



**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL RESTAURANTE MI
ESCONDITE DE LA CIUDAD DE AZOGUES, PERIODO 2017 – 2018.

TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EMPRESARIAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
FRANKLIN PATRICIO PEÑAFIEL CÁRDENAS

DIRECTOR:
ING. JUAN DIEGO OCHOA, MBA

AÑO:
2018

DECLARACIÓN

Yo, **FRANKLIN PATRICIO PEÑAFIEL CÁRDENAS** declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

FRANKLIN PATRICIO PEÑAFIEL CÁRDENAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por FRANKLIN PATRICIO PEÑAFIEL CÁRDENAS bajo mi supervisión.

ING. JUAN DIEGO OCHOA, MBA

DIRECTOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico este trabajo de titulación primeramente a mi Dios y a mis padres, ya que sin ellos nada sería posible, ellos me han dado todo su apoyo y amor, también a mi familia en especial a mi abuelita Soledad Cáceres por estar pendiente de mí, cada día de mi vida.

Franklin Peñafiel

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios y a la Virgen santísima por hacer posible esto, y por haberme concedido de destrezas y conocimientos para poder culminar con esta meta propuesta a lo largo de mi vida.

También quiero agradecer infinitamente a mis padres, que gracias al sacrificio, esfuerzo y sudor de ellos he podido cumplir con mi objetivo propuesto, ellos sin duda estuvieron pendientes de mí, todo el transcurso de mi vida estudiantil.

Y como no agradecer a la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues, a la facultad de Ingeniería Empresarial por haberme abierto las puertas y dado una oportunidad de estudio.

Un sincero agradecimiento a todos los catedráticos de dicha Universidad que día tras día estuvieron enseñando y pendientes de los conocimientos de los estudiantes, y a la vez quiero agradecer de forma especial al Ingeniero Juan Diego Ochoa tutor del presente trabajo de titulación que gracias a él se ha podido concluir dicho trabajo de titulación

Franklin Peñafiel

RESUMEN

La presente propuesta de investigación parte de una problemática planteada en torno a un pequeño restaurante de la ciudad de Azogues cuyo nombre es Mi Escondite, el cual actualmente no posee un plan de negocios técnicamente fundamentado que justifique su rentabilidad. En tal virtud, se ha planteado como objetivo la elaboración de un modelo de negocios que considere un análisis interno y externo de esta microempresa. Como punto de partida se efectuó un rastreo del arte, se delimitaron los fundamentos metodológicos y teóricos que dan sustento a la propuesta; luego se analizó el mercado mediante la aplicación de encuestas a la muestra donde se demostró la viabilidad desde el punto de vista del mercado. Luego se formuló la propuesta de modelo de negocio, que dio figura a la cartilla del gerente, la ingeniería de procesos y la cuantificación monetaria de todos los elementos técnicos que conforman el negocio.

Finalmente se ratificó la viabilidad de la propuesta desde la óptica financiera mediante el cálculo del Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Palabras clave: Plan de negocio, estudio de mercado, demanda, oferta, precio, comercialización.

ABSTRACT

The present research proposal is based on a problem raised around a small restaurant in the city of Azogues whose name is my hiding place, which does not currently have a technically based business plan that justifies its profitability. As such, the objective has been the development of a business model that considers an internal and external analysis of this microenterprise. As a starting point a tracking of the art was made, the methodological and theoretical foundations that support the proposal were delimited; then, the market was analyzed through the application of surveys to the sample where viability was demonstrated from the point of view of the market. Then, the business model proposal was formulated, which gave a figure to the manager's primer, the process engineering and the monetary quantification of all the technical elements that make up the business.

Finally, the viability of the proposal of the financial perspective was ratified by calculating the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR).

Keywords: Business plan, market study, demand, offer, price, marketing.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
INDICE.....	VIII
Capítulo 1: Naturaleza del modelo de negocios	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general de la investigación.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Metodología	6
1.5.1. Métodos de investigación.	6
1.5.2. Instrumentos de recolección de datos.	9
1.6. Alcances de la investigación.....	10
1.7. Calculo del tamaño de la muestra.	11
Capítulo 2: Marco Teórico	13
2.2. Demanda	15
2.3. Precio	16
2.4. Oferta	17
2.5. TIR	18
2.6. VAN	20
2.7. Ventaja competitiva.....	21
2.8. Valor agregado	21
2.9. Estudio técnico.....	22
2.10. Evaluación financiera.....	22
Capítulo 3: Estudio de Mercado	23
3.2. Análisis de la demanda	24
3.2.1. Análisis de Información de fuentes primarias	25

3.2.1.1.	<i>Resultados de la encuesta.</i>	25
3.2.1.2.	Resultados de la observación directa	36
3.3.	La demanda futura o proyectada del Restaurante	37
3.4.	Análisis de la Oferta	38
3.5.	Demanda insatisfecha	38
3.6.	Análisis del precio	39
3.7.	Comercialización del servicio	40
Capítulo 4: Modelo de Negocios		41
4.1.	Diagnóstico general del negocio	42
4.1.1.	Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	42
	Fortalezas:	42
	Oportunidades	42
4.2.	Cartilla del gerente de marketing	43
4.3.	Necesidades del cliente	43
	Registro de patentes	51
	Requisitos para obtener permiso de funcionamiento del MSP Acuerdo Ministerial 818.	52
	Requisitos para sacar el RUC para personas naturales.	53
4.7.2.	Organigrama	53
4.7.3.	Localización del negocio	56
4.7.3.1.	<i>Micro localización de la planta.</i>	56
4.7.4.	Estudio de procesos	57
4.8.	Estudio económico y financiero	58
4.8.1.	Inversión inicial	58
4.8.2.	Depreciaciones	60
4.1.1.	Presupuesto de salarios	60
4.1.2.	Costos de producción	61
4.1.3.	Precios	66
4.1.6.	Presupuesto de caja	68
4.1.7.	Estado de resultados	68
Conclusiones		72
Recomendaciones		75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		77
ANEXOS		78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Almuerzo Mi Escondite.....	24
Figura 2 Frecuencia de consumo fuera del hogar	26
Figura 3 Preferencia de consumo.....	27
Figura 4 Valorización de un Restaurante	28
Figura 5 Disposición a pagar en un restaurante	29
Figura 6 Conocimiento del Restaurante.....	30
Figura 7 Medios de información.....	31
Figura 8 Principales competidores.....	32
Figura 9 Nivel de consumo en el Restaurante Mi Escondite	33
Figura 10 Predisposición para recomendar el uso del servicio.....	34
Figura 11 Gustos en el restaurante	35
Figura 12 Demanda Proyectada	38
Figura 13 Almuerzo	44
Figura 14 Cadena de valor del proceso.....	46
Figura 15 Actividades principales para satisfacer al cliente	47
Figura 16 Actividades auxiliares del Restaurante	48
Figura 17 Flujo de éxito del restaurante	49
Figura 18 Organigrama funcional	53
Figura 19 Micro localización de la planta.....	56
Figura 20 Mapa de Azogues	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencia de consumo fuera del hogar.....	25
Tabla 2 Preferencia de consumo	26
Tabla 3 Valorización de un restaurante	27
Tabla 4 Disposición a pagar en un restaurante.....	29
Tabla 5 Conocimiento del restaurante Mi Escondite	30

