico del Plan Nacional de Desarrollo”; entre otros objetivos que apoyan a los emprendimientos nacionales.

Considerando a la vez los Art 327 y 328 que se refieren a la normativa en cuanto a la relación laboral entre trabajadores y empleadores; que deberá aplicarse de manera indispensable en el emprendimiento para llevar una adecuada relación laboral.

Por otro lado, se exterioriza los permisos necesarios para montar un local comercial en la ciudad de Cuenca.

- Permiso de Bomberos
- Permiso de funcionamiento del Municipio
- Permiso de funcionamiento del ARCSA
- Categorización del Ministerio de Turismo

3.1.2. MICRO ENTORNO

CLIENTES

Edad: 38 años en promedio (24 a 59 años)

Sexo: 52% mujeres y 48% hombres

Ingresos: 29% menor a \$1.000 y 71% mayor a \$1.000

Nivel de formación: 20% bachilleres, 48% profesionales y 32% postgrado.

Donde trabajan: 45% sector privado, 41% cuenta propia y 13% sector público.

Orientación de consumo: 42% de 1 a 2 veces, 53% de 3 a 4 veces y 5% de 5 a 6 veces.

PROVEEDORES

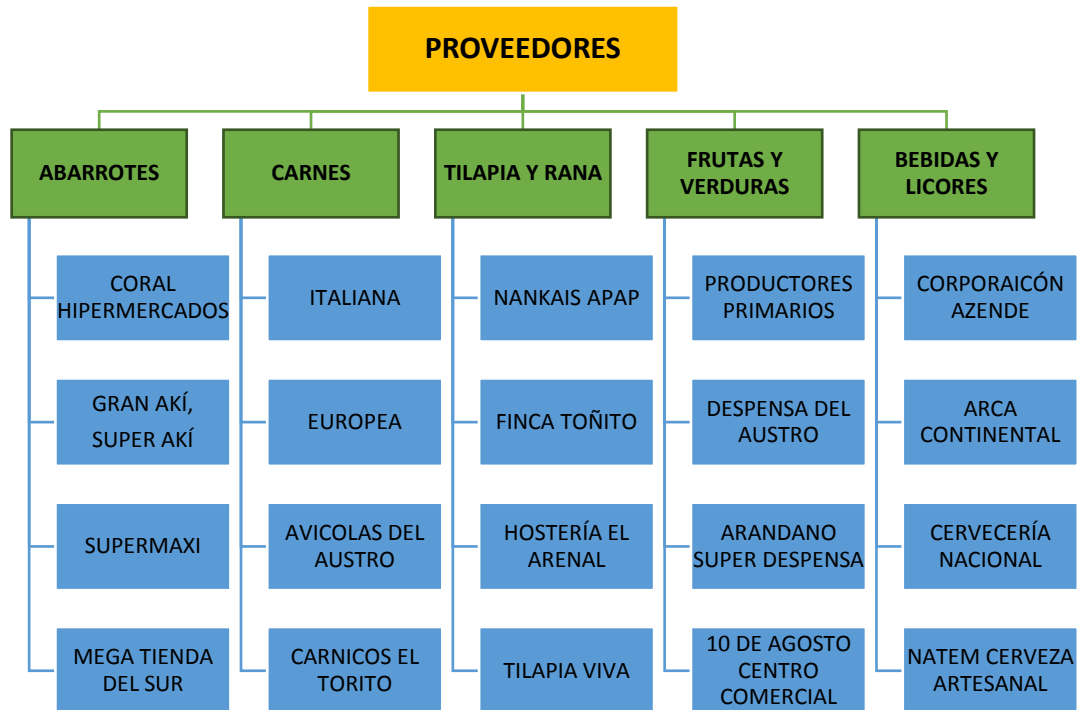


Gráfico 15 Proveedores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

COMPETIDORES



Gráfico 16 Competidores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

3.2. ANÁLISIS DE MARKETING

El análisis de marketing para un modelo de negocios dirigido a la creación de un restaurante temático debe basarse en el marketing mix de las 7p, no es suficiente abordar el producto, precio, plaza y promoción; producir un servicio tiene características diferentes a la creación de un producto, por ello es necesario analizar las personas, physical environment o el ambiente físico y finalmente los procesos.

3.2.1. PRODUCTO O SERVICIO CREACIÓN DE LA MARCA

Nombre: The Jungle Restaurant

Slogan: Amazon food

Logo: Se ha definido que el logo sea netamente tipográfico, tomando en cuenta los colores más atractivos que representen la riqueza gastronómica de la Amazonía.



Figura 3: Selección de colores para logo

Obteniendo como resultado las siguientes ilustraciones:



Figura 4: Logo del restaurante

Elaborado por: La autora

Justificación: Se ha elegido el nombre del restaurante en inglés con el objetivo de llegar al público nacional y extranjero, puesto que son palabras sencillas que permitirá identificar fácilmente la marca, otro punto importante a considerar fue el hecho que en la ciudad de Cuenca viven una gran cantidad de extranjeros que buscan nuevas experiencias en servicios y podría causar un impacto favorable a las arcas del negocio, atraer este tipo de clientes.



DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Servicio de alimentación con un ambiente nunca antes visto en la ciudad, que traslade al cliente a la Amazonía ecuatoriana a través de ornamentación y vestimenta propia de la zona y principalmente de los exquisitos platos típicos de esta región.

Experiencia que le invita a vivir la Amazonía en Cuenca, a descubrir la biodiversidad más completa del mundo y conocer las 6 provincias que la conforman, además, de las 7 nacionalidades indígenas autóctonas, disfruta de una riqueza cultural única en un solo lugar. La selva en tu ciudad.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO

- Amplio y confortable lugar
- Menú amazónico y tradicional cuencano
- Precios adecuados al mercado objetivo
- Materia prima de la mejor calidad
- Profesionales de cocina que garantizan la calidad y sabor de los platillos

MENÚ DE PLATOS FUERTES



Figura 5: Tilapia en salsa de camarones



Figura 6 Ceviche de tilapia



Figura 7 Filete mingón de tilapia



Figura 8 Maito de tilapia



Figura 9 Anclas de rana

3.2.2. PLAZA LOCALIZACIÓN

JUNGLE RESTAURANT estará ubicado en el sector conocido como zona rosa, comprendida entre las calles Gran Colombia y Unidad Nacional en el casco urbano de la ciudad de Cuenca, siendo la opción de ubicación mencionada con mayor frecuencia en el estudio de mercado.

Por otro lado, al estar ubicada en una zona de mayor concentración de la ciudad significa que contribuye a la cercanía del mercado potencial y permite fácil accesibilidad a los recursos de materia prima, a la vez que genera un bajo costo en transportarlos.

La distribución del servicio no involucra intermediarios, por lo tanto, el canal es directo, puesto que al brindar un servicio de restaurantería este es consumido en las instalaciones del restaurante.

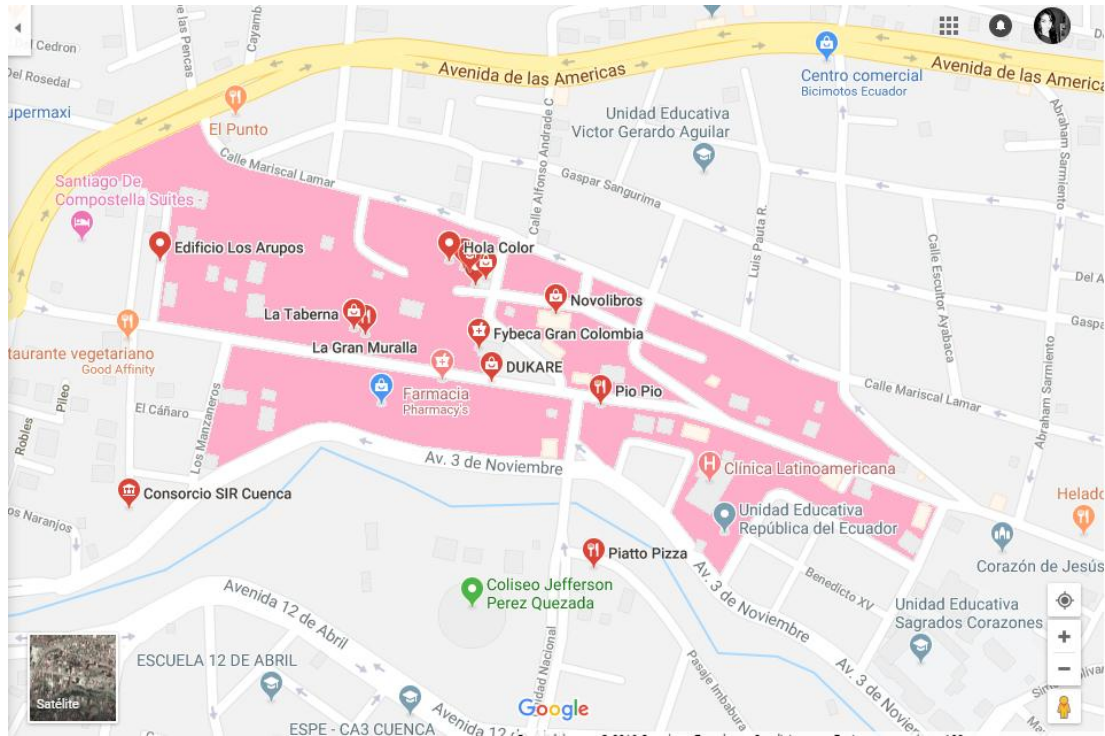


Figura 10: Localización del restaurante

Fuente: Google maps, 2019

Elaborado por: La autora

3.2.3. PROMOCIÓN

La mejor manera de promocionar un servicio es la recomendación de boca en boca, para llegar a este punto, se debe incentivar al cliente potencial a que conozca el restaurante y quede satisfecho a través de la atención y servicio que se le brinde. Además, se debe poner en marcha un plan de medios con una campaña de lanzamiento y herramientas de promoción.

HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

Se ofrecerán promociones por diversas celebraciones como aniversarios, cumpleaños y graduaciones, además de ciertos descuentos en días específicos, a continuación se detalla cada uno.

- Aniversario, 15% de descuento en una cena para 2.
- Graduación, 15% de descuento en la compra de una botella de licor para brindis.
- Cumpleaños, gasto mayor a 20 dólares, gratis postre de celebración o coctel.
- Martes, 10% de descuento en platos con tilapia.



PRESUPUESTO PARA PROMOCIONES

Tabla 4 Presupuesto para promociones

PROMOCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Aniversario	\$50	\$600
Graduación	\$40	\$480
Cumpleaños	\$45	\$540
Martes de tilapia	\$55	\$660
TOTAL	\$190	\$2.280

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: La autora

PLAN DE MEDIOS “THE JUNGLE RESTAURANT”

Objetivos

- Dar a conocer el restaurante a la vez que se incentiva al cliente a visitar las instalaciones.
- Posicionar la marca como un restaurante único en la ciudad al alcance de todos.
- Comunicar la temática amazónica, es decir, el tipo de servicio que se ofrecerá en el restaurante.

Target

- Los clientes potenciales tienen un rango de edad de 24 a 59 años y en promedio de 38 años de edad. El 52% de la población son mujeres y el 48% son hombres. En su mayoría tienen un nivel de formación de tercer nivel. En cuanto a su nivel de ingresos el 71% de la población recibe más de 1000 dólares mensuales. El 68% de la población asiste a restaurantes de Lujo por preferencia a este tipo de lugares y por celebración de acontecimientos importantes.

Estrategias

- Llegar a la población adulta mediante medios masivos como radio, en programas que sean del agrado de los potenciales clientes y por supuesto de mayor sintonía para maximizar el alcance. La publicidad en radio se realizará en la estación “La Voz del Tomebamba 102.1 en

FM; se contratará cuñas publicitarias a lo largo del día, con un mensaje llamativo entre 10 y 30 segundos y menciones publicitarias que son realizadas por el locutor durante el programa de noticias de la radio.

- Crear páginas del restaurante en redes sociales como Instagram y Facebook y comprar publicidad para llegar a públicos de todas las edades en especial adultos jóvenes, rango de edad de 24 a 40 años, en la zona urbana de Cuenca.

DISEÑO DE LA PUBLICIDAD

A continuación se presenta el arte que se lanzará como publicidad en redes sociales:





Figura 11 Diseño de publicidad

Elaborado por: La autora

Formatos de presentación: lista de reproducción de varias imágenes y un video anuncio de las imágenes que no supere los 60 segundos.

ALCANCE DE LA PUBLICIDAD

Edad: 24 a 40 años

Ubicación: Cuenca y alrededores

Costo diario: \$5 dólares para Facebook e Instagram

Alcance: 3 millones de personas

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEDIOS

Tabla 5: Presupuesto plan de medios

MEDIO DE COMUNICACIÓN	COSTO DE PUBLICIDAD	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA
Radio La voz del torebamba	\$3.000	6 meses
Facebook	\$225	3 meses
Instagram	\$225	3 meses
TOTAL	\$3.450	1 año

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: La autora

3.2.4. PERSONAS

ORGANIGRAMA

Para el desarrollo de las operaciones del restaurante se ha planteado el siguiente organigrama proyectado hacia el futuro con divisiones departamentales; para dar inicio se considera que distintas funciones podrán ser realizadas por una misma persona con se menciona más adelante en el perfil de cargos, de esta manera se puede minimizar costos mientras el proyecto despegue; además, según vaya creciendo la demanda será conveniente la contratación personal como surjan las necesidades de la organización.