Tabla 6 Conocimiento del restaurante Mi Escondite	31
Tabla 7 Principales competidores	32
Tabla 8 Nivel de consumo en el restaurante Mi Escondite.	33
Tabla 9 Predisposición para recomendar el uso del servicio.	34
Tabla 10 Gustos en el restaurante	35
Tabla 11 Demanda.....	36
Tabla 12 Demanda Proyectada.....	37
Tabla 13 Análisis de la oferta.....	38
Tabla 14 Precios de los almuerzos de acuerdo a los competidores potenciales.....	39
Tabla 15 Cartilla del gerente de Marketing.....	43
Tabla 16 Método de ponderación por puntos para la localización de la planta	56
Tabla 17 Cursograma analítico de procesos.....	58
Tabla 18 Inversión Inicial	58
Tabla 19 Resumen de Activos.....	59
Tabla 20 Depreciaciones	60
Tabla 21 Rol de Pagos.....	61
Tabla 22 Materia prima directa	62
Tabla 23 Mano de obra directa.....	62
Tabla 24 Mano de obra indirecta	62
Tabla 25 Costo de envases y embalajes	63
Tabla 26 Otros materiales	63
Tabla 27 Consumo de energía eléctrica	64
Tabla 28 Consumo de agua	64
Tabla 29 Consumo de combustibles	64
Tabla 30 Mantenimiento	65
Tabla 31 Costo de control de calidad.....	65
Tabla 32 Depreciaciones	65
Tabla 33 Costo de producción total	65
Tabla 34 Costo de producción unitario	66
Tabla 35 Precios de venta	66
Tabla 36 Proyección de los precios para 5 años	67

Tabla 37 Presupuesto de gastos operativos	67
Tabla 38 Presupuesto de ingresos	68
Tabla 39 Presupuesto de caja	68
Tabla 40 Estado de resultados	69
Tabla 41 Balance General al inicio del período	70
Tabla 42 VAN.....	71
Tabla 43 TIR	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Diseño de Plan Estratégico.....	78
Anexo 2 TABLA DEL (S.R.I) IMPUESTO A LA RENTA	81
Anexo 3 Número de habitantes en el Cantón Azogues.....	82
Anexo 4 Proyección de la población del cantón Azogues	83
Anexo 5 Fotografías.....	84

Capítulo 1: Naturaleza del modelo de negocios

1.1. Antecedentes

Para desarrollar el presente modelo de negocio se ha considerado los puntos críticos dentro del manejo de la estructura técnica en lo relacionado con la inversión y la comercialización del restaurante llamado “Mi Escondite”, el mismo que actualmente se encuentra ubicado en la ciudad de Azogues en las calles Benigno Rivera y Fray Vicente Solano, logrando identificar la necesidad de diseñar un plan de negocios para el mismo.

Con este plan se espera incentivar a que el negocio busque las estrategias para mejorar su nivel de ingresos, así como también contribuir al posicionamiento del local. Moncayo Avendaño Bolívar Ismael propietario del restaurante Mi Escondite inicio sus actividades comerciales el 18 de enero del 2012 con la venta de comida rápida y posteriormente con la venta de almuerzos a petición de su digna clientela.

El presente proyecto tiene como finalidad, aumentar la demanda de almuerzos en el cual surge la necesidad de realizar, una investigación de mercado, para la implementación de una mejora continua en los almuerzos que ofrece el restaurante Mi Escondite, por lo cual, tanto hombres como mujeres trabajan en distintas instituciones, lo que les resulta factible comer fuera de casa, ya que la mayoría de personas para llegar a sus hogares les toma mucho tiempo en el viaje, ya que se tratan de horas en el cual el tráfico es un poco pesado, entonces les conviene almorzar en alguno de los restaurantes cercanos donde ellos escogen el sitio más adecuado, y por lo tanto, el cliente busca el mejor producto y servicio para satisfacer sus necesidades.

El negocio de los restaurantes, fue creciendo progresivamente en el cantón Azogues ya que la mayoría de hogares comen fuera de la casa por necesidad, otros por distracción y por falta de tiempo, que emplea a la ejecución de la comida, por lo que se implementó comida fuera del hogar y en especial los almuerzos siendo una demanda muy alta, y mediante el método de observación se pudo constatar que existe un fuerte crecimiento de este tipo de negocios en el Cantón Azogues, siendo los más representativos los siguientes: El padrino, la cascada, la casona de filis, los picantes de Azogues, entre otros.

1.2. Planteamiento del problema

Una vez realizado el análisis y el estudio en los negocios de restaurantes en la ciudad de Azogues, se pudo constatar la falta de un local en donde se ofrezca un servicio con calidad, en donde los almuerzos sean exquisitos y naturales a un precio razonable; y sobre todo, se ofrezca al cliente una gran variedad de platos a la carta.

Sin embargo, a pesar de la existencia de varios negocios de este tipo, la necesidad de alimentación crece cada día más, y el restaurante, objeto del presente trabajo investigativo va notando cada vez más la necesidad de implementar procesos técnicos que le permitan conocer cuáles son sus montos de inversión, y la rentabilidad que producen, para a partir de ello generar estrategias de negociación que potencien su participación dentro del mercado.

En tal virtud, el problema central fue resumido de la siguiente manera. ¿Existe un modelo de negocios fundamentado en el manejo de los elementos del mercado y de las variables económico – financieras que permitan mejorar el servicio y la comercialización de los productos del restaurante “Mi Escondite” ubicado en la Ciudad de Azogues?

Específicamente se ha considerado como punto de partida los distintos métodos que se aplicó para el desarrollo del presente proyecto tomando en consideración la situación actual del restaurante, cuya derivación lleva al planteamiento del tema ya que la finalidad es mejorar la participación dentro del mercado y, por ende, incrementar su rentabilidad.

1.3. Justificación

La presenta investigación propone la mejora continua del restaurante Mi Escondite ubicado en la Ciudad de Azogues, es un proyecto de inversión que ofrecerá algunas ventajas y beneficios en diferentes aspectos como un aporte económico a dicho restaurante porque se encargará de aumentar las ventas, con la finalidad de generar fuentes de ingresos, aumentar de demanda y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes, conociendo que los almuerzos son platos selectivos para el gusto del cliente siendo saludables, esto quiere decir que no contiene grasa, por lo tanto, deben

estar seguros de lo que comen y sobre todo que el precio de este servicio sea accesible para los consumidores generando ganancias para el dueño del restaurante Mi Escondite, que la mayoría de gente conozca y nos genere un marketing de boca a boca con respecto al precio y que cada persona que ingrese al local vuelva ya sea por su sabor y precio estableciendo estos dos factores fundamentales para el consumidor.