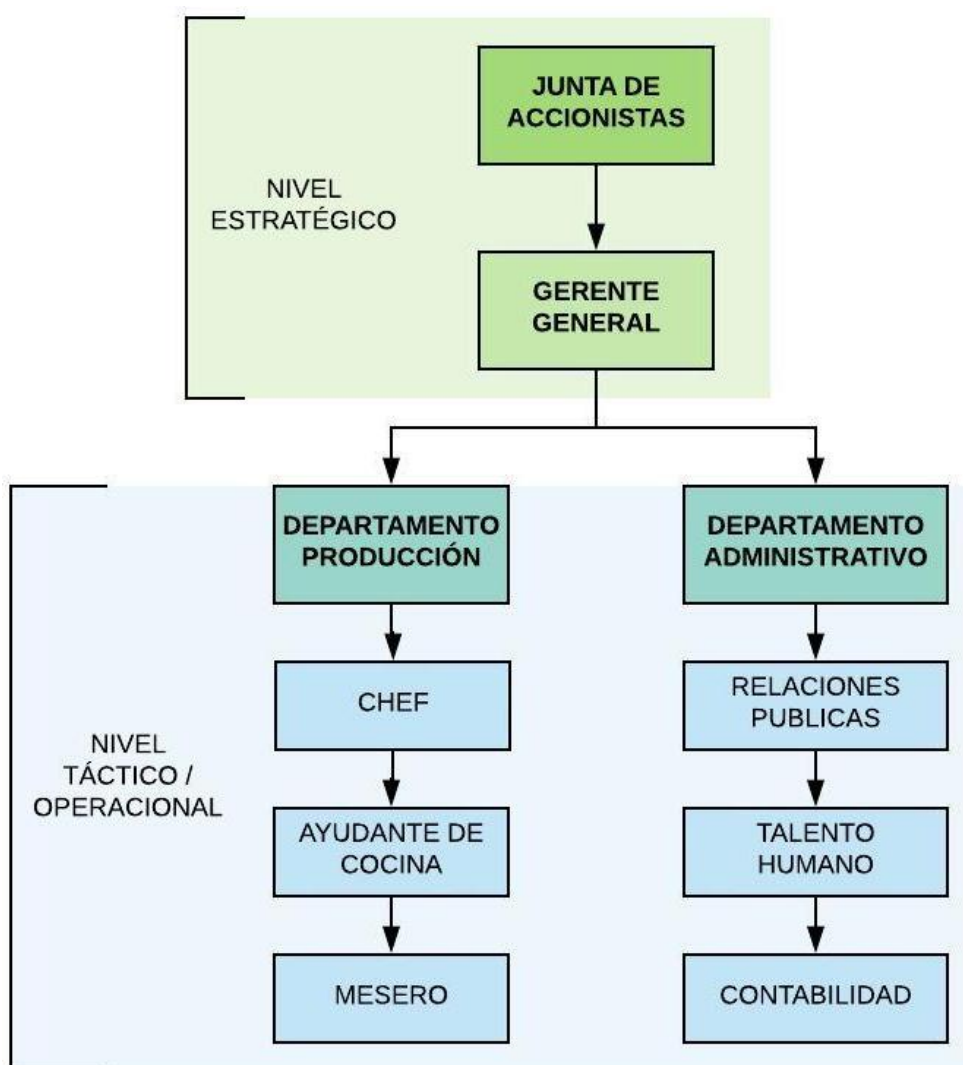


Gráfico 17: Organigrama

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora



Para la contratación del personal se han establecido las siguientes funciones y competencias que se debe cumplir en cada cargo:

Tabla 6: Selección de personal - Gerente

CARGO		Gerente General
Nivel:		Estratégico
Dependencia jerárquica:		Inversionistas
Salario:		USD 1.200
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Liderar la empresa según los requerimientos de la Junta de Accionistas.• Dirigir el área financiera de la empresa, así como analizar periódicamente sus indicadores.• Manejar el área de talento humano como: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.• Llevar a cabo el plan de marketing como supervisar la campaña publicitaria.		
REQUISITOS		
Formación:		Universitaria (con título) Ingeniero/a Comercial, Ingeniero/a de empresas
Experiencia:		2 a 3 años liderando una empresa o micro empresa.
Cualidades del perfil:		Liderazgo, honestidad, dinamismo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 7 Selección de personal - Jefe Producción

CARGO		Jefe de producción / Chef
Nivel:		Táctico / operacional
Dependencia jerárquica:		Gerente general
Salario:		USD 1.000
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Controlar y dirigir a sus subordinados en el área de producción, controlando que la producción se efectúe de manera correcta de acuerdo a las normas establecidas y los tiempos máximos de entrega de pedidos.• Mantener exótica higiene y organización en la cocina.• Realizar presupuestos de la materia prima necesaria.• Realizar un registro de la producción llevada a cabo.		
REQUISITOS		
Formación:		Universitario o tecnológico (con título) en gastronomía.
Experiencia:		1 a 2 años de chef principal
Cualidades del perfil:		Responsabilidad, supervisión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora



Tabla 8 Selección de personal - Ayudante de cocina

CARGO	Ayudante de cocina
Nivel:	Táctico / operacional
Dependencia jerárquica:	Jefe de producción
Salario:	USD 500
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">Colaborar en la producción del menú que ofrece la empresa y encargarse de la preparación de platos sencillos; además, limpiar y organizar los utensilios y equipos de cocina.	
REQUISITOS	
Formación:	Universitario o tecnológico (con título)
Experiencia:	1 a 2 años de chef principal
Cualidades del perfil:	Responsabilidad, supervisión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 9 Selección de personal - Mesero

CARGO	Mesero/a
Nivel:	Táctico / operacional
Dependencia jerárquica:	Jefe de producción
Salario:	USD 500
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">Atender al cliente al momento de su llegada al restaurante.Tomar pedidos y entregarlos en cocina.Transportar los productos terminados a la mesa correspondiente.Calcular y cobrar la cuenta a los clientesRetirar la vajilla y realizar la limpieza de mesas.Llevar un registro de las ventas.	
REQUISITOS	
Formación:	Bachiller (con título)
Experiencia:	0 a 2 años de atención al cliente, admiración de locales comerciales.
Cualidades del perfil:	Cordialidad, respeto, compromiso

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

3.2.5. AMBIENTE FÍSICO

AMBIENTACIÓN

La ambientación de las instalaciones será con temática de Amazonía y de naturaleza con muchas plantas y decoraciones rústicas pero a la vez con estilo muy fresco y contemporáneo.

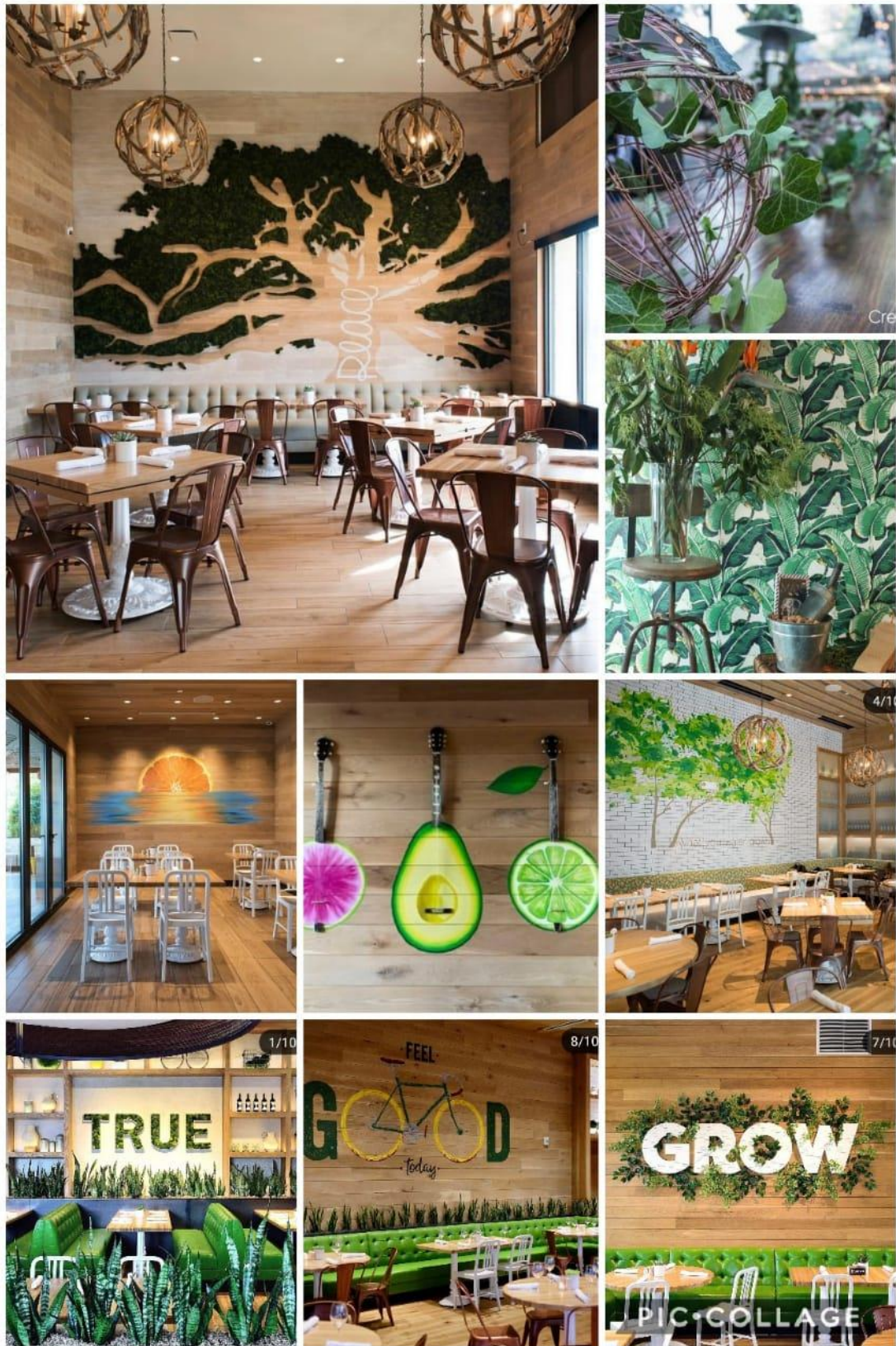


Figura 12: Ambientación del restaurante

Fuente: Truefoodkitchen

UNIFORMES

Los uniformes de los colaboradores irán de acuerdo a la temática usando los colores establecidos para identificar la marca



Figura 13: Uniformes colaboradores

Fuente: Truefoodkitchen

3.2.6. PROCESOS

CICLO DE SERVICIO

A continuación se presenta el ciclo de servicio de Jungle Restaurant, que permitirá conocer las acciones necesarias para brindar el servicio de restaurantería, a la vez que se genera una mejora continua y especialización de cada función que debe realizar los colaboradores.

Llegar al restaurante: Consiste en la llegada de los clientes a las instalaciones del restaurante bien sea al parqueadero o directamente a la entrada principal.

Recepción y ubicación: El mesero(a) dará la bienvenida a los clientes y les ofrecerá una mesa libre y en la zona que más les guste.

Toma de pedido: Seguidamente procede a entregar la carta y comunicar de las promociones del día, les dará unos minutos para que elijan un plato o en

su defecto ofrecerá a los clientes la sugerencia del chef; posteriormente entrega el pedido a cocina.

Elaboración de pedido: Una vez recibida el pedido del cliente se procede a fabricar el plato elegido.

Ejecución del servicio: Consiste en la entrega del pedido y la degustación de comida y bebidas por parte del cliente.

Entrega de la cuenta: se procede a solicitar información a los clientes para la posterior entrega de factura y pago de esta.

Despedida: Se finaliza con el agradecimiento y retroalimentación del servicio para recibir alguna sugerencia de mejora.