El desarrollo comprende (Universidad Católica de Cuenca, 2017):

- **Política pública.** - Es de suma importancia indicar su cabida para suministrar bienes que puedan satisfacer las necesidades del cliente y se espera agrandar la satisfacción de los principales consumidores a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el fortalecimiento de la conformidad con los principales requerimientos del consumidor y los legales y formalizados aplicables.
- **Plan estratégico PEDI.** - El plan estratégico de desarrollo institucional PEDI de la Universidad Católica de Cuenca, cuando hace referencia en el punto 6 de los ejes estratégicos describe en el punto 3 gestión de investigación, la misma que desarrolla en el punto 7.1.3 Objetivo estratégico 3: Gestión de la investigación los ejes estratégicos: Consolidar un sistema moderno de investigación, desarrollo e innovación para potenciar las capacidades de la Zona 6.
- **Problema de la investigación.** - ¿Por qué las ventas del restaurante Mi Escondite han disminuido en los últimos meses?
- **Dominios:** Gestión empresarial con responsabilidad social.
- **Líneas de investigación:** Ciencias económicas, sociales y empresariales.
- **Ámbitos mejoramiento de microempresas**
- **Objetivo.** - Analizar, y evaluar la situación actual del restaurante mi escondite por medio del análisis FODA.
- **Perfil de egreso.** -
 1. Investigar, analizar e interpretar las condiciones del mercado para aplicar las herramientas básicas de mercadotecnia en relación a los productos que disponen o podrían disponer los consumidores.
 2. Aplicar las técnicas para el manejo de los instrumentos financieros del mercado y utilizarlos de manera óptima tanto para financiamiento real y financiero en las empresas.

3. Administrar estratégicamente la tecnología para mejorar la productividad y competitividad.

- **Malla.** – El desarrollo del presente trabajo investigativo se enmarca en una serie de asignaturas profesionalizantes de la malla curricular de la carrera de Ingeniería Empresarial, de las cuales aquella asignatura que se relaciona directamente con el presente trabajo investigativo: proyectos de inversión.
- **Economía popular y solidaria**

El presente proyecto se basa en el Restaurant **MI ESCONDITE**, una micro-empresa familiar que brinda servicios de alimentación en el centro urbano de la ciudad de Azogues, creada para responder a las necesidades básicas de los clientes potenciales como lo son los empleados públicos y privados en el horario de almuerzo de lunes a sábados, contribuyendo al crecimiento económico de la ciudad y la generación de empleo dentro de la misma.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general de la investigación

Elaborar un modelo de negocios para el restaurante “Mi escondite” de la ciudad de Azogues, mediante un análisis interno y del mercado, para el diseño de nuevas opciones de servicio y publicidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Aplicar un análisis FODA, y las 5 fuerzas de Michael Porter, a partir de un diagnóstico interno y externo del negocio.
2. Realizar un Estudio de Mercado, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, para el análisis de la demanda, la oferta, los precios y comercialización.
3. Proponer un modelo de negocio fundamentado en la evaluación económica y financiera, para demostrar la rentabilidad de la inversión.

1.5. Metodología

El presente trabajo se fundamenta en una metodología de tipo descriptiva y propositiva, con un enfoque mixto. Es decir, descriptiva porque se basa en los hechos de la realidad a través de la recolección de datos, y propositiva, ya que genera un análisis económico financiero basado en un modelo propuesto por el autor.

La investigación posee un enfoque mixto, dado que emplea variables cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas son aquellas que están vinculadas a la opinión del mercado, y al análisis interno y externo. Las variables cuantitativas por otro lado, son las que emplean datos numéricos que cuantifican el estudio de mercado de trabajo.

A su vez a continuación se describen los métodos e instrumentos complementarios que contribuyeron en el desarrollo del trabajo.

1.5.1. Métodos de investigación.

El actual trabajo de investigación ha tomado como base científica los siguientes modelos investigativos que se detallan a continuación:

1.5.1.1. *Método científico:*

Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del trabajo. (Pérez & Merino, 2008).

Se puede decir que el método científico para el presente trabajo de investigación se realizó una serie de pasos para lograr el proyecto; 1. Observación, 2 Planteamiento, 3 Objetivos, 4 Desarrollo, 5 Ejecución, para alcanzar al paso final se debe considerar varios puntos, constatando que al aplicar este proyecto va ser en beneficio para el dueño del restaurante.

1.5.1.2. *Método deductivo.*

El método deductivo de investigación que utiliza la deducción deberá ser entendido como

un método de investigación, es decir el encadenamiento lógico de proposiciones para llegar a una conclusión o, en este caso, un descubrimiento. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la Lógica. Mediante el método deductivo de investigación es posible llegar a conclusiones directas, cuando deducimos lo particular sin intermediarios. Esto es un método deductivo directo. Cuando esto no es posible, requerimos el empleo del método deductivo indirecto en el que necesitamos operar con silogismo lógico. (Carbajal, 2018).

En el caso del presente trabajo, el método deductivo se empleó el momento de extraer los análisis de cada una de las preguntas que fueron aplicadas en el trabajo de campo, con la finalidad de realizar inferencias en torno a lo que el mercado dice, con la finalidad de validar la ejecución del trabajo de titulación.

1.5.1.3. Método inductivo.

El método inductivo, fue empleado desde la óptica de la elaboración de las variables que van conformando la estructura de la investigación. Es decir, a través de este método se partió del problema central para la estructuración de las directrices del trabajo de campo, mediante la inserción de cada elemento que direcciona la recolección de datos hasta llegar a demostrar lo que se quiere dentro de la investigación.

1.5.1.4. Método sintético.

Mediante el método sintético procedemos a explicar o resolver un problema partiendo de lo conocido hasta llegar a lo desconocido. El término sintético se deriva de la palabra "síntesis" y la síntesis es el complemento del análisis. La síntesis es combinar los elementos para producir algo nuevo. En método sintético combinamos una serie de hechos ciertos, realizamos algunas operaciones matemáticas y llegamos a una solución. Es decir, se procede a realizar con los datos conocidos y lo conectamos con la parte desconocida. (Buján, 2018).

Según la presente averiguación el método sintético resuelve los problemas que están dados hasta los problemas que están por conocer en un futuro, para la resolución del problema de investigación se estableció parámetros, para lograr identificar si conocían o no tanto el lugar, el precio

y su sabor, estableciendo un hecho de lo que ya conocen con lo que no conocen se refiere más en donde las personas acuden a degustar sus almuerzos, y cuál es su restaurante más elocuente a la hora de su almuerzo.

1.5.1.5. Método histórico.

Llamado también “Historiología o Teoría de la Historia” es una disciplina que se aplica sobre la descripción de los hechos históricos y el tipo de análisis científicos necesarios a nivel general para explicar los hechos. En la historiología hay que tener muy presente que una teoría no explica el por qué sucedieron los eventos históricos en concreto que se están estudiando de carácter episódico o anecdótico, tampoco hace predicciones a medio plazo sobre los acontecimientos que están por venir de forma concreta. Este método histórico tiene como objetivo el estudiar cuál es el método del proceso de investigación en la ciencia histórica y así identificar patrones que sean regulares y las causas generales que hay en los procesos históricos, en especial a largo plazo. (Harris, 2018).

Dada la presente investigación se puede manifestar que los métodos históricos son instrumentos de lo que existe de un imprevisto que sucedió en el pasado resaltando el presente y así encontrar un futuro, en el proyecto se debe constatar si existe hechos pasados con el estudio de este en el restaurante Mi Escondite, por lo cual, no se pudo rastrear hechos pasados con respecto a este restaurante.

1.5.1.6. Método analítico.

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ruiz, 2018). El método analítico es la división de un todo agrupando en partes para analizar los posibles efectos, este método nos facilita llegar a tener un mejor conocimiento de estudio.