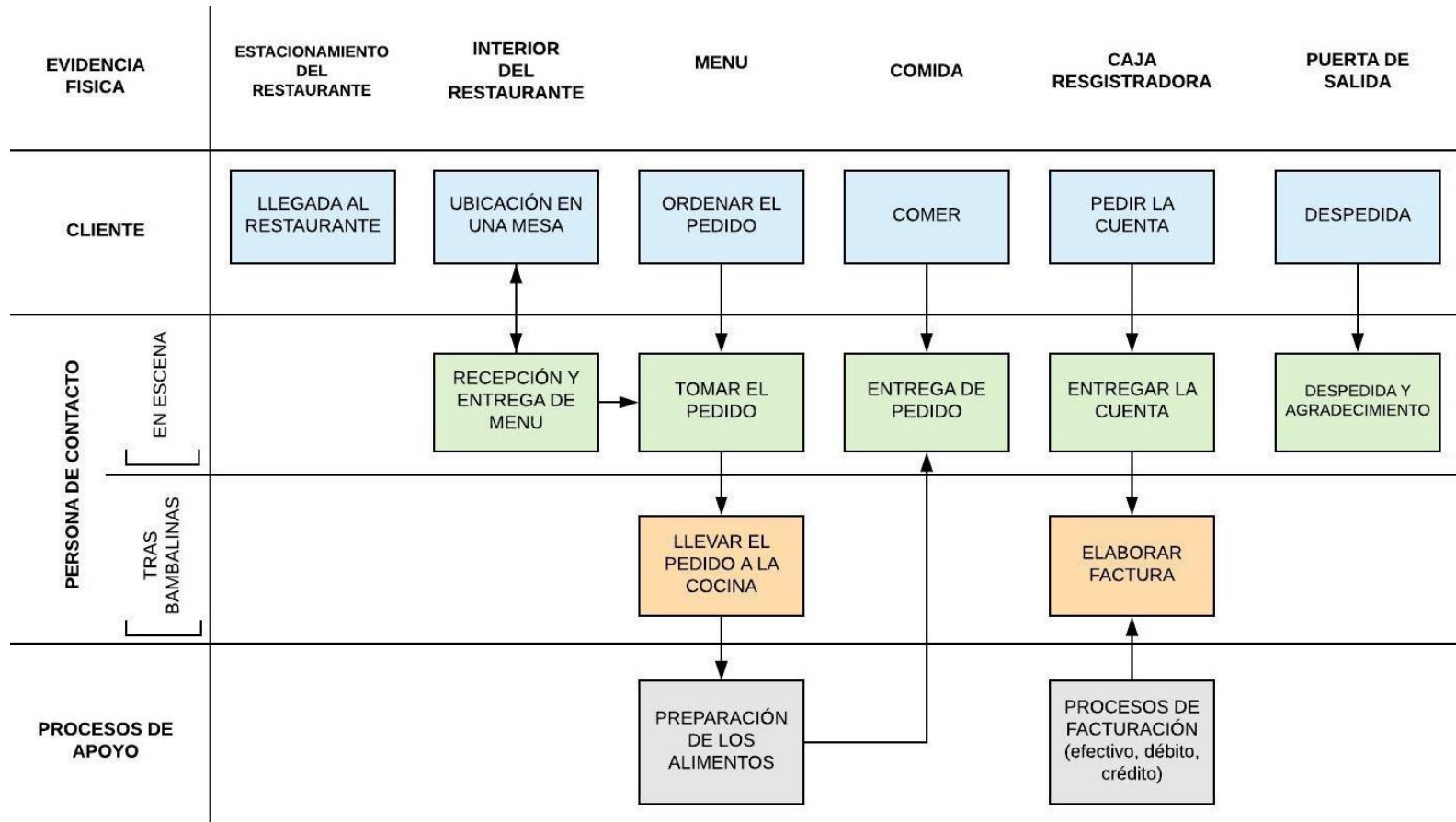


Figura 14: Ciclo de servicio
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora



ESQUEMA DEL SERVICIO

Gráfico 18
Esquema del
servicio



3.2.7. PRECIO

En el caso de un restaurante los precios aparentemente se dan por un producto o plato del menú, no obstante, aquel precio incluye tácitamente los costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos y el valor agregado del servicio considerando el tiempo y esfuerzo en brindar una experiencia única al atender al cliente; sin los cuales no sería posible ofrecer el servicio de restaurantería.

Para determinar el precio se debe establecer los costos de materia prima que conlleva cada plato del menú:

Tabla 10: Plato #1

TILAPIA EN SALSA DE CAMARONES				
Unidad	Descripción	Cantidad	C Unitario	C Total
Libra	Tilapia	1	2,50	2,50
Libra	Camarones	0,5	4,00	2,00
Libra	Arroz	0,25	0,70	0,18
Unidad	Plátano	1	0,35	0,35
Unidad	Tomate	0,5	0,20	0,10
Unidad	Lechuga	0,1	1,00	0,10
Litros	Crema de leche	0,15	2,00	0,30
Unidad	Pimientos	0,5	0,15	0,08
Unidad	Cebolla	0,5	0,25	0,13
Botella	Vino blanco	0,1	6,00	0,60
Unidad	Sazonador	1	0,20	0,20
	TOTAL			6,53

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 11: Plato # 2

CEVICHE DE TILAPIA				
Unidad	Descripción	Cantidad	C Unitario	C Total
Libra	Tilapia	1	2,50	2,50
Libra	Camarones	0,5	4,00	2,00
Libra	Arroz	0,25	0,70	0,18
Unidad	Plátano	1	0,35	0,35
Unidad	Tomate	0,5	0,20	0,10
Unidad	Lechuga	0,1	1,00	0,10
Unidad	Limón	2	0,10	0,20
Unidad	Pimiento	0,5	0,15	0,08
Unidad	Cebolla	0,5	0,25	0,13
Botella	Salsa de tomate	0,1	2,00	0,20
	TOTAL			5,83

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora



Tabla 12: Plato # 3

FILETE MINGÓN DE TILAPIA				
Unidad	Descripción	Cantidad	C Unitario	C Total
Libra	Tilapia	1	2,50	2,50
Libra	Arroz	0,25	0,70	0,18
Libra	Papa	0,50	0,50	0,25
Unidad	Brócoli	0,25	1,00	0,25
Unidad	Lechuga	0,1	1,00	0,10
Manojo	Espárragos	0,5	3,00	1,50
Unidad	Pimiento	0,5	0,15	0,08
Unidad	Cebolla	0,5	0,25	0,13
Libra	Tomate cherry	0,25	1,50	0,38
	TOTAL			5,35

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 13: Plato # 4

MAITO DE TILAPIA				
Unidad	Descripción	Cantidad	C Unitario	C Total
Libra	Tilapia	1	2,50	2,50
Libra	Arroz	0,25	0,70	0,18
Libra	Yuca	1,00	0,50	0,50
Unidad	Tomate riñón	0,25	1,00	0,25
Unidad	Lechuga	0,1	1,00	0,10
Unidad	Pimiento	0,5	0,15	0,08
Unidad	Cebolla	0,5	0,25	0,13
	TOTAL			3,73

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 14: Plato # 5

ANCAS DE RANA				
Unidad	Descripción	Cantidad	C Unitario	C Total
Kilos	Ancas de rana	0,6	10,00	6,00
Libra	Arroz	0,25	0,70	0,18
Unidad	Plátano	1	0,35	0,35
Funda	Apanadura	0,1	4	0,40
Unidad	Huevos	2	0,15	0,30
Unidad	Tomate	0,5	0,20	0,10
Unidad	Lechuga	0,1	1,00	0,10
Unidad	Pimientos	0,5	0,15	0,08
Unidad	Cebolla	0,5	0,25	0,13
Unidad	Sazonador	1	0,20	0,20
	TOTAL			7,83

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora



Una vez obtenidos los costos de materia prima es conveniente establecer los costos de mano de obra:

Tabla 15: Costo de mano de obra

Nómina de empleados	TOTAL MENSUAL
Gerente	1.627,05
TOTAL ADMINISTRATIVO	1.627,05
Jefe de producción / Chef	1.361,08
Ayudante de cocina	696,17
Mesero	696,17
TOTAL OPERATIVO	2.753,42
TOTAL	4.380,47

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Posteriormente, se exponen los costos indirectos:

Tabla 16: Costos indirectos

Descripción	Mensual	Anual
Servicios Básicos	150,00	1.800,00
Arriendo	600,00	7.200,00
Internet	30,00	360,00
TOTAL		9.360,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Se propone determinar los costos unitarios de mano de obra y costos indirectos para adicionar a los costos de materia prima de cada plato, puesto que, cada plato ocupa distintos insumos obteniendo así costos de materia prima diferentes.

Tabla 17: Costos unitarios

Descripción	Costo anual	Costo unitario
Mano de Obra directa	33.041,00	2,63
CIF	9.360,00	0,74
Total costos	42.401,00	3,37

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora



El modelo de fijación de precios considerado es el enfoque basado en costos. A pesar de ello, no se ha tomado en cuenta solo los costos de producción, también, se ha considerado el rango de precios que los potenciales clientes están dispuestos a pagar entre \$10 y \$20, el rango de precios de la competencia y finalmente se ha considerado un margen de contribución de 40% que simbolice el valor agregado del servicio.

Los precios de los platos se reflejan de la siguiente manera:

Tabla 18: Determinación de precios de los platos

	PLATO 1	PLATO 2	PLATO 3	PLATO 4	PLATO 5
costos mpd	6,53	5,83	5,35	3,73	7,83
costos mod+cif	3,37	3,37	3,37	3,37	3,37
costo total	9,90	9,20	8,72	7,10	11,20
margen de contribución	40%	40%	40%	40%	40%
PRECIO	14	13	12	10	16

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

3.3. PLAN ESTRATÉGICO

3.3.1. FASE FILOSÓFICA

MISIÓN

Somos una empresa que ofrece una experiencia única a los cuencanos, de vivir y conocer a la Amazonía ecuatoriana en su ciudad, a través de la gastronomía y el ambiente físico de nuestras instalaciones de vanguardia, superando las expectativas de los clientes, a la vez que se fomenta el turismo y se apoya al desarrollo y economía del país, brindando además, empleo dignificante a nuestros colaboradores y un clima laboral agradable.

VISIÓN

En el 2024 ser reconocidos como el centro cultural amazónico más importante de la ciudad de Cuenca y localidades aledañas, brindando atención personalizada a nuestros clientes con rapidez y calidad, comprometidos con el progreso sustentable de la organización, la sociedad y el país, tomando decisiones amigables con el ambiente.



VALORES DE LA EMPRESA

Respeto y simpatía serán los valores primordiales de la empresa para generar un vínculo con el cliente y de esta manera brindar el mejor servicio. Además de puntualidad, honestidad y compromiso.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Políticas de convivencia: Respeto indispensable entre compañeros de trabajo y jefes inmediatos.

Políticas de vestimenta: Usar el uniforme establecido limpio y únicamente para las actividades designadas.

Políticas de confidencialidad: No se permite a los colaboradores laborar en empresas con actividades económicas relacionadas, además de compartir las normas y protocolos instaurados con personas ajenas a la organización.

Políticas de salubridad: prevenir contaminación en los alimentos como en los platos terminados.

Políticas de jerarquía: apoyar las decisiones de los jefes inmediatos según el organigrama de la empresa.

Políticas de protocolo: atender a los clientes con el mayor respeto y simpatía seguir el protocolo de recepción, bienvenida y ubicación de los clientes.

Políticas jurídicas y legales: cumplimiento de la normativa legal para el funcionamiento de la empresa así como control interno del negocio.

Políticas de contratación: analizar las competencias y aspectos establecidos para contratación de personal, detallados en la sección de personas en el análisis de marketing.

3.3.2. FASE ANALÍTICA

OPORTUNIDADES
Preferencia de consumidores a vivir nuevas experiencias culinarias.
Estandares de consumo de la población cuencana (El 7,7% de los ingresos son destinados a gastos en restaurantes).
Facilidad de crédito para emprendimientos por parte de BanEcuador a través del programa impulso joven.
Apreciación de la calidad de producto y servicio al cliente.
Porcentaje de la población que asiste regularmente a restaurantes de lujo o primera clase (13%)

FORTALEZAS
Primer restaurante con temática amazónica en la ciudad.
Mayor acceso de información mediante pagina web y redes sociales del restaurante.
Ubicación del restaurante en una zona estratégica y accesible al mercado objetivo.
Personal capacitado para ofrecer calidad en la prestación del servicio.
Inversión en campaña de promoción y marketing para posicionamiento de la marca, valor de inversión \$3.450,00
Adecuación de las instalaciones para captar la atención de los clientes, monto \$5.000,00

AMENAZAS
Creación de nuevos restaurantes debido a que no existen barreras de entrada.
Competencia por precios y promociones de restaurantes ya posicionados en el mercado.
Inestabilidad económica en el país debido a desiciones políticas inadecuadas.
Posibilidad de cambio en leyes que afectan a las empresas ecuatorianas.

DEBILIDADES
Alianzas estratégicas débiles con proveedores.
Menú de productos limitado.
Poco reconocimiento del restaurante por ser nuevos en el mercado.
Poca experiencia administrando negocios de restaurantería.

Gráfico 19: FODA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Tabla 19 Matriz de evaluación externa (EFE)

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTACIÓN PONDERADA
Preferencia de consumidores a vivir nuevas experiencias culinarias.	0,15	4	0,60
Estandares de consumo de la población cuencana (El 7,7% de los ingresos son destinados a gastos en restaurantes).	0,12	4	0,48
Facilidad de crédito para emprendimientos por parte de BanEcuador a través del programa impulso joven.	0,10	1	0,10
Apreciación de la calidad de producto y servicio al cliente.	0,09	2	0,18
Porcentaje de la población que asiste regularmente a restaurantes de lujo o primera clase (13%)	0,10	1	0,10
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTACIÓN PONDERADA
Creación de nuevos restaurantes debido a que no existen barreras de entrada.	0,15	3	0,45
Competencia por precios y promociones de restaurantes ya posicionados en el mercado.	0,15	3	0,45
Inestabilidad económica en el país debido a desiciones políticas inadecuadas.	0,07	2	0,14
Posibilidad de cambio en leyes que afectan a las empresas ecuatorianas.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,64

Fuente: Administración estratégica de Fred R. David.

Elaborador por: La autora



Al obtener los resultados de la matriz EFE de ponderación total de 2,64 se puede decir que supera al promedio 2,5 y que la empresa tendrá éxito al aprovechar las oportunidades externas y evitará amenazas a las cuales se enfrentará.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Tabla 20 Matriz de evaluación interna (EFI)

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTACIÓN PONDERADA
Primer restaurante con temática amazónica en la ciudad.	0,15	4	0,6
Mayor acceso de información mediante pagina web y redes sociales del restaurante.	0,10	3	0,3
Ubicación del restaurante en una zona estratégica y accesible al mercado objetivo.	0,08	3	0,24
Personal capacitado para ofrecer calidad en la prestación del servicio.	0,07	4	0,28
Inversión en campaña de promoción y marketing para posicionamiento de la marca, valor de inversión \$3.450,00	0,15	4	0,6
Adecuación de las instalaciones para captar la atención de los clientes, inversión de \$5.000,00	0,07	4	0,28
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTACIÓN PONDERADA
Alianzas estratégicas débiles con proveedores.	0,10	1	0,1
Menú de productos limitado.	0,09	2	0,18
Poco reconocimiento del restaurante por ser nuevos en el mercado.	0,09	2	0,18
Poca experiencia administrando negocios de restaurantería.	0,10	1	0,1
TOTAL	1,00		2,86

Fuente: Administración estratégica de Fred R. David.

Elaborador por: La autora

En la matriz EFI se obtuvo la puntuación ponderada de 2,86 mayor al promedio de 2,5 lo que significa que tiene una posición interna fuerte.

MATRIZ FODA CRUZADO

Tabla 21: FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	<p>F1: Primer restaurante con temática amazónica en la ciudad.</p> <p>F2: Acceso de información pagina web y redes sociales del restaurante.</p> <p>F3: Ubicación del restaurante en una zona estratégica y accesible.</p> <p>F4: Personal capacitado para ofrecer calidad en la prestación del servicio.</p> <p>F5: Inversión en campaña de promoción y marketing.</p> <p>F6: Adecuación de las instalaciones para captar la atención de los clientes.</p>	<p>D1: Alianzas estratégicas débiles con proveedores.</p> <p>D2: Menú de productos limitado.</p> <p>D3: Poco reconocimiento del restaurante por ser nuevos en el mercado.</p> <p>D4: Poca experiencia administrando negocios de restaurantería.</p>
OPORTUNIDAD	<p>F1,F2,F5,O1,O2,O3: Lanzar una campaña de posicionamiento del restaurante dando a conocer las características y la calidad del servicio.</p> <p>F4,O4,O5: Desarrollar actitud de servicio al cliente, cordialidad y compromisos mediante capacitación e incentivos a los empleados.</p>	<p>D1,O4: Crear alianzas estrategicas con proveedores para obtener beneficios como descuentos, crédito y rapidez en la entrega de materiales.</p> <p>D3,O5: Promocionar los servicios del restaurante en redes sociales para hacerlo conocer y motivar al cliente a visitar las instalaciones.</p>
AMENAZAS	<p>F3,A1,A2: Mantener intalaciones confortables para mejorar la calidad del servicio y fidelizar al cliente.</p> <p>F1,A3,A4: Crear un sistema de inventario la maximización de recursos, evitar el desperdicio de materiales y la mejora continua de procesos de elaboración.</p>	<p>D2,A1,A2: Ofrecer una amplia carta de productos que permitan superar a la competencia.</p>

Fuente: Administración estratégica de Fred R. David.

Elaborador por: La autora

3.3.3. FASE ESTRATÉGICA

PLAN DE ACCIÓN U OPERACIÓN

El plan de estrategias en acción es el resultado del estudio de mercado y el análisis estratégico del proyecto, estos factores arrojan estrategias que permitirán cumplir los objetivos planteados, a través de diversas actividades asignadas a los actores de la organización.



Tabla 22 Plan de acción

OBJETIVOS	PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Aumentar las utilidades producto de un incremento en las ventas	PERSPECTIVA FINANCIERA	Lanzar una campaña de posicionamiento del restaurante dando a conocer las características y la calidad del servicio.	$= \frac{\Delta Ventas}{Ventas \text{ año } 0} * 100$ $= \frac{Vnts \text{ año } 1 - Vnts \text{ año } 0}{Ventas \text{ año } 0} * 100$	Promocionar los servicios del restaurante en redes sociales. Publicitar en medios convencionales como radio y prensa.	Administración
		Crear alianzas estratégicas con proveedores para obtener beneficios como descuentos, crédito y rapidez en la entrega de materiales.		Crear un portafolio de proveedores activos, competentes y comprometidos.	
Mejorar la calidad del servicio.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mantener instalaciones confortables para mejorar la calidad del servicio y fidelizar al cliente.	$= \frac{Reclamos}{n^{\circ} \text{ clientes atendidos}}$	Realizar el respectivo mantenimiento de los muebles y enseres.	Personal táctico
		Ofrecer una amplia carta de productos que permitan superar a la competencia.	$= \frac{\Delta Platos}{Platos \text{ año } 0} * 100$ $= \frac{Platos \text{ año } 1 - Platos \text{ año } 0}{Platos \text{ año } 0} * 100$	Desarrollar platos nuevos cada cierto tiempo.	
Agilizar los procesos de producción y prestación del servicio.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos de elaboración de los platos a la carta.	$= \frac{Eficiencia \text{ de proceso}}{horas \text{ de atención}}$ $= \frac{n^{\circ} \text{ clientes atendidos}}{horas \text{ de atención}}$	Implementar un sistema de mejora continua de procesos.	Personal táctico
Potenciar el crecimiento humano y profesional de los empleados.	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar competencias en los empleados para mejorar el servicio y atención al cliente.	$= \frac{Capacitaciones}{n^{\circ} \text{ cap. planificadas}}$ $= \frac{n^{\circ} \text{ de cap. realizadas}}{n^{\circ} \text{ cap. planificadas}}$	Planificar y dictar cursos de capacitación a los empleados	Administración

3.4. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO INVERSIÓN

La inversión inicial de un emprendimiento consiste en el detalle de rubros que serán empleados para dar origen a la actividad económica principal del proyecto, comprende todos los costos como constitución, imprevistos, maquinaria, implementos, equipos de oficina, muebles, enseres, instalación y adecuaciones del local y finalmente el capital de trabajo. El monto de inversión para este proyecto es de 53.000,00 dólares distribuidos de la siguiente manera en las categorías antes mencionadas:

Tabla 23: Inversión

Costos Legales	7.848,05
Gastos de constitución	1.500,00
Imprevistos	6.348,05
Adquisiciones	41.650,00
Maquinaria e implementos	17.340,00
Equipos de oficina	6.080,00
Muebles y enseres	9.780,00
Instalación y adecuación	5.000,00
Publicidad	3.450,00
Capital de Trabajo	3.501,95
Efectivo	3.501,95
Inversión Total:	53.000,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

A continuación se te detallan los rubros de inversión:

Tabla 24 Inversión en maquinaria e implementos

Maquinaria e implementos	Cant	P Unitario	Total
Vajilla (Platos planos, hondos, grandes, pequeños)	144	4	576
Servilleteros	8	3	24
Copa Champagne	48	2,5	120
Copa agua	48	2,5	120
Copa vino	48	2,5	120
Juego de Cubiertos	15	70	1050
Juego de Cuchillos	1	150	150
Manteles	64	50	3200
Servilletas de tela	128	5	640



Utensilios	50	10	500
Ollas y sartenes industriales	15	60	900
Cocina industrial	1	700	700
Campana industrial cocina	1	800	800
Refrigeradora	1	2000	2000
Cafetera industrial	1	400	400
Horno industrial a gas	1	1500	1500
cilindro de gas industrial	3	150	450
Bowel	15	8	120
Procesador de alimentos	1	70	70
Mesa de acero con estantería para vajilla	1	1300	1300
Mesón de acero con lavabo y estantería para vajilla	1	1500	1500
Estantería de acero para alacena	1	1100	1100
TOTAL			17340

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 25 Inversión en equipos de oficina

Equipos de oficina	Cant	P Unitario	Total
Máquina registradora	1	1200	1200
Televisor	2	1000	2000
Computadoras	2	600	1200
Proyector	1	1000	1000
Archivador metálico	2	250	500
Sillas para escritorio y departamentos	12	15	180
Implementos de oficina	50	8	400
Escritorio	2	300	600
Sillón ejecutivo	2	150	300
TOTAL			6080

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Tabla 26 Inversión en muebles y enseres

Muebles y enseres	Cant	P Unitario	Total
Mesas para el restaurante	8	350	2800
Sillas para mesas del restaurante	32	12	384
TOTAL			9780

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

FINANCIAMIENTO

La inversión del proyecto se financiará de dos formas, capital propio mediante aporte de los socios por un monto de \$ 23.000,00 y capital privado a través de un préstamo de \$30.000,00 a 5 años plazo, con una tasa de interés de 15% anual, en la institución financiera Ban Ecuador con su programa crédito para emprendimiento. (BanEcuador, 2019)



Crédito Emprendimiento
Cuotas adaptadas a tu actividad económica

Beneficios

- Montos desde \$500 a \$50.000
- Frecuencia de pago personalizado de acuerdo al flujo de caja de cada proyecto.

Características

- Plazo hasta 5 años.
- Período de gracia hasta 5 años de acuerdo a tabla de plazos por destino de inversión

Tasa de Interés

Tasa reajutable.

- 11% Producción
- 15% Comercio y Servicios

Garantías

- Personal hasta \$20.000 y real más de \$20.000

FINANCIAMIENTO:

Capital Propio	23.000,00
Préstamo	30.000,00
Financiamiento Total:	53.000,00

A continuación se muestra la tabla de amortización:

Tabla 27 Tabla de amortización

	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	30.000	25.551	20.434	14.549	7.782
PAGO TOTAL	8.949	8.949	8.949	8.949	8.949
PAGO INTERÉS	4.500	3.833	3.065	2.182	1.167
PAGO CAPITAL	4.449	5.117	5.884	6.767	7.782
SALDO FINAL	25.551	20.434	14.549	7.782	-

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora



DEMANDA POTENCIAL

Para determinar la demanda potencial del proyecto se ha tomado en cuenta la población objetivo de 142.168 habitantes que está comprendida en los niveles socioeconómicos A, B y C+ que se podrían considerar clase media-alta de la ciudad de Cuenca; por otro lado se ha considerado el conjunto de personas que se encuentran en el segmento de mercado de 24 a 59 años de edad que representan el 53,57% de la población, además el porcentaje de asistencia restaurantes de lujo y el porcentaje de aceptación de proyecto, en base a el estudio de mercado realizado en este trabajo se pudo inferir que el 68% de la población asiste a restaurantes de lujo y que el 88% estaría dispuesto a asistir este nuevo restaurante; finalmente se pretende tener una participación de mercado o población meta del 10%, como se muestra a continuación:

Tabla 28 Demanda potencial

Población media-alta	142.168 habitantes
Segmentación por edad	54%
Concurrencia a Restaurantes	68%
Aceptación del restaurante	88%
Participación de mercado	10%
Demanda Anual 1º Año	4557
Demanda Mensual	308

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

La demanda potencial anual del proyecto es de 6.090 personas de las cuales el 43% se supone asistirá de 1 a 2 veces al mes, 53% de 3 a 4 veces y el 5% de 5 a 6 veces; obteniendo así la cantidad demanda del primer año.

PROYECCIÓN DE DEMANDA

Para proyectar el crecimiento de la demanda durante los 5 años del proyecto se ha utilizado el crecimiento poblacional determinado por la SENPLADES para la parroquia urbana de Cuenca:



Tabla 29 Proyección de la demanda

DEMANDA PROYECTADA (5 AÑOS)						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,02	1,04	1,06	1,07	1,09
CANTIDAD DEMANDADA		12578	13040	13759	14769	16125

Fuente: Estudio de mercado, INEC (IPC, Crecimiento poblacional)

Elaborado por: La autora

PROYECCIÓN DE INGRESOS

Una vez determinada la demanda se ha obtenido el número de veces que los clientes potenciales asistirán al restaurante pero no se conoce con exactitud que plato escogerán a llegar al lugar, por ello se propone utilizar un promedio de los precios establecidos anteriormente en el análisis de marketing y de esta manera se puede obtener la proyección de ingresos, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 30 Precios de los platos

PLATOS A LA CARTA	PRECIO USD
TILAPIA EN SALSA DE CAMARONES	14
CEVICHE DE TILAPIA	13
FILETE MINGÓN DE TILAPIA	12
MAITO DE TILAPIA	10
ANCAS DE RANA	16
PRECIO PROMEDIO	13

Fuente: Tabla 18: Determinación de precios

Elaborado por: La autora

Además, para tener una adecuada proyección de la demanda se ha proyectado la variación del índice de precios al consumidor y el crecimiento poblacional para los próximos 5 años:

Tabla 31 Proyección de ingresos

INGRESOS PROYECTADOS (5 AÑOS)					
AÑOS	1	2	3	4	5
CANTIDAD	12578	13040	13759	14769	16125
PRECIO	13	13	14	14	15
VENTAS	162.378	180.172	203.594	236.970	283.970

Fuente: Estudio de mercado, INEC (crecimiento poblacional)

Elaborado por: La autora



Los ingresos del primer año son de 162.378 dólares, rubro que van variando de acuerdo a los deflatores usados como crecimiento poblacional en la cantidad e inflación/IPC en los precios y costos como se presenta más adelante.

PROYECCIÓN DE COSTOS

Para los costos de producción y ventas se ha considerado la misma estructura que los precios, además, se ha pedido ayuda a expertos del área gastronómica de la Amazonía y se obtuvo un costo promedio de 9,22 dólares por plato:

Tabla 32 Costo variable de los platos

PLATOS A LA CARTA	COSTO VARIABLE USD
TILAPIA EN VARIAS SALSAS	9,90
CEVICHE DE TILAPIA	9,20
FILETE MIÑÓN DE TILAPIA	8,72
MAITO DE TILAPIA	7,10
ANCAS DE RANA	11,20
COSTO PROMEDIO	9,22

Fuente: Tabla 18 Determinación de precio de los platos

Elaborado por: La autora

Para la proyección de costos se ha considerado de igual manera los deflatores de inflación/IPC, obteniendo así que los costos para el primer año serán de 115.984 dólares.