1.5.1.7. Método estadístico.

Partiendo de la definición básica de un método el cual consta de la evaluación, técnica y análisis

de un determinado problema. El resultado se debe plasmar al concluir el planteamiento de lo que se está investigando, este método buscaría de forma precisa y exacta, la elaboración, desarrollo y organización de todos y cada uno de los datos numéricos de un problema, cuyo principal fin sea entender e interpretar algo relacionado con la estadística, en el cual su resultado deberá ser analizado para que a partir de este método se genere una tabla o esquema de los datos arrojado. (Torres, 2018).

Es decir que el método estadístico permite diagnosticar los diferentes problemas que existe en nuestro entorno, por lo que se indagó datos de la INEC que resulto muy beneficioso para el desarrollo del presente trabajo, así como también se aplicaron instrumentos de recolección de datos, luego se procesaron estadísticamente, y finalmente se establecieron conclusiones que interpretan dichos datos.

1.5.2. Instrumentos de recolección de datos.

Para la aplicación del trabajo de campo, la presente investigación utilizó dos instrumentos básicos para la recolección de datos, estos son: la encuesta y la observación directa.

1.5.2.1. Encuesta.

Como factor principal se pretendió realizar la encuesta cuyo objetivo es recolectar información para el desarrollo del presente proyecto y poder cuantificar analizar y sobre todo nos ayudó a establecer si existe o no una oferta o demanda en el mercado

A continuación, se realizará un bosquejo de preguntas que van a ser consultadas a los posibles clientes potenciales que visitan día a día este local:

- En la primera pregunta se pretende conocer con qué frecuencia, el cliente se alimenta fuera de su hogar, a continuación, consultamos por qué prefieren comer en un restaurante, que aspectos se valora al momento de elegir un restaurante.
- Se analiza hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por este servicio, además se desea saber si conoce el restaurante ya descrito con anterioridad, de tal manera que si la persona entrevistada conoce el local podrá responder como llegó a conocer el mismo.

- De los locales existentes en esta ciudad, se consulta al cliente cuál es su preferencia de consumo, entre los que se manifiesta en breve: El padrino, la cascada, la casona de filis, los picantes de Azogues, mi escondite, entre otras.
- También se buscará conocer la frecuencia con la que las personas acuden a este local y cuál es la probabilidad que se recomiende a los amigos y familiares acudir a “MI ESCONDITE”.
- Para culminar con la encuesta se pedirá al entrevistado que nos indique que le gustaría encontrar al momento de visitar un restaurante.

Este modelo de encuesta se lo puede encontrar en el anexo 1.

1.5.2.2. Observación directa.

Dado que, la aplicación de la encuesta mediante procedimientos técnicos que permitieron analizar la demanda y llegar a conclusiones que, técnicamente iban a proporcionar cantidades exageradas de demanda proyectada, con la finalidad de ofrecer datos que posean más objetividad, se empleó la observación directa para el conteo real de las personas que acuden al restaurante Mi Escondite para consumir sus productos, y a través, del cruce de variables de ambos instrumentos se pudo llegar a definir la cantidad de demanda estimada para el año 1, y sobre la cual se establecieron los pronósticos correspondientes para 5 años, que facilitaron la realización de la evaluación económica y financiera posterior.

1.6. Alcances de la investigación.

En el presente proyecto busca el sector de la demanda de almuerzos, determinando la viabilidad del proyecto, siendo factible para el dueño del local Mi Escondite, logrando la rentabilidad proyectada para el alcance de los objetivos de los proyectos, logrando el liderazgo en el mercado con respecto a almuerzos, analizando que riesgos puede tener al momento de su desarrollo por lo cual, se debe definir claramente su problema y poder dar una pronta solución para el crecimiento de su venta de almuerzos, en la ciudad de Azogues, estableciendo, la demanda, la oferta y los precios que puede dar el dueño del restaurante siempre y cuando ambas partes ganen con la finalidad de obtener un mejor servicio y sobre todo ganar clientes.

1.7. Cálculo del tamaño de la muestra.

El cálculo del tamaño muestra del presente trabajo, fue realizado mediante la aplicación de una segmentación de mercado de las familias del cantón Azogues que acuden al restaurante Mi Escondite, dado que éste se encuentra dirigido a las personas que frecuentan en este sector al momento del almuerzo.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la proyección de la población de la ciudad de Azogues, para el año 2017 fue de 82.497 habitantes, de igual manera, según lo establecido por las investigaciones del INEC, la familia promedio en Azogues está representada por 4 miembros mediante la investigación que se recolectó, razón por lo cual se determinó que la presente investigación está enfocada a encuestar a un miembro por familia promedio. Es así que, se dividió el valor de la proyección de la población del año 2017 (82.497) para 4, obteniéndose un valor de 20.624 familias promedio, y que, constituyen el universo de datos para el cálculo muestral.

De lo anteriormente expuesto, cabe indicar que se utilizó la siguiente fórmula matemática – estadística, para encontrar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N - 1) + z^2pq}$$

Datos

z= 1.96 = Valor numérico de la curva de probabilidad de una distribución normal para

Grado de confianza = 95%

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo = 20.624 habitantes, según muestra realizada en la población de la ciudad de Azogues.

E = Error de estimación = 0.05 = 5%

p = Probabilidad a favor = 0.5 = 50%

q = Probabilidad en contra = 0.5 = 50%

$$n = \frac{20624 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2(20624 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{20624 \times 0,9604}{51,5575 + 0,9604}$$

$$n = \frac{19807}{52.5179}$$

n = 377 Personas encuestadas

En conclusión, la presente investigación aplicó 377 encuestas, o lo que es lo mismo, se analizaron a 377 integrantes de la familia promedio del cantón Azogues.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Modelo de negocios

Un modelo de negocios lleva al éxito al restaurante Mi Escondite, esto debido a que se tiene una clara definición de las acciones claves al momento de establecer la estrategia, cuidando siempre que se cumpla el objetivo estratégico principal, todo modelo de negocios debe observar los siguientes elementos:

- **La propuesta de valor** – creado para los clientes y usuarios mediante lo que se ofertará.
- **El segmento de mercado (clientes)** – los clientes y usuarios reales.
- **La cadena de valor** – actividades clave, las alianzas, las tareas, recursos clave, los activos y la tecnología.
- **Estructura de costos** y la fuente de ingresos.

Un modelo de valor tiene las siguientes funciones:

- Articular la proposición del valor, es decir las actividades realizadas a partir de la compra de material hasta el consumidor final.
- Identificar una parte del mercado.
- Definir la organización de la cadena de valor de acuerdo a la actividad que se realiza.
- Considerar la estructura de costo
- Puntualizar una red de valor de una empresa con la formulación de estrategias competitivas.

“Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Diccionario ABC, 2018).

El contenido de las transacciones se refiere a los productos o intercambio de información, recursos y capacidades que se requieren para llevar a cabo la misma. La estructura de la transacción está formada por las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. La manera de gobernar de las transacciones se refiere a cómo se controlan los flujos de información, los recursos y bienes, también hace referencia a las normativas legales de la organización y sus incentivos que lo involucran.

El modelo de negocio de una empresa que se orienta a los beneficios explica cómo ésta hace

dinero. Entre algunas definiciones se encuentra: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica” (Ricart J. , 2009, pág. 15) .