Tabla 33 Proyección de costos

COSTO DE PRODUCCIÓN PROYECTADO (5 AÑOS)					
AÑOS	1	2	3	4	5
CANTIDAD	12578	13040	13759	14769	16125
COSTO	9,22	9,45	9,82	10,33	11,00
COSTO TOTAL	115.984	126.369	140.272	160.428	188.959

Fuente: Estudio de mercado, INEC (IPC)

Elaborado por: La autora



COSTOS FIJOS

Son aquellos rubros que no se ven afectados con la producción del servicio, los costos fijos considerados para este proyecto se detallan a continuación:

SALARIOS

Anteriormente en el análisis de marketing se desglosó las funciones de cada uno de los cargos con su respectivo salario, a continuación de muestra el desglose de beneficios de ley y los costos mensuales que representan para el proyecto:

Tabla 34 Salarios

Nómina de empleados	Total de Ingresos	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal	TOTAL MENSUAL
Gerente	1.200,00	100,00	31,25	50,00	100,00	145,80	1.627,05
TOTAL ADMINISTRATIVO	1.200,00	100,00	31,25	50,00	100,00	145,80	1.627,05
Jefe de producción / Chef	1.000,00	83,33	31,25	41,67	83,33	121,50	1.361,08
Ayudante de cocina	500,00	41,67	31,25	20,83	41,67	60,75	696,17
Mesero	500,00	41,67	31,25	20,83	41,67	60,75	696,17
TOTAL OPERATIVO	2.000,00	166,67	93,75	83,33	166,67	243,00	2.753,42
TOTAL	3.200,00	266,67	125,00	133,33	266,67	388,80	4.380,47

Fuente; Tabla 15 Costo de la mano d obra

Elaborado por: La autora

DEPRECIACIÓN

La depreciación de activos se realizará por el método de línea recta en donde el valor de adquisición se divide para los años de vida útil, obtenido así el rubro anual de depreciación:

Tabla 35: Depreciación de activos

	Valor Adquisición	Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Maquinaria e implementos	17.340,0	5	3468	17340	0,0
Equipos de oficina	6.080,0	10	608	3040	3.040,0
Muebles y enseres	9.780,0	5	1956	9780	0,0
TOTAL			6032		3.040

Fuente: Tabla 23 Inversión

Elaborado por: La autora



El resto de costos considerados son servicios básicos, arriendo de local e internet.

Tabla 36: Costos indirectos

Descripción	Mensual	Anual
Servicios Básicos	150,00	1.800,00
Arriendo	600,00	7.200,00
Internet	30,00	360,00
TOTAL		9.360,00

Fuente: Tabla 16 Costos indirectos

Elaborado por: La autora

La proyección de costos para los próximos años será con la misma estructura de las proyecciones anteriores, usando los deflatores ya mencionados.

CAPITAL DE TRABAJO

Una vez obtenidos todos los rubros se puede determinar el capital de trabajo necesario, para este cálculo se ha considera los costos para cubrir un mes completo de funcionamiento del restaurante, resultando un capital de trabajo de 4.091,46 dólares, monto que se encuentra considerado dentro de la inversión.

Tabla 37: Capital de trabajo para un mes

Nº de platos vendidos	308
Costo unitario	10,77
TOTAL	4,091,46

GASTOS DE VENTAS

Además se ha considerado los gastos de ventas que incluyen los gastos administrativos, de marketing y logística.

Tabla 38 Proyección de gasto de ventas

AÑOS	1	2	3	4	5
G. Administrativos	19525	20016	20787	21865	23293
G. Marketing	2280	2368	2491	2653	2862
G. Logística	600	623	655	698	753

Fuente: Estudio de mercado, INEC (IPC)



Elaborado por: La autora

ESTADO DE RESULTADO

Se presenta el estado de resultados donde se puede ver las proyecciones de ingresos como de costos y gastos para obtener la utilidad o pérdida de cada año.

Tabla 39 Estado de resultados

Estado de resultado(En Dólares)					
Rubro\Años	1	2	3	4	5
VENTAS	162.378	180.172	203.594	236.970	283.970
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	115.984	126.369	140.272	160.428	188.959
UTILIDAD BRUTA	46.394	53.803	63.322	76.542	95.012
GASTOS OPERACIONALES	22.805	23.422	24.370	25.682	27.410
G. Administrativos	19.925	20.431	21.224	22.331	23.795
Permisos de funcionamiento	400	415	437	465	502
G. Marketing	2.280	2.368	2.491	2.653	2.862
G. Logística	600	623	655	698	753
Depreciación	6.032	6.032	6.032	6.032	6.032
UTILIDAD OPERACIONAL	23.589	30.381	38.952	50.860	67.602
Intereses	4.500	3.833	3.065	2.182	1.167
UAIT	19.089	26.548	35.887	48.677	66.434
15% PART TRAB	2.863	3.982	5.383	7.302	9.965
UAI	16.226	22.566	30.504	41.376	56.469
22% IMPTO RENTA	3.570	4.965	6.711	9.103	12.423
UTILIDAD NETA	12.656	17.601	23.793	32.273	44.046

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: La autora

Como se puede ver el primer año se obtiene utilidad, que va creciendo progresivamente durante los 5 años de proyección.



FLUJO DE CAJA

El flujo de caja permitirá conocer la situación de la empresa después de calcular los ingresos y egresos, además es la base para evaluar el proyecto a través del valor actual neto.

Tabla 40 Estado de flujo de caja

Estado de Flujo de Caja (Dólares)							
Rubro\Años	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS:	0	162.378	180.172	203.594	236.970	283.970	3.040
Ventas		162.378	180.172	203.594	236.970	283.970	
Valor Residual*							3.040
EGRESOS	53.000	149.321	173.754	188.816	210.783	242.307	0
a) INVERSIÓN	53.000						
Maquinaria e implementos	17.340						
Equipos de oficina	6.080						
Muebles y enseres	9.780						
Costos Legales	7.848						
Capital de Trabajo	3.502						
Instalación y adecuación	5.000						
Publicidad lanzamiento	3.450						
b) OPERACIÓN		144.821	169.921	185.751	208.601	241.140	0
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS		115.984	126.369	140.272	160.428	188.959	
G. Administrativos		19.925	20.431	21.224	22.331	23.795	
G. Marketing		2.280	2.368	2.491	2.653	2.862	
G. Logística		600	623	655	698	753	
Depreciación		6.032	6.032	6.032	6.032	6.032	
c) FINANCIAMIENTO		4.500	3.833	3.065	2.182	1.167	
GASTOS FINANCIEROS		4.500	3.833	3.065	2.182	1.167	
Participación de trabajadores			2.863	3.982	5.383	7.302	9.965
Impuesto a la Renta			3.570	4.965	6.711	9.103	12.423
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	-53.000	13.057	6.418	14.778	26.187	41.663	3.040

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: La autora

	0	1	2	3	4	5	6
VA FLUJO	-53.000	11.354	4.853	9.717	14.972	20.714	1.314
VA ACUMULADO	-53.000	- 41.646	- 36.793	- 27.076	- 12.104	8.610	9.925

TASA DESCUENTO	15,00%
VAN	9.925
TIR	21%
PRI	4º años



CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1. ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

Una vez obtenido los indicadores VAN y TIR se puede realizar la evaluación del proyecto, tomando en cuentas las siguientes consideraciones:

VAN	> 0	Se acepta el proyecto
VAN	< 0	Se rechaza el proyecto
VAN	= 0	La inversión no ofrece ni perdidas ni ganancias

El VAN del proyecto es de 9.925 dólares, es mayor a 0 y significa que el proyecto es viable.

TIR	> Tasa	Se acepta el proyecto
TIR	< Tasa	Se rechaza el proyecto
TIR	= Tasa	La inversión no ofrece ni perdidas ni ganancias

Con respecto a la TIR se ha considerado una tasa de descuento de 15% que es el costo de oportunidad que tienen los socios al no invertir su dinero en otro proyecto o en alguna entidad financiera y la tasa mínima de retorno que esperan recibir al invertir en un proyecto. La TIR del proyecto es 21%, mayor a la tasa de descuento, ratificando que el proyecto es viable.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el nivel de ventas o de productos vendidos en el cual la empresa cubre sus costos pero no genera utilidad.

Tabla 41 Datos para punto de equilibrio

DATOS	
COSTO FIJO TOTAL	22.805
COSTO DE VENTAS TOTAL	115.984
VENTAS TOTALES	162.378
PRECIO UNITARIO	12,91
COSTO VARIABLE UNITARIO	9,22
INTERESES	4.500
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	3,69
UNIDADES VENDIDAS	12578

Fuente: Estudio de mercado



Elaborado por: La autora

Punto de equilibrio en cantidad.

$$PE(Q) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$PE(Q) = \frac{22805}{12,91 - 9,22}$$

$$PE(Q) = 6182,82 \text{ u}$$

Se necesita vender 6.183 unidades de platos a la carta al año para llegar al punto de equilibrio en cantidad.

Punto de equilibrio en unidades monetarias.

$$PE(\$) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}}$$

$$PE(\$) = \frac{22.805}{1 - \frac{115.894}{162.378}}$$

$$PE(\$) = 79.816$$

El valor de las ventas anuales debería ser de 79.816,00 dólares para llegar al punto de equilibrio en ventas.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

El punto de equilibrio financiero permite conocer las cantidades de producto que se necesita alcanzar para llegar al equilibrio y cubrir los costos incluyendo los gastos financieros.

$$PE(Q) = \frac{\text{Costos Fijos Totales} + \text{Intereses}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$PE(Q) = \frac{22.805 + 4.500}{12,91 - 9,22}$$

$$PE(Q) = 7.340 \text{ u}$$

INDICADORES DE CONTROL

Para una correcta dirección empresarial es necesario considerar indicadores financieros que expresen la situación de la empresa, se ha considerado la tabla de indicadores de la Superintendencia de compañías que permitirá dar seguimiento a las diferentes áreas de la organización.

Tabla 42 Indicadores de control

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

Fuente: (Supercías, 2015)

Elaborado por: Superintendencia de compañías



4.1.1. Viabilidad comercial

El estudio de mercado realizado para el proyecto denota viabilidad comercial debido a la aceptación de la idea de negocio con un alto porcentaje, con expectativas de éxito en la implementación del modelo de negocio.

4.1.2. Viabilidad económica

El proyecto conlleva viabilidad económica al alcanzar y superar el punto de equilibrio o punto muerto en cantidad como en unidades monetarias, determinado anteriormente en el primer año y se espera su igual respuesta o mejoría en los próximos años de funcionamiento del proyecto.

4.1.3. Viabilidad financiera

Al haber realizado anteriormente el análisis financiero del proyecto, se concluye que es viable financieramente porque los indicadores VAN y TIR son favorables. En cuanto a la inversión un 43% es capital propio y el 56% restante capital ajeno, distribuyendo de manera proporcional la dependencia de los activos de la empresa.

4.1.4. Viabilidad técnica

La viabilidad técnica del proyecto es favorable, el país cuenta con la tecnología de calidad que se requiere para la implementación del modelo de negocio, como electrodomésticos, herramientas e implementos, talento humano, etc.

4.1.5. Viabilidad legal

La implantación de este modelo de negocio no violenta ninguna normativa o legislación, se acoge y cumple con los requisitos legales.

4.1.6. Viabilidad ambiental

El impacto medio ambiental del proyecto está dentro de la categoría 2 de criterio Neutral al Ambiente como se puede observar en el anexo 5 en la ficha



de evaluación ambiental; sin embargo, se debe tener en consideración todas las medidas necesarias para no dejar huella al implementar el proyecto.

4.2. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

El análisis y mitigación de riesgo es una herramienta que muestra los potenciales riesgos inherentes al negocio y la manera más adecuada de minimizar su impacto y estar preparados en caso de que llegasen a presentarse. A continuación se muestra el análisis de riesgo y describen los tipos de riesgos que afecta al negocio:

Tabla 43 Análisis de riesgo

Nº	TIPO DE RIESGO	POSIBLE RIESGO	FACTORES DE RIESGO		VALOR DE RIESGO
			PROBABILIDAD	IMPACTO	
R1	MERCADO	Bajo posicionamiento y aceptación.	3	5	15
R2	MERCADO	Variaciones en los precios de materias primas.	3	2	6
R3	OPERACIONAL	Fallos en el sistema de cobros.	1	5	5
R4	OPERACIONAL	Proveedores incompetentes.	4	4	16
R5	LEGAL	Inobservancia, desconocimiento, incorrecta aplicado de normativas legales.	3	4	12
R6	POLÍTICO	Inestabilidad económica en el país.	2	2	4
R7	PERSONAS	Personal que no cumple las competencias del cargo.	2	4	8
R8	PERSONAS	Ineficiencia en la entrega de pedidos	3	4	12

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: La autora

IMPACTO	5	R3		R1		
	4		R7	R5,R8	R4	
	3					
	2		R6	R2		
	1					
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD						

Como se pudo observar los posibles riesgos a los que la empresa se enfrentaría se encuentran la mayoría entre medio y alto, al ser una empresa completamente nueva corre muchos riesgos los cuales se pueden mitigar de la siguiente manera:

Tabla 44: Medidas de mitigación de riesgo

TIPO DE RIESGO	POSIBLE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN
MERCADO	Bajo posicionamiento y aceptación.	Implementar campañas de marketing ofensivo.
	Variaciones en los costos de materias primas.	Lanzar promociones para aumentar la demanda y no los precios.
OPERACIONAL	Fallos en el sistema.	Elaborar y divulgar un plan de contingencia al personal.
	Proveedores incompetentes.	Elaborar una base de datos de proveedores dispuestos a cumplir los requerimientos de la empresa.
LEGAL	Inobservancia, desconocimiento, incorrecta aplicación de normativas legales.	Conocer y aplicar correctamente la normativa legal que afectan al tipo de negocio a desarrollarse.
POLÍTICO	Inestabilidad económica en el país.	Adaptarse a los cambios que se presenten para alargar el ciclo de vida del negocio.
PERSONAS	Personal no cumple las competencias del cargo.	Capacitación permanente del personal.
	Ineficiencia en la entrega de pedidos	Mejorar el tiempo de ejecución del ciclo de servicio.