Es la representación del valor que una entidad ofrece a uno o varios clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.

Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos (Ricart J. , 2009, pág. 22)

Según los autores anteriores se puede concluir que el modelo de negocios está comprendido por etapas que una empresa u organización realiza para el mejoramiento y la búsqueda de mejores estándares de rentabilidad; pero, sobre todo, lograr los objetivos y metas propuestas con un paso adelante a la competencia generando un valor agregado que hace su diferencia dentro y fuera del entorno. En el caso del restaurante Mi Escondite, el modelo de negocios posee una estructura que busca demostrar su rentabilidad a partir del análisis y evaluación económico financiera, dado que, hasta la actualidad el negocio ha venido desarrollándose de una manera empírica, y no se poseen los presupuestos realizados de manera técnica y no se tiene la visión sobre el retorno de la inversión.

2.2. Demanda

Se conoce como demanda al conjunto de bienes y servicios que el mercado solicita con el objeto de encontrar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. El objetivo del análisis de la demanda es determinar y medir cuales son los elementos que afectan a los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio. (Urbina, 1995, pág. 45)

La demanda es la solicitud para adquirir algo. En otras palabras es la cantidad total de un bien o

servicio que la gente desea adquirir, está comprendido por una amplia gama de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a precios de mercado, bien sea por un consumidor específico o por el conjunto total de consumidores en un cierto lugar, a fin de satisfacer sus necesidades y deseos. Estos bienes y servicios pueden englobar la práctica totalidad de la producción humana como la alimentación, medios de transporte, educación, ocio, medicamentos y un largo etcétera.

Por tal motivo, en la vida moderna a todas las personas se las considera como demandantes. La demanda es muy considerada en el área de la economía, ya que su objetivo es asignar recursos de forma eficiente, que son limitados a las necesidades. Si el precio de todos los productos fuera cero la demanda sería infinita.

La demanda del restaurante Mi Escondite ha sido identificada a partir de la observación directa que permitió efectuar el conteo respectivo del número de personas que consumen los almuerzos, a su vez se consideró aquel porcentaje de personas que según la encuesta no asisten a ninguna de las opciones que el mercado ofrece, de manera que, se pudo demostrar la existencia de una demanda potencial insatisfecha.

2.3. Precio

El precio es el valor en moneda que se le asignará a un bien o servicio según corresponda. En tanto, a la hora de fijar un precio, además del valor que tenga en sí el bien o el servicio, serán determinantes también para su definición cuestiones como el esfuerzo, atención y tiempo que se le hayan destinado a ese bien o servicio para su consecución o producción (Diccionario ABC, 2018).

Muchas veces el precio en la actualidad es de una forma y con el pasar del tiempo puede ser mayor o menor, pese a estar acostumbrados a pagarlo en un valor casi fijo.

Al precio se lo considera como el valor señalado en dinero, si bien es cierto que la moneda sirve para medir valores, la misma está sometida a cambios y a ello hace referencia el precio. Una cosa es la estimación de precios relativos que se realiza a un producto y otra es la herramienta que se utiliza para establecerlo.

El precio en dinero es únicamente nominal, el precio real de los productos se refiere al esfuerzo requerido para obtenerlos. También se suele confundir al precio con valor, si bien es cierto los dos expresan una relación de producto, si existe diferencia, ya que el valor se relaciona con las necesidades y el precio con otro producto, el valor mide la utilidad y el precio es una medida de valores para el cambio.

El precio de cada producto está conformado por la cantidad de riqueza que se necesita para poder compensar gastos en su formación para así poder retribuir a su productor con el respectivo beneficio, debido a que los establecimientos de cambio se dan en virtud a otros datos, al precio se lo denomina natural, a otro como corriente, dependiendo del valor que se da a cada producto. En otros términos el precio natural se refiere al producto de fabricación, y corriente el que logra efectivizar en el mercado. El precio corriente es fijado de acuerdo a la acción de oferta y demanda, o a la baja de precio cuando existe abundancia o elevación de precio cuando escasean (Carbajal, 2018).

Para el restaurante Mi Escondite, el precio fue calculado de manera técnica en la presente propuesta de modelo de negocios. Esto quiere decir que, luego de la determinación de la demanda, y de la estimación de los procedimientos técnicos, se definieron los costos de producción (materia prima directa, mano de obra directa, gastos generales de fabricación), y luego de cruzar los costos unitarios con la demanda proyectada, se estimaron los precios a través de la aplicación de una fórmula que se verá en el Capítulo 4.

2.4. Oferta

“Se conoce como oferta la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de productores están preparados para poner al alcance del mercado a un cierto precio. El objetivo que tiene el análisis de la oferta es analizar o calcular las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición de un mercado de un bien o servicio determinado” (Urbina, 1995).

La oferta hace referencia a la cantidad de bienes y servicios de diferentes entidades o personas

que se encuentran en disposición de vender en el mercado de un determinado lugar a un precio específico, de acuerdo al interés del oferente o la determinación pura de la economía. Los precios no siempre son iguales para cada tipo de producto, los oferentes son quienes deciden qué precio poner a un bien o servicio con el objetivo de llamar la atención de los clientes.

A medida que ha evolucionado y tecnificado la economía, también el concepto de oferta ha progresado a lo largo del tiempo. Antes existía una única unidad de venta como por ejemplo en la Edad Media existía la oferta de pan era la única y a un precio fijo, hasta llegar a contar con variedad de precios de acuerdo a su calidad, cantidad, función, e incluso el lugar de destino.

En cualquier sistema económico, la oferta tiene un rol importante para poder determinar un precio, ya que se refiere a la interacción de la misma con la demanda en la que podrá trasladar al precio de valoración y cuantificación de los productos y servicios a los requerimientos de los demandantes.

Finalmente, se puede decir que, en el caso del restaurante Mi Escondite, en lo que respecta a negocios de comida, el mercado se encuentra actualmente rodeado principalmente de la siguiente oferta: restaurante El Padrino, La Casona de Filis, Los Picantes de Azogues, entre otros. Es aquí en donde la calidad del producto, la calidad del servicio y el precio del almuerzo juega un papel muy importante ya que los consumidores se fijan principalmente en esto. Es indispensable que la imagen del restaurante sea la mejor para poder adquirir gran cantidad de clientes fieles.

2.5. TIR

“La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto” (Economipedia, 2015).

La TIR es una medida que se utiliza para evaluar proyectos de inversión que se relaciona con el Valor Actualizado Neto (VAN). También se puede decir que es el valor de la tasa de descuento que realiza el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado. La TIR nos presenta una medida relativa de rentabilidad, que se expresa en un porcentaje. Dándose un

problema en su cálculo porque el número de períodos establecerá el orden de la ecuación que se pretende resolver, acudiendo a aproximaciones o mediante la calculadora financiera de un programa informático. (Economipedia, 2015).

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento que se utiliza en el presupuesto de capital con el fin de medir y poder hacer una comparación de la rentabilidad de inversiones. Es también conocida como la tasa de flujo de efectivo o tasa de interés efectiva en lo que hace referencia a préstamos. El término interno hace referencia a que su cálculo no concentra elementos externos como tasa de interés o inflación.

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero. TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión (Economipedia, 2015).

Las TIR son utilizadas para evaluar la eficacia de los proyectos o inversiones, cuándo ésta sea mayor, más anhelado será la realización del proyecto, es decir el proyecto de mayor TIR se le considera el mejor realizado.

Este modelo de negocios tiene como objetivo la demostración de la factibilidad de la inversión, a través de la preparación de los presupuestos por fases, lo que significa que la TIR debe ser superior a la tasa de descuento aplicada en el cálculo del Valor Presente Neto (VAN), cosa que si se cumple en el restaurante Mi Escondite. Por ello, se puede manifestar que, luego de la proyección de precios, de costos y gastos, el autor realizó el estado de resultados proforma, mismo que proporciona la cantidad monetaria estimada de los flujos de efectivo netos que la inversión arrojará. En el capítulo 4 se podrá observar el resultado de este indicador para el caso de estudio.

2.6. VAN

El valor presente neto (VPN) se define como la suma del valor presente (PV) de los flujos de efectivo individuales. Cuando todos los flujos de efectivo sean de entrada y la única salida de dinero en efectivo es el precio de compra, el valor actual neto es simplemente el valor actual de los flujos de caja proyectados menos el precio de compra (que es su propia PV). El Valor Presente Neto es una herramienta central en el descuento de flujos de caja (DCF) que se emplea para un análisis importante para poder valorar de entidades cotizadas en la bolsa, también es un método estándar que considera el valor temporal de dinero cuando se realiza la evaluación de proyectos de inversión de una entidad a largo plazo. Se trata de una técnica de cálculo central que se utiliza en la administración de empresas y finanzas, así como en contabilidad y economía para medir variables de diferente índole (Economipedia, 2015).

El VAN es un indicador financiero que se utiliza para establecer la visibilidad de un proyecto. Luego de medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, esto quiere decir que el proyecto es viable. El TIR sirve también para determinar cuál de los varios proyectos es más rentable. Se le utiliza con el fin de puntualizar la mejor elección dentro del mismo proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN) es una variable financiera para analizar flujos de efectivo netos que provee la inversión a lo largo de los próximos años, tomando en consideración el cambio que soporta el dinero con el tiempo. El VAN requiere comprar flujos de efectivo neto mediante nociones de matemática financiera trasladándolos al presente y cruzándolos con la inicial inversión, cuando esos flujos de efectivo futuros superan la inversión inicial quiere decir que el negocio es factible.

En el caso del restaurante Mi Escondite, como se verá en el capítulo 4, se cumple esta condición, luego de haber empleado una tasa de descuento equivalente a la tasa de créditos comerciales de la Corporación Financiera Nacional (CFN), que es la más baja del mercado, se pudo evidenciar un VAN positivo.

2.7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva ha demostrado ser un cambio importante en cuanto al rol de los sistemas de información que poseen los gerentes empresariales. Antiguamente la información se consideraba como un factor determinante de los negocios, ahora existe un creciente reconocimiento del valor de la información que determina las dinámicas económicas. Gracias a las teorías de Porter se ha demostrado que la información tiene un gran potencial y que generalmente ha sido menospreciada frente a su valor real, por lo tanto debe ser conocida como un recurso que debería utilizar las organizaciones en su negocio (Porter M. , 1998, pág. 23).

Una de las estrategias que el autor del presente trabajo busca incorporar como un medio que permita poseer ciertas ventajas frente a los otros negocios de la misma índole que están ofreciendo sus productos en el mercado es, la calidad del servicio. Es decir, la filosofía del negocio es la atención de calidad y personalizada, que ofrezca un ambiente cómodo y adecuado para los clientes.

2.8. Valor agregado

El valor agregado es empleado dentro de la contabilidad, hace referencia al valor económico que gana un bien cuando se modifica en un marco del proceso productivo.

En el estudio de mercado se realiza un análisis de la oferta y demanda, así como de los precios y sus canales de distribución. Su principal objetivo es la obtención de una visión clara de las características que posee un producto o servicio cuando se pretende implantar en el mercado, a la vez se necesita tener un conocimiento absoluto de los interlocutores del sector, así como conocer las normas de precios y de comercialización. En el estudio de mercado debería estar claramente la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda, así como el perfil del cliente, el comportamiento histórico de la demanda y sus proyecciones futuras. (Urbina, 1987, pág. 5).

El restaurante Mi Escondite mediante la aplicación del presente modelo de negocios como estrategia de valor agregado ofrecerá un servicio de bufet de postrería, de manera que luego de los almuerzos los clientes puedan degustar según sus preferencias de diferentes opciones de postres.

2.9. Estudio técnico

Es un estudio que se realiza una vez finalizado el estudio de mercado, que permite obtener la base para el cálculo financiero y la valoración económica de un proyecto futuro. El proyecto de inversión facilita la identificación de proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación. Con lo anterior determinado, podemos realizar una estructura de costos de los activos mencionados. (Urbina, 1995, pág. 6)

En el presente trabajo se analizaron los procedimientos necesarios para la elaboración de los productos, a la vez que, se estimaron los requerimientos de materia prima y de mano de obra. Por otro lado, mediante el método de ponderación por puntos se pudo estimar la localización óptima de la planta.

2.10. Evaluación financiera

La evaluación financiera fija los niveles de rentabilidad de un proyecto para lo cual se relaciona los ingresos que forma el proyecto con los costos en los que el proyecto incurre tomando en cuenta el costo de oportunidad de los fondos.

También se calcula la organización y situación de financiamiento, y a su vez la afectación del proyecto hacia las finanzas de la organización, ya que esto establecerá si la misma es sujeto de crédito ante la posible necesidad de financiamiento.

Finalmente la evaluación financiera es el análisis que se hace de la información, que proporciona la contabilidad y toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera o sector específico de ésta.

Finalmente, posterior al estudio técnico y determinación de las estrategias del mercado mediante la incorporación del valor agregado para el logro de las ventajas competitivas, se procedió a cuantificar todo ello, pero en cifras monetarias. Con base a esto se estimaron los valores del VAN y TIR, que demostraron la factibilidad de la propuesta.

Capítulo 3: Estudio de Mercado

3.1. Descripción del producto y servicio

Con la información obtenida, mediante investigación directa, por medio del dueño del local, se ha podido constatar que los almuerzos son el producto de mayor consumo por los clientes, a continuación, se describe el menú como referente del local.

El almuerzo costa de una porción de sopa de granos como (frejoles, arveja, lenteja, habas), y en algunos casos la sopa es de fideos con papas, el segundo contiene arroz con menestra y carne como res, chanco, pollo, de igual manera para el jugo se presentará al cliente una variedad en frutas como (papaya, tomate, naranja, piña, mora) la variedad de acompañantes, tales como por ejemplo (la gaseosa, el agua de horchata, la colada,), es fundamental, para que el cliente no se moleste, de nuestro menú, y venga a diario a probar algo diferente.

Figura 1 Almuerzo Mi Escondite



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autor

3.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda tiene como finalidad determinar las condiciones del mercado en función a los actuales clientes y los potenciales. La finalidad del análisis de la demanda es poder cuantificar el volumen de personas que están dispuestos a adquirir los productos en el restaurante Mi Escondite. Es así que, mediante este estudio de la demanda se pudo estimar la cantidad de demanda para el año 1, y sobre este valor se proyectó para los 5 años, tal como se debe hacer para la posterior evaluación económica y financiera.