Fuente: Tabla 43 Análisis de riesgos

Elaborado por: La autora



CAPITULO 5: APOORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. APOORTE ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y REGIÓN

Presentar un modelo de negocio que tiene como finalidad demostrar la viabilidad de la implementación de un restaurante con temática amazónica en la ciudad de Cuenca, ha permitido plasmar el conocimiento recabado en lo largo de la carrera universitaria en diferentes áreas; a la vez exponer que la industria de servicios se encuentra en potencial crecimiento en la ciudad y en el país y puntualmente con este tipo de emprendimientos unidos a la innovación permitirán impulsar el desarrollo de la economía local. Al implementarse el modelo de negocio en la ciudad, se generarían fuentes de empleo directo para las personas que trabajen en el emprendimiento como indirectamente a quienes brindarían servicios varios, del mismo modo a los proveedores de materias primas y de abarrotes, etc. sin dejar de lado que al desarrollar este proyecto se dará a conocer la Amazonía, sus costumbres y tradiciones a través de su deliciosa y exótica gastronomía descrita en este proyecto.

5.2. CONCLUSIONES

- El presente trabajo de titulación elaboró una propuesta de modelo de negocio para la creación de un restaurante con temática amazónica "The Jungle" en la ciudad de Cuenca, se desarrolló los análisis y estudios pertinentes para determinar su viabilidad.
- Al realizar el estudio de mercado en el sector de servicios se pudo conocer que es un sector en potencial crecimiento que representa un porcentaje del 2,13% en el PIB, además de logró determinar de las características del segmento de mercado, el nivel de aceptación, conocer sus necesidades y realizar una proyección de los futuros ingresos del proyecto.
- Se ha desarrollado un fuerte análisis de marketing abarcando las 7p, con el propósito de establecer estrategias que permitan adaptarse a



los cambios y alcanzar posicionamiento y permanencia de la marca para conseguir una larga vida del proyecto.


- Mediante el plan estratégico se ha planteado los lineamientos que se regirá la microempresa, se realizó el análisis de los factores internos y externos obteniendo estrategias adecuadas para enfrentar las debilidades y amenazas que puedan presentarse.
- A través del estudio financiero se determinó que “The Jungle Restaurant” alcanzará un VAN de 9.925 dólares y una TIR de 21% determinando así la viabilidad y sostenibilidad del proyecto mediante la aplicación de indicadores.

5.3. RECOMENDACIONES

- Considerando los análisis y estudios expuestos en el presente trabajo, se recomienda la puesta en marcha del emprendimiento “The Jungle Restaurant” debido a que se prevé un exitoso desarrollo del mismo.
- Aplicar las estrategias planteadas en las diferentes áreas para alcanzar los objetivos financieros, de mercado, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.
- Mantener presente las medidas de mitigación de riesgos para evitar consecuencias graves, optar por la prevención de riegos.

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de encuesta

 ENCUESTA DE ACEPTACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO													
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS													
<p>La presente encuesta pretende conocer las características del mercado y el grado de aceptación hacia un restaurante de primera clase con temática amazónica en la ciudad de Cuenca</p>													
1. EDAD	_____												
2. SEXO	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>FEMENINO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>MASCULINO</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	FEMENINO	<input type="checkbox"/>	2	MASCULINO						
<input type="checkbox"/>	1	FEMENINO											
<input type="checkbox"/>	2	MASCULINO											
3. NIVEL DE EDUCACIÓN	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>SECUNDARIA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>TERCER NIVEL</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> <td>CUATRO NIVEL</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	2	TERCER NIVEL	<input type="checkbox"/>	3	CUATRO NIVEL			
<input type="checkbox"/>	1	SECUNDARIA											
<input type="checkbox"/>	2	TERCER NIVEL											
<input type="checkbox"/>	3	CUATRO NIVEL											
4. NIVEL DE INGRESOS	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>Entre 500 y 1000 dólares</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>Entre 1000 y 1500 dólares</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> <td>Entre 1500 y 2000 dólares</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>4</td> <td>Más de 2000 dólares</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	Entre 500 y 1000 dólares	<input type="checkbox"/>	2	Entre 1000 y 1500 dólares	<input type="checkbox"/>	3	Entre 1500 y 2000 dólares	<input type="checkbox"/>	4	Más de 2000 dólares
<input type="checkbox"/>	1	Entre 500 y 1000 dólares											
<input type="checkbox"/>	2	Entre 1000 y 1500 dólares											
<input type="checkbox"/>	3	Entre 1500 y 2000 dólares											
<input type="checkbox"/>	4	Más de 2000 dólares											
5. ¿Asiste a restaurantes de lujo o primera clase dentro de la ciudad?	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>NO</td> </tr> </table> <p>Si la respuesta fue NO, saltar a la pregunta 9</p>	<input type="checkbox"/>	1	SI	<input type="checkbox"/>	2	NO						
<input type="checkbox"/>	1	SI											
<input type="checkbox"/>	2	NO											
6. ¿Por qué motivo asistió a este tipo de restaurantes?	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>Solo comí fuera, sin motivo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>Comida de negocios</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> <td>Cumpleaños, Aniversario</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>4</td> <td>Festejamos a algunos visitantes de fuera</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	Solo comí fuera, sin motivo	<input type="checkbox"/>	2	Comida de negocios	<input type="checkbox"/>	3	Cumpleaños, Aniversario	<input type="checkbox"/>	4	Festejamos a algunos visitantes de fuera
<input type="checkbox"/>	1	Solo comí fuera, sin motivo											
<input type="checkbox"/>	2	Comida de negocios											
<input type="checkbox"/>	3	Cumpleaños, Aniversario											
<input type="checkbox"/>	4	Festejamos a algunos visitantes de fuera											
7. ¿Con qué frecuencia ha comido en restaurantes de primera clase y lujo en el último mes?	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>1 a 2 veces al mes</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>3 a 4 veces al mes</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> <td>5 a 6 veces al mes</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	1 a 2 veces al mes	<input type="checkbox"/>	2	3 a 4 veces al mes	<input type="checkbox"/>	3	5 a 6 veces al mes			
<input type="checkbox"/>	1	1 a 2 veces al mes											
<input type="checkbox"/>	2	3 a 4 veces al mes											
<input type="checkbox"/>	3	5 a 6 veces al mes											
8. ¿En qué restaurantes ha comido el último mes?	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>Zircus Restautant</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>Fogo Grill & Bar</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> <td>La Herradura</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>4</td> <td>Otro (Especifique cuál) _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	Zircus Restautant	<input type="checkbox"/>	2	Fogo Grill & Bar	<input type="checkbox"/>	3	La Herradura	<input type="checkbox"/>	4	Otro (Especifique cuál) _____
<input type="checkbox"/>	1	Zircus Restautant											
<input type="checkbox"/>	2	Fogo Grill & Bar											
<input type="checkbox"/>	3	La Herradura											
<input type="checkbox"/>	4	Otro (Especifique cuál) _____											
9. ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos en un restaurante temático, donde podría vivir una experiencia sensorial única, que le traslade a la Amazonía ecuatoriana?	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> <td>NO</td> </tr> </table> <p>Si la respuesta fue NO, se termina la encuesta</p>	<input type="checkbox"/>	1	SI	<input type="checkbox"/>	2	NO						
<input type="checkbox"/>	1	SI											
<input type="checkbox"/>	2	NO											

9. ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos en un restaurante temático, donde podría vivir una experiencia sensorial única, que le traslade a la Amazonía ecuatoriana?

	1	SI
	2	NO

Si la respuesta fue NO, se termina la encuesta

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un plato a la carta en este restaurante?

	1	Menor a 10 dólares
	2	Entre 10 y 15 dólares
	3	Entre 15 y 20 dólares
	4	Mayor a 20 dólares

11. ¿Dónde le gustaría que esté la ubicación de este restaurante?

	1	Centro de la ciudad
	2	Sector Zona rosa
	3	Sector estadio

12. En una escala del 1 al 6, califique los platillos típicos de la Amazonía. Siendo 6 el platillo que le parezca más apetecible y 1 el menos apetecible.

	1	Maito de tilapia (Tilapia al vapor)
	2	Tilapia en salsas: de camarones, champiñones, 3 quesos
	3	Ceviche de tilapia
	4	Filete miñón de tilapia
	5	Ancas de rana
	6	Rana sobreuso (rana con verduras al vapor)

13. ¿Conoce algún restaurante donde ofrezcan estos platillos en la ciudad?

	1	SI
	2	NO

14. Si la respuesta anterior fue SI ¿A qué restaurante se refiere?

15. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de este restaurante temático?

	1	Redes sociales
	2	Radio
	3	Correo electrónico

¿Tiene algún comentario o sugerencia que aporte a este estudio de mercado ?

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

Figura 15: Modelo de encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

ANEXO 2: Tabulación de encuestas programa SPSS

Número	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	EDAD	Númerico	8	0	EDAD	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
2	SEXO	Númerico	8	0	SEXO	{1, FEMENI...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
3	EDUCACION	Númerico	8	0	NIVEL DE FOR...	{1, SECUN...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	INGRESOS	Númerico	8	0	NIVEL DE ING...	{1, Entre 50...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	ASISTE	Númerico	8	0	¿Asiste a resta...	{1, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	MOTIVO	Númerico	8	0	¿Por qué motiv...	{1, Solo co...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	FRECUENCIA	Númerico	8	0	¿Con qué frecue...	{1, 1 a 2 vec...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	RESTAURA...	Númerico	8	0	¿En qué restau...	{1, Zircus R...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	CLAVE	Númerico	8	0	¿Estaría dispue...	{1, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	PRECIO	Númerico	8	0	¿Qué precio es...	{1, Menor a ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	UBICACIÓN	Númerico	8	0	¿Dónde le gust...	{1, Centro d...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	MAITO	Númerico	8	0	MAITO DE TIL...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
13	TILAPIAS	Númerico	8	0	TILAPIA EN VA...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
14	CEVICHE	Númerico	8	0	CEVICHE DE T...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
15	FILETE	Númerico	8	0	FILETE MIÑON...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
16	ANCAS	Númerico	8	0	ANCAS DE RA...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
17	RANA	Númerico	8	0	RANA SOBRE...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
18	COMPETE...	Númerico	8	0	¿Conoce algún...	{1, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	RESP_ANT	Númerico	8	0	¿A qué restaur...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	PROMOCION	Númerico	8	0	¿Por qué medi...	{1, Redes s...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

Figura 16: Variables SPSS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

	EDAD	SEXO	EDUCACION	INGRESOS	ASISTE	MOTIVO	FRECUENCI A	RESTAURAN TES	CLAVE	PRECIO	UBICACIÓN	MAITO	TILAPIAS	CEVICHE	FILETE	AF
1	27	MASCULINO	TERCER N...	Entre 500 ...	SI	Cumpleaño...	1 a 2 vece...	La Herradura	SI	Entre 10 y ...	Sector Zon...	4	6	2	5	
2	24	FEMENINO	SECUNDA...	Entre 500 ...	NO				SI	Menor a 10...	Sector Est...	3	6	5	4	
3	26	FEMENINO	TERCER N...	Entre 1000...	SI	Comida de...	1 a 2 vece...	Fogo Grill ...	SI	Entre 15 y ...	Sector Zon...	4	5	6	3	
4	33	MASCULINO	CUARTO ...	Mayor a 20...	SI	Solo comi f...	3 a 4 vece...	Zircus Res...	SI	Mayor a 20...	Sector Zon...	5	6	4	3	
5	54	FEMENINO	CUARTO ...	Entre 1500...	SI	Festejamo...	3 a 4 vece...	La Herradura	SI	Entre 10 y ...	Centro de l...	6	5	4	3	
6	39	MASCULINO	CUARTO ...	Entre 1500...	SI	Solo comi f...	3 a 4 vece...	Zircus Res...	SI	Mayor a 20...	Sector Est...	3	6	2	5	
7	44	FEMENINO	CUARTO ...	Entre 1500...	SI	Cumpleaño...	1 a 2 vece...	La Herradura	SI	Entre 10 y ...	Sector Zon...	3	6	4	2	
8	34	FEMENINO	TERCER N...	Entre 1500...	SI	Festejamo...	1 a 2 vece...	Fogo Grill ...	SI	Entre 15 y ...	Centro de l...	5	6	4	3	
9	42	MASCULINO	SECUNDA...	Entre 500 ...	NO				SI	Menor a 10...	Centro de l...	4	6	5	3	
10	38	MASCULINO	TERCER N...	Entre 1000...	SI	Cumpleaño...	1 a 2 vece...	Zircus Res...	SI	Entre 15 y ...	Sector Est...	3	4	5	6	
11	27	FEMENINO	TERCER N...	Entre 500 ...	NO				SI	Entre 15 y ...	Sector Zon...	3	6	4	5	
12	57	MASCULINO	CUARTO ...	Mayor a 20...	SI	Solo comi f...	3 a 4 vece...	Zircus Res...	SI	Mayor a 20...	Sector Zon...	4	5	3	6	
13	31	FEMENINO	TERCER N...	Entre 1000...	NO				NO							
14	48	FEMENINO	SECUNDA...	Entre 500 ...	NO				NO							
15	43	FEMENINO	TERCER N...	Entre 1500...	SI	Cumpleaño...	1 a 2 vece...	Fogo Grill ...	SI	Entre 15 y ...	Sector Zon...	3	5	6	4	
16	59	FEMENINO	CUARTO ...	Mayor a 20...	SI	Solo comi f...	3 a 4 vece...	Zircus Res...	SI	Entre 15 y ...	Centro de l...	3	5	4	6	
17	38	MASCULINO	TERCER N...	Entre 1000...	SI	Comida de...	1 a 2 vece...	La Herradura	SI	Entre 10 y ...	Sector Est...	4	3	6	5	
18	28	FEMENINO	TERCER N...	Entre 500 ...	SI	Solo comi f...	3 a 4 vece...	Fogo Grill ...	SI	Entre 10 y ...	Sector Zon...	3	6	4	5	
19	46	MASCULINO	TERCER N...	Entre 1500...	NO				NO							
20	31	MASCULINO	CUARTO ...	Entre 1500...	SI	Solo comi f...	3 a 4 vece...	La Herradura	SI	Entre 15 y ...	Sector Zon...	3	4	5	6	
21	55	MASCULINO	SECUNDA...	Entre 500 ...	NO				SI	Menor a 10...	Sector Zon...	3	6	5	4	
22	42	MASCULINO	CUARTO ...	Entre 1500...	SI	Cumpleaño...	3 a 4 vece...	La Herradura	SI	Entre 15 y ...	Sector Est...	3	2	5	6	