3.2.1. Análisis de Información de fuentes primarias

Aquí se encuentra información muy valiosa que es real en donde se pudo constatar por medio de la observación directa, fotografías, por medio de encuestas y entrevistas directas, también se le conoce como información de primera mano en donde es de suma importancia ya que existe evidencia directa a cerca del tema de investigación.

3.2.1.1. Resultados de la encuesta.

El presente trabajo aplicó una encuesta que está compuesta por 10 preguntas, las mismas que luego del procesamiento de los datos, se resumen en las siguientes respuestas:

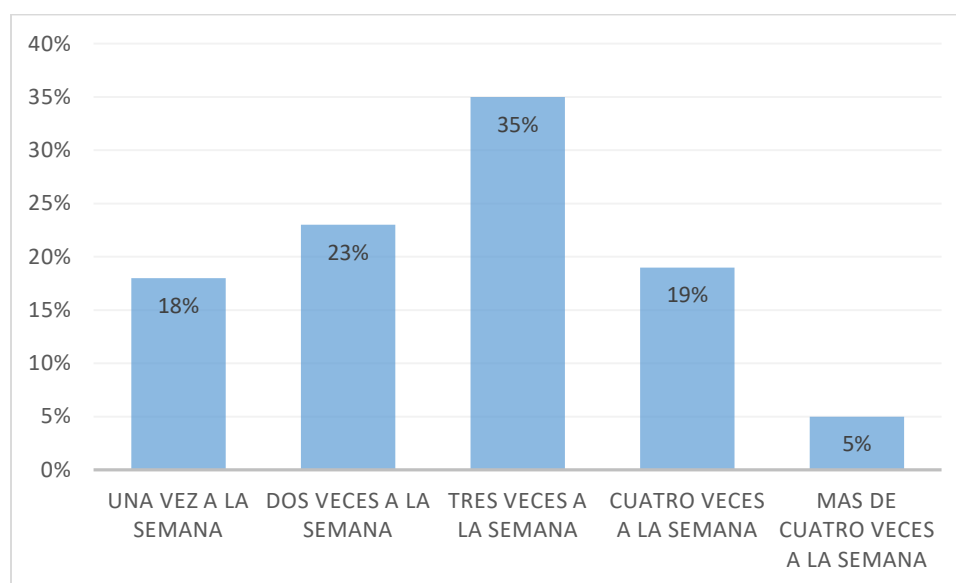
Pregunta 1: ¿Usted con qué frecuencia come fuera de su hogar?

Tabla 1 Frecuencia de consumo fuera del hogar

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
UNA VEZ A LA SEMANA	68	18%
DOS VECES A LA SEMANA	85	23%
TRES VECES A LA SEMANA	133	35%
CUATRO VECES A LA SEMANA	71	19%
MAS DE CUATRO VECES A LA SEMANA	20	5%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 2 Frecuencia de consumo fuera del hogar

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: De la observación efectuada a la tabla 1 y Figura 2 anteriores, se deduce que, el 35% de personas comen tres veces a la semana fuera de su hogar, el 23% de personas comen dos veces por semana fuera de su hogar, el 19% de personas comen cuatro veces a la semana fuera de su hogar, el 18% de personas comen una sola vez a la semana fuera de su hogar, y tan solo el 5% de los mismos supo decir que, comen más de 4 veces a la semana fuera de su hogar. Como se ha podido observar el mercado para este tipo de negocios es altamente atractivo.

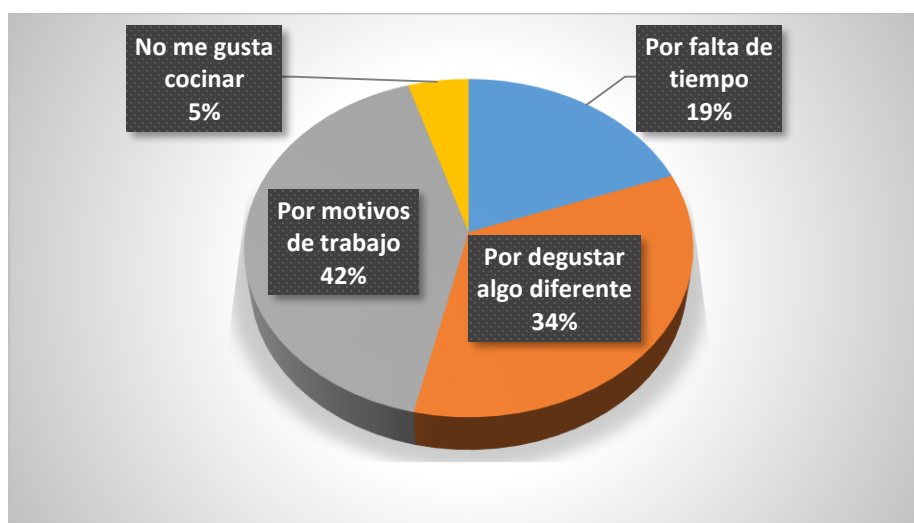
Pregunta 2: ¿Porqué razón prefiere comer en un restaurante?

Tabla 2 Preferencia de consumo

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
POR FALTA DE TIEMPO	73	19%
POR DEGUSTAR ALGO DIFERENTE	129	34%
POR MOTIVOS DE TRABAJO	157	42%
NO ME GUSTA COCINAR	18	5%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 3 Preferencia de consumo

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Autor

Análisis: Una vez observadas la tabla 2 y Figura 3 anteriores se deduce que el 42% de las personas encuestadas prefieren comer en un restaurante por cuestiones de trabajo, el 34% de personas prefieren comer por degustar algo diferente, el 19% de personas encuestadas prefieren comer por falta de tiempo y finalmente el 5% prefiere comer en un restaurante porque no les gusta cocinar. En esta pregunta se ha podido identificar que la mayor parte de personas que fueron encuestadas comen en un restaurante por motivos de trabajo, es decir, los principales consumidores potenciales serán las personas que laboran en las diferentes instituciones ya sea públicas o privadas del sector.

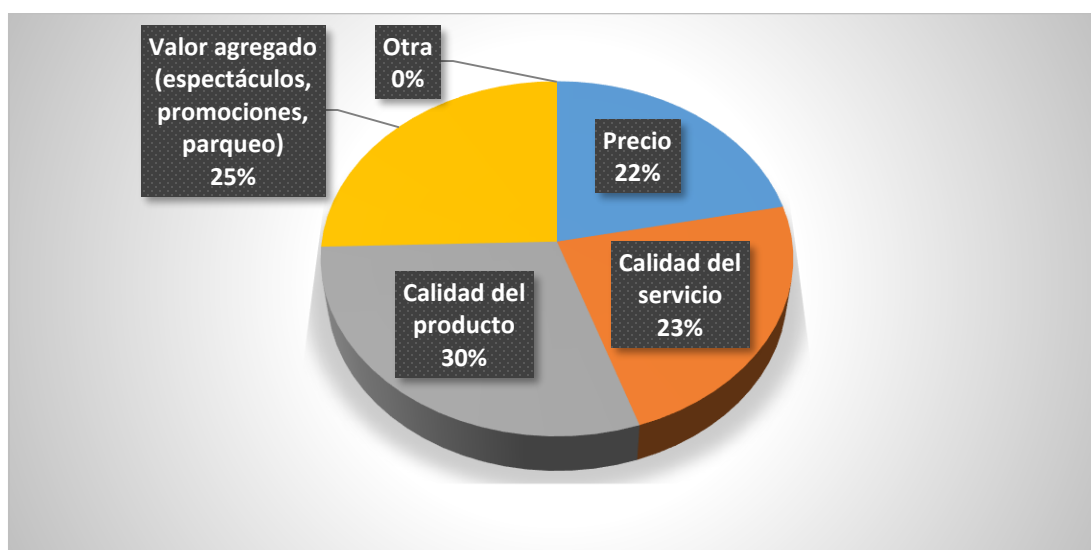
Pregunta 3: ¿Qué valora usted en un restaurante?