Figura 17: Procesamiento de datos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

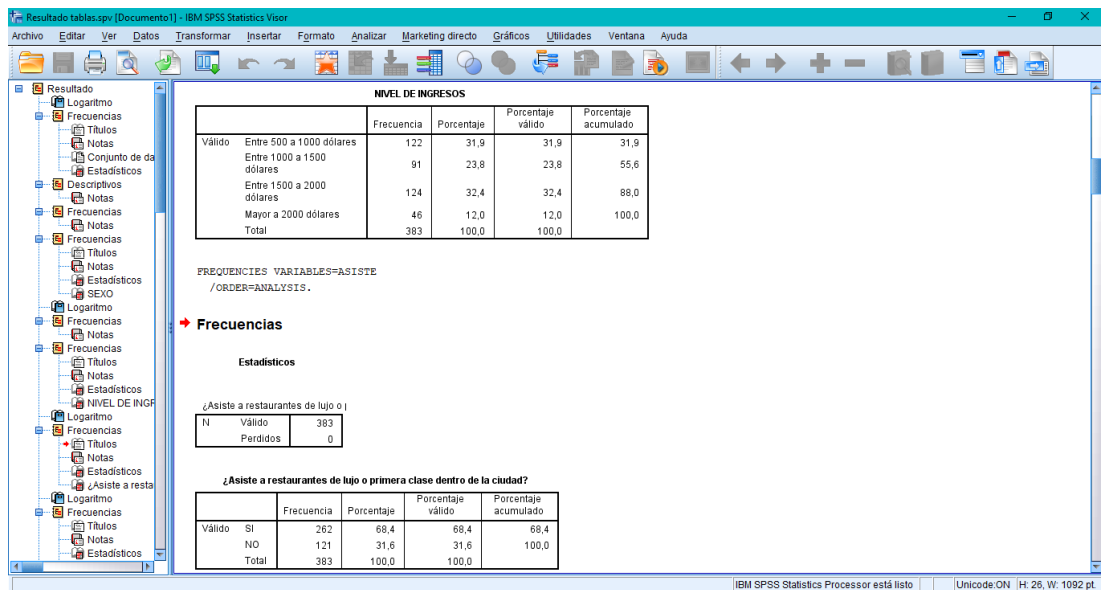


Figura 18: Tablas de descripción de frecuencia

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

ANEXO 3: Regresión de deflatores para proyección de demanda, ingresos, costos y gastos.

PROYECCION DE POBLACIÓN					PROYECCION DEL IPC						
	X	Y	X ²	XY		X	Y	X ²	XY		
	2014	1	373789	1	373789	2014	1	99,2822	1	99,2822	
	2015	2	381201	4	762402	2015	2	103,2204	4	206,441	
	2016	3	388612	9	1165836	2016	3	105,0043	9	315,013	
	2017	4	396012	16	1584048	2017	4	105,4423	16	421,769	
	2018	5	403410	25	2017050	2018	5	105,2062	25	526,031	
	SUMA	15	1943024	55	5903125	SUMA	15	518,1554	55	1568,54	
	a	366388,9					a	99,41011			
	b	7405,3					b	1,40699			
	AÑOS	Proyecciones					AÑOS	Proyecciones			
	2019	410821					2019	107,85205			
	2020	418226					2020	109,25904			
	2021	425631					2021	110,66603			
	2022	433037					2022	112,07302			
	2023	440442					2023	113,48001			
	AÑOS	Variaciones					AÑOS	Variaciones			
	2019	0,0184					2019	0,025149			
	2020	0,0180					2020	0,013046			
	2021	0,0177					2021	0,012878			
	2022	0,0174					2022	0,012714			
	2023	0,0171					2023	0,012554			

Figura 19: Proyección de deflatores

Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

Elaborado por: La autora

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Figura 20: Porcentaje de gasto en restaurantes

Fuente: (INEC, 2012) Encuesta nacional de ingresos y gastos

Elaborado por: INEC

ANEXO 4: Canvas del restaurante “The Jungle”

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>clientes proveedores sistema financiero convenios promocionales</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Retroalimentación del servicio Fortalecimiento e interacción en redes sociales Alianzas estratégicas con proveedores Mejora continua Capacitación al personal sobre atención al cliente.</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Talento humano Materiales Apalancamiento</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Amplio y confortable lugar Menú amazónico y tradicional cuencano Precios de acuerdo al segmento de mercado. Materia prima de la mejor calidad Profesionales de cocina que garantizan la calidad y sabor de los platillos</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Evaluación de satisfacción del cliente. Servicio personalizado Ofrecer descuentos y promociones permanentes para fidelizar al cliente</p> <p>CANALES</p> <p>Atención directa y personalizada en las instalaciones del restaurante. Aplicación móvil: domicilios.com</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Edad: 38 años en promedio (24 a 59 años) Sexo: 52% mujeres y 48% hombres Estrato económico: clase media alta A, B, C+</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>fijos, variables, mp, mo cif</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>actividad económica principal</p>		

Figura 21: Canvas “The Jungle Restaurant”

Fuente: Modelo de negocio Canvas

Elaborado por: La autora



ANEXO 5: Ficha medio ambiental

FICHA DE EVALUACION AMBIENTAL			
(UCA - CFN)			
	PUNTAJE:	41	CATEGORIA AMBIENTAL:
	PORCENTAJE:	41%	CRITERIO:
			CLASE 2
			Neutral al ambiente
VALORACION PRELIMINAR			
Proyecto: The Jungle Restaurant			
VALORACION :		2	
CONTAMINACION AL AIRE			
2. Señale la fuente principal de energía del proyecto:			
			Calificación
a	Electricidad	4	4
b	Gas	8	8
c	Búnker		5
d	Gasolina		5
e	Diesel		5
f	Maera		5
g	Ninguna		
Puntaje		12	
3. Ruido en el área comprendida del proyecto es:			
			Calificación
a	Muy alto		8
b	Alto		6
c	Medio		4
d	Bajo	2	2
e	Ninguno		
Puntaje		2	
CONTAMINACION AL AGUA			
4. Especifique el tipo de sustancias que contienen el aguas de desecho (provenientes del proceso de limpieza, baños,			
			Calificación
a	Detergentes		5
b	Colorantes		8
c	Acidos		7
d	Lejías		6
e	Preservantes		4
f	Saborizantes		3
g	Materia orgánica	4	4
h	Plaguicidas		8
i	lubricantes, etc.)		10
j	desecho		
Puntaje		4	
5. Describa el camino de las aguas de desecho			
			Calificación
a	Alcantarillado	4	4
b	Calle		8
c	Río		8
d	Quebrada		8
e	Tanque séptico		4
f	Recicladas		2
g	desecho		
Puntaje		4	

DESECHOS SOLIDOS

6. Especifique el tipo de desechos sólidos generados

			Calificación
a	Papel		5
b	Plástico	8	8
c	Textiles (retazos)		7
d	Metales		8
e	Desechos orgánicos	5	5
f	No hay desechos sólidos		0
Puntaje		13	

(carne, cascaré, aceites, otras)

7. Especifique el destino de los desechos sólidos

			Calificación
a	Recolector de basura	2	2
b	Alcantarillado		6
c	Calle		8
d	Río		8
e	Quebrada		8
f	Quemados		4
g	Enterrados		3
h	Reusados o reciclados		1
i	sólidos		
Puntaje		2	

Figura 22: Ficha de evaluación ambiental

Fuente: Diseño y evaluación de proyectos

Elaborado por: La autora

ANEXO 6: Protocolo

PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL

El presente modelo de negocio se basará en las cuatro áreas troncales de la carrera de Administración de Empresas; por una parte se necesitará la aplicación de un estudio de mercado, el mismo que es indispensable para la creación de esta idea de negocio, puesto que sirve para analizar la oferta y la demanda, conocer el comportamiento del mercado, además sus gustos, preferencias, frecuencia y cantidad de consumo, para así como atraer, monitorear y fidelizar a los clientes, satisfaciendo de manera correcta sus necesidades, para ello será fundamental la aplicación de los conocimientos de Marketing.

Conjuntamente con la materia de Finanzas que brindará las herramientas para la adecuada toma de decisiones empresariales con el objetivo de



maximizar los beneficios, todo esto a través de análisis de indicadores financieros de liquidez, solvencia, ROE, ROA, análisis vertical y horizontal.

Por otro lado, es de vital importancia la Logística y Producción tanto para el desarrollo de producto como de servicios, ya que, con estos conocimientos se obtendrá los medios y métodos que permitirán llevar a cabo la actividad económica de la empresa, mediante un proceso logístico ordenado y controlado de los insumos y su transformación en producto terminado o servicio, consiguiendo un proceso de producción eficaz y eficiente que permita la optimización los recursos y minimización de costos de producción.

Sin embargo, como es de conocimiento general que el recurso más importante de las empresas es el talento humano, es necesario incorporar y desarrollar una fuerza laboral sólida que será la pieza clave en la consecución de los objetivos empresariales, para lo cual se empleará técnicas de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de colaboradores, siendo así esencial la incorporación de la materia de Administración de Talento Humano en el desarrollo del modelo de negocios, puesto en claro que es un trabajo interdisciplinario en el cual se podrán relacionar todos los conocimientos que han sido obtenidos a lo largo de la carrera.

JUSTIFICACIÓN

La formulación del modelo de negocio para la creación de un restaurante tipo temático en la ciudad de Cuenca en el periodo 2019, consiste en la implementación de un modelo administrativo y de gestión que permita conceptualizar una microempresa que oferte servicios de alimentación con un ambiente nunca antes visto en la ciudad, que le traslade al cliente a la Amazonía ecuatoriana a través de ornamentación y vestimenta propia de la zona y principalmente de los exquisitos platos típicos de esta región, siendo esta la ventaja competitiva más importante que tendría este emprendimiento. Mediante observación directa en los restaurantes del centro histórico de la ciudad que es donde se concentra la mayor parte de estos, se ha determinado que existen alrededor de 65 restaurantes de los cuales



aproximadamente 15 son dirigidos a la clase media alta y de estos ninguno ofrece este tipo de experiencias a los consumidores, es decir existe una oferta inexistente, ya que los restaurantes que actualmente funcionan solo ofrecen lo que se acostumbra en el medio, pero no a nacido la innovación en los emprendedores a la hora de ofrecer estos servicios lo que representa una ventaja importante frente a los posibles competidores indirectos.

Este negocio se enmarcaría en el sector de servicios alimenticios, dentro de la categoría h55200202 de acuerdo a la clasificación del SRI. Según datos del ARCSA– Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, en el perímetro urbano de la ciudad de Cuenca existen 502 restaurantes registrados con permiso de funcionamiento Vigente, clasificados en 5 categorías:

CATEGORIAS	Nº DE RESTAURANTES
LUJO	1
PRIMERA CLASE	26
SEGUNDA CLASE	77
TERCERA CLASE	181
CUARTA CLASE	217
TOTAL	502

Existe una oferta limitada de servicio de alimentación en restaurantes de lujo y primera clase, de los cuales ninguno es un restaurante tipo temático como el que se pretende implementar. Se determina que esta oferta es generalmente demandada por personas de un nivel económico A, B y C+.

Según el INEC en su estudio de nivel económico 2011, determinó que el Ecuador se encuentra clasificado según la estratificación económica de la siguiente manera: el 1,9% de los hogares pertenecen al estrato A (Alto), el 11,2% al estrato B (Medio Alto), 22,8% al estrato C+ (Medio típico), 49,20% al estrato C- (Medio Bajo), 14,9% al estrato D (Bajo). A continuación se muestra la población urbana de Cuenca basada en un estudio de proyecciones referenciales de tamaño de población a nivel parroquial año



2010-2020, desarrollado por la SENPLADES, la misma se encuentra distribuida por los diferentes niveles económicos de la siguiente manera.

ESTRATIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA DE CUENCA AÑO 2017		
CATEGORÍAS	PORCENTAJES DE ESTRATIFICACIÓN	POBLACIÓN
ALTO (A)	1,90%	7524
MEDIO ALTO (B)	11,20%	44353
MEDIO TÍPICO (C+)	22,80%	90291
MEDIO BAJO (C-)	49,20%	194838
BAJO (D)	14,90%	59006
POBLACIÓN TOTAL	100%	396012

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES en su estudio de proyecciones referenciales de población a nivel parroquial año 2010-2020, la parroquia Cuenca cuenta con 396012 habitantes en el año 2017.

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC, las personas de un nivel económico A, B y C+ corresponde aproximadamente a 142.168,31 habitantes, que equivale al 35,9% de la población que es el mercado objetivo al que se pretende llegar; además mediante la aplicación de la técnica de observación directa mencionada anteriormente, se determinó que estos restaurantes que atienden al nivel económico A, B y C+, laboran por 8 horas al día y cuenta con capacidad para 30 personas en promedio, acorde a esta información se puede inferir que existe una demanda insatisfecha de estos servicios de alrededor de un 37% del segmento de mercado planteado.

Por el mismo hecho se ha visto una oportunidad de negocio al cubrir esta demanda insatisfecha existente en el mercado, se plantea la generación de este negocio considerando que se contaría con un Chef especializado en comida estilo nacional y por supuesto amazónica, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y exigencias de los clientes.

Para el ejercicio del emprendimiento se contará con la participación de la manifestante en calidad de administradora/gerente propietaria, un chef, ayudantes de cocina y personal contratado para atender los servicios del restaurante; el negocio se dividirá en dos secciones bien definidas para captar la atención de los clientes, la primera giraría en torno a la comida



típica de la Amazonía y la segunda a la comida local para no generar un impacto demasiado chocante o contrario con lo acostumbrado en la ciudad.

A partir de este modelo de negocio se permitirá explotar todo el conocimiento que se ha recolectado durante la formación académica poniendo en práctica habilidades y destrezas que contribuyan a implementar una empresa rentable y sostenible que impacte al desarrollo económico de la sociedad de manera positiva mediante la generación de fuentes de empleo.

Del mismo modo al ser un restaurante tipo temático incentivará a los clientes a conocer nuevas culturas y tradiciones de la región Amazónica, fomentando así el turismo de estos lugares y poniéndolos al alcance de los cuencanos en su ciudad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una propuesta de modelo de negocio para la creación de un restaurante temático en la Ciudad de Cuenca en el periodo 2019.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual del sector económico de servicios mediante un estudio de mercado.
- Analizar la viabilidad del proyecto para la creación de la microempresa identificando oportunidades de negocio y estableciendo estrategias.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para la creación de un restaurante temático en la Ciudad de Cuenca en el periodo 2018, bajo la metodología de CANVAS.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

Tipo de Investigación



La presente investigación que se realizará será aplicada, mediante un enfoque mixto, ya que, se utilizarán variables cuantitativas y cualitativas.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 534)

Mediante el método mixto se podrá analizar la situación actual del sector productivo y de servicios de alimentación en restaurantes de clase media-alta en la ciudad de Cuenca y determinar la viabilidad de la creación de la empresa.

Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, que se refiere a, la estrategia o plan que se aplicará para obtener la información que es necesaria en la investigación; se realizará inicialmente un levantamiento mediante un estudio de mercado, para ello se recabará información directa e indirecta, es decir, directa para indagar cómo reaccionan los sujetos de estudio o futuros clientes ante la propuesta y de manera indirecta analizando el entorno competitivo y además las conductas de las personas según la atmosfera en la que se desarrollan. Posteriormente se llevará a cabo el análisis de los datos obtenidos.

Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información previamente obtenida se empleará conocimiento adquirido en programas estadísticos e informáticos como SPSS, Excel, Word, que permitirán una mejor comprensión y análisis de los comportamientos de demanda, a través de una condensación de información en tablas, cuadros, gráficos comparativos e ilustrativos.



Fuentes de información

Para la investigación se utilizará las siguientes fuentes de información:

Fuentes Primarias:

- Entrevistas a los clientes y propietarios de restaurantes de clase media-alta.
- Encuestas a clientes potenciales del restaurante temático mediante el estudio de mercado.
- Grupos focales

Fuentes Secundarias

- Tesis desarrollados en la Universidad de Cuenca
- Libros: Marketing, Simulación de Proyectos, Comportamiento Organizacional, Administración Financiera.
- Artículos científicos

Fuentes Terciarias:

- ARCSA – Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
- Ministerio de Turismo
- Municipio de Cuenca
- INEC

MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión, es conveniente presentar algunos conceptos que son claves en el desarrollo de la presente investigación:

Servicio

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otro Aunque el proceso puede estar vinculado con un producto físico el desempeño es en esencia intangible y por lo general no da como resultado la propiedad de Ninguno de los factores de producción. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio. (Lovelock, 2011, pág. 4)



Restaurante

Ofrece servicio de comida y bebida en turnos de almuerzos y cenas, generalmente bajo la fórmula de restauración tradicional. (Francisco García Ortiz, 2011, pág. 10)

Categorización de los restaurantes

Los restaurantes se clasifican según su categoría de la siguiente manera:

5 Tenedores → Gran turismo o Lujo

4 Tenedores → 1 Clase

3 Tenedores → 2 Clase

2 Tenedores → 3 Clase

1 Tenedor → 4 Clase

Sus respectivos distintivos serán 5, 4, 3, 2, 1 tenedores. El distintivo de cada categoría exhibirse de forma clara en el exterior del establecimiento, así como en cartas, facturación y otros documentos impresos. (Francisco García Ortiz, 2011, pág. 8)

Restaurante temático

Fórmula de restauración en la cual todos sus elementos (oferta gastronómica, ambiente, decoración, etc.) giran en torno a un tema determinado. (Francisco García Ortiz, 2011, pág. 10)

Ventajas de montar un restaurante temático

- Al montar un restaurante también puedes activar como un valor de tu negocio el turismo gastronómico al ofrecer una carta con los productos y recetas típicas de la zona.
- Genera un efecto novedad, puesto que, el público está dispuesto a probar nuevos sabores.
- Los negocios de restauración bien diseñados suelen ofrecer un retorno de inversión entre 1 y 2 años



- Se cobra en el momento y no hay morosidad, sin embargo se suele pagar a los proveedores en unos 30 días. (Suanzes, 2018)

Modelo de negocio CANVAS

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura de valor. El punto de partida para toda buena discusión, reunión o taller de negocio la innovación del modelo debe ser una comprensión compartida de lo que es un modelo de negocio. (Osterwalder&YvesPigneur, 2011, pág. 14)

Las nueve casillas del modelo CANVAS

Esta matriz está compuesta en concreto por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de una empresa:

- las actividades clave;
- los socios clave;
- los recursos clave;
- los segmentos de mercado o de clientes;
- los canales de comunicación;
- las relación con los clientes;
- el producto o la propuesta de valor;
- la estructura de costos;
- las fuentes de ingresos.

Estas casillas están claramente definidas e identificadas, y están repartidas en el lienzo de manera precisa y estudiada. Esta disposición crea sinergias entre ellas y de aquí surge una estrategia única para cada empresa. (Osterwalder&YvesPigneur, 2011, págs. 16 -17)

Análisis de Marketing

Estudio de mercado

La finalidad de la investigación de Mercado es, como lo sugiere el subtítulo, “dar al cliente lo que pide”. En cierto sentido, es cerciorarse de que el restaurante va acorde con quienes serían los clientes y dirigir el esfuerzo de



la administración por aumentar el número de los mismos. Si la finalidad es investigar el mercado antes de la inauguración de un restaurante o vigilar las operaciones de un intento por “sincronizar perfectamente con el cliente”, los elementos básicos de la investigación de mercados son los mismos. Es decir, la investigación de mercados brinda respuestas exactas e imparciales importantes preguntas de la administración. (Fisher, 2010, pág. 67)

¿Por qué aplicar un plan de negocios en la industria restaurantera?

Los objetivos que justifican elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de vida de la empresa restaurantera que vaya planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo el proyecto.
- Crear un marco que permite identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha del negocio.
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.
- Avalar un contrato de franquicia.

La empresa gastronómica requiere reunir en un documento único toda la información necesaria para evaluar el negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. (Durón García, 2014, págs. 29-30)



Administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2013, pág. 5)

Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013, pág. 80)

Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición para comprender bien los factores que suponen las cifras de manera similar a la matriz EFE. (David, 2013, pág. 122)

Cuadro de mando integral

Desarrollado en 1923 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio



al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de Mando Integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa. (David, 2013, pág. 135)

RESULTADOS ESPERADOS

El avance de la investigación propuesta permitirá diseñar un modelo de negocio que demuestre la viabilidad de la creación del Restaurante temático, cuyo eje central será el servicio de alimentación mediante comida típica amazónica y la tradicional cuencana, basándose en la metodología CANVAS para generar el modelo de negocio adecuado con la realidad, con lo que se profundizará en los aspectos que plantea este lienzo, teniendo una herramienta sólida que otorga un plan estratégico listo para ser puesto en marcha.

Para cumplir con este propósito se utilizará la estructura del modelo de negocio planteado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca; modelo que es descrito a detalle en el esquema tentativo.

ESQUEMA TENTATIVO

1. Capítulo 1: Fundamentación teórica

- 1.1. Introducción
- 1.2. Marco teórico
- 1.3. Objetivos

2. Capítulo 2: Diagnóstico

- 2.1. Identificación de oportunidades
 - 2.1.1. La oportunidad del negocio
 - 2.1.2. Zonas de producción o comercialización
 - 2.1.3. Canales de comercio actuales
 - 2.1.4. Descripción de la oportunidad
- 2.2. Delimitación de las oportunidades
 - 2.2.1. Segmentación del mercado
 - 2.2.2. Identificación de los actores



3. **Capítulo 3:** Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio

3.1. Determinación de la muestra

3.1.1. Identificación la oferta actual

3.1.2. Identificación la demanda actual

3.2. Construcción de línea base

3.3. Definir la cadena de valor del negocio

3.3.1. Análisis de objetivos, producto y alcance de negocio

3.3.2. Análisis del entorno interno y externo

3.3.3. Puntos críticos y propuestas de un plan estratégico de acción

4. **Capítulo 4:** Modelo de negocio

4.1. Plan de modelo de negocio

4.2. Análisis de marketing

4.3. Plan estratégico

4.4. Plan de operación

4.5. Análisis económico y financiero

5. **Capítulo 5:** Resultados de la Investigación

5.1. Análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio

5.2. Análisis de riesgos del modelo

5.3. Conclusiones y recomendaciones



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del protocolo del trabajo de titulación				X								
2	Aprobación del protocolo del trabajo de titulación					X							
3	Estructuración del capítulo 1 "Fundamentación teórica"						X						
4	Revisión del capítulo 1 "Fundamentación teórica"							X					
5	Levantamiento de información de campo								X				
6	Sistematización de la información del capítulo 2 "Diagnóstico"									X	X		
7	Redacción del capítulo 2 "Diagnóstico"											X	
8	Revisión del capítulo 2 "Diagnóstico"												X
Nº	ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
9	Recolección y sistematización de la información del capítulo 3 "Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio"	X	X										
10	Redacción del capítulo 3 "Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio"			X									
11	Revisión del capítulo 3 "Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio"				X								
12	Recolección y sistematización de la información del capítulo 4 "Modelo de negocio"					X	X						
13	Redacción del capítulo 4 "Modelo de negocio"							X					
14	Revisión del capítulo 4 "Modelo de negocio"								X				
15	Redacción del capítulo 5 "Resultados de la Investigación"									X			
16	Revisión del capítulo 5 "Resultados de la Investigación" por parte del Asesor de tesis										X		
17	Ajustes y correcciones a la investigación											X	
18	Revisión general de la investigación por parte del Asesor de tesis												X



BIBLIOGRAFÍA

- ARCSA. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 5). Mexico: Pearson.
- Durón García, C. (2014). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México: Editorial Trillas S.A.
- Fisher, W. (2010). *Marketing práctico para restaurantes*. México: Editoril Trillas S.A.
- Francisco García Ortiz, P. P. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid, España: PARAINFO S.A.
- Hernández-Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- INEC. (2011). *Estudio de nivel socio económico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Lovelock, R. D. (2011). *Administración de servicios*. México: Pearson.
- Osterwalder&YvesPigneur, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- SENPLADES. (s.f.). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>
- Suanzes, G. J. (Octubre de 2018). *Retail & Restauración Consulting*. Obtenido de <https://asesorfranquicia.com/consultoria-restauracion/montar-un-restaurante-ventajas-e-inconvenientes/>



- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- BanEcuador. (2019). *Ban Ecuador*. Obtenido de <https://bancaelectronica.banecuador.fin.ec/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Durón García, C. (2014). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México: Editorial Trillas S.A.
- Ecuadorencifras. (2011). *Censo Nacional Económico*.
- Fisher, W. (2010). *Marketing práctico para restaurantes*. México: Editoril Trillas S.A.
- Francisco García Ortiz, P. P. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid, España: PARAINFO S.A.
- Hernández-Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Lovelock, R. D. (2011). *Administración de servicios*. México: Pearson.
- Osterwalder&YvesPigneur, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Suanzes, G. J. (Octubre de 2018). *Retail & Restauración Consulting*. Obtenido de <https://asesorfranquicia.com/consultoria-restauracion/montar-un-restaurante-ventajas-e-inconvenientes/>
- Supercías. (2015). *Administración de riesgo*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>