Tabla 3 Valorización de un restaurante

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
PRECIO	82	22%
CALIDAD DEL SERVICIO	87	23%
CALIDAD DEL PRODUCTO	112	30%
VALOR AGREGADO (ESPECTÁCULOS, PROMOCIONES, PARQUEO)	96	25%
OTRA	0	0%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Autor

Figura 4 Valorización de un Restaurante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: De la observación realizada anteriormente en la tabla 3 y Figura 4 se ha podido concluir que el 30% de personas encuestadas valora más calidad del producto, el 25% de los encuestados nos manifiesta que más les importa algún valor agregado como (espectáculos, promociones y parqueo), el 23% de personas valora la calidad de servicio es decir a ellos más les importa el trato y valores de los empleados del restaurante, seguidamente con un 22% a las personas que se refieren al precio.

Existe un gran porcentaje de personas encuestadas que más les importa la calidad del producto y servicio que el precio, esto es muy importante a la hora de servir los almuerzos ya que es la parte fundamental del restaurante y sobre la cual debe versar la estrategia para la búsqueda de las ventajas competitivas.

Pregunta 4: ¿Usted hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo en un restaurante?

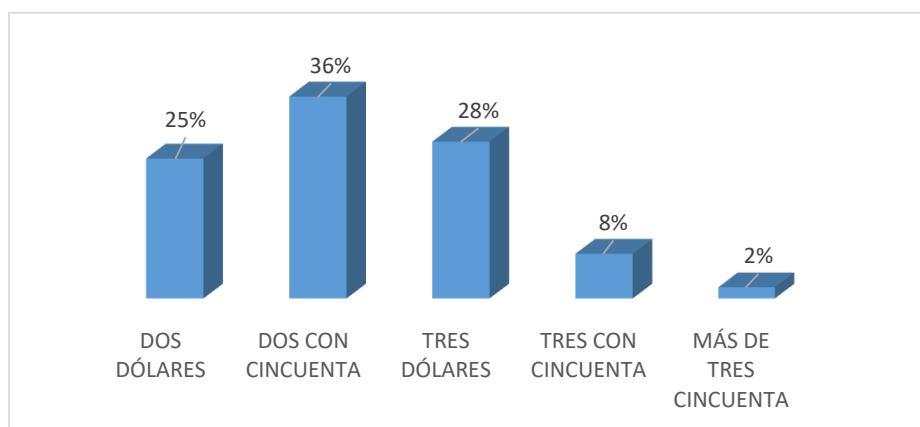
Tabla 4 Disposición a pagar en un restaurante

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
DOS DÓLARES	96	25%
DOS DÓLARES CON CINCUENTA	137	36%
TRES DÓLARES	106	28%
TRES DÓLARES CON CINCUENTA	30	8%
MÁS DE TRES DÓLARES CON CINCUENTA	8	2%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 5 Disposición a pagar en un restaurante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: Como se ha podido observar anteriormente la tabla 4 y la Figura 5, se ha llegado a la conclusión de que el 36% de las personas que fueron encuestadas están dispuestos a pagar por un almuerzo hasta \$2,50 y el 28% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar hasta un precio de \$3 dólares, el 25% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar el precio mínimo que es de \$2 dólares, el 8% de los encuestados dicen pagar hasta un precio de \$3,50 pero tan solo un 2% de las personas que fueron encuestadas quieren pagar más de \$3,50 por almuerzo siendo este un precio exagerado. Como se ha podido identificar existe una gran cantidad de personas que prefieren pagar hasta dos dólares con cincuenta centavos, que es un precio moderado por almuerzo

ya que si bien es cierto mediante una observación directa realizada en la ciudad de Azogues se pudo constatar que la mayor parte de restaurantes no cobran más de eso con el afán de ganar clientes.

Pregunta 5: ¿Usted conoce el restaurante Mi Escondite ubicado en la ciudad de Azogues?

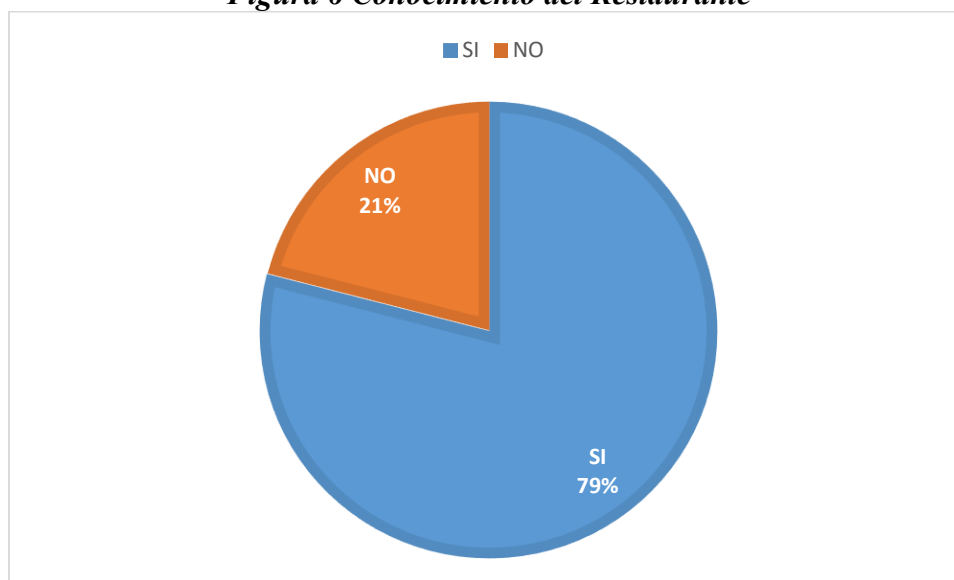
Tabla 5 Conocimiento del restaurante Mi Escondite

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
SI	297	79%
NO	80	21%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 6 Conocimiento del Restaurante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: De la observación efectuada a la tabla 5 y a la Figura 6 anteriores se ha podido llegar a una conclusión que la mayoría de encuestados si conocen el restaurante Mi Escondite con un porcentaje del 79% y por el otro lado, que es el 21% de personas se supo manifestar que no conocen dicho restaurante, esto quiere decir que una gran cantidad de personas que fueron realizadas las encuestas tienen conocimientos del restaurante, lo que significa que es bueno pero se tendrá en cuenta y habrá que enfocar más en la publicidad para que ese porcentaje de desconocimiento de dicho restaurante sea inferior.

Pregunta 6: Si usted conoce el restaurante Mi Escondite ¿Por cuál medio se enteró?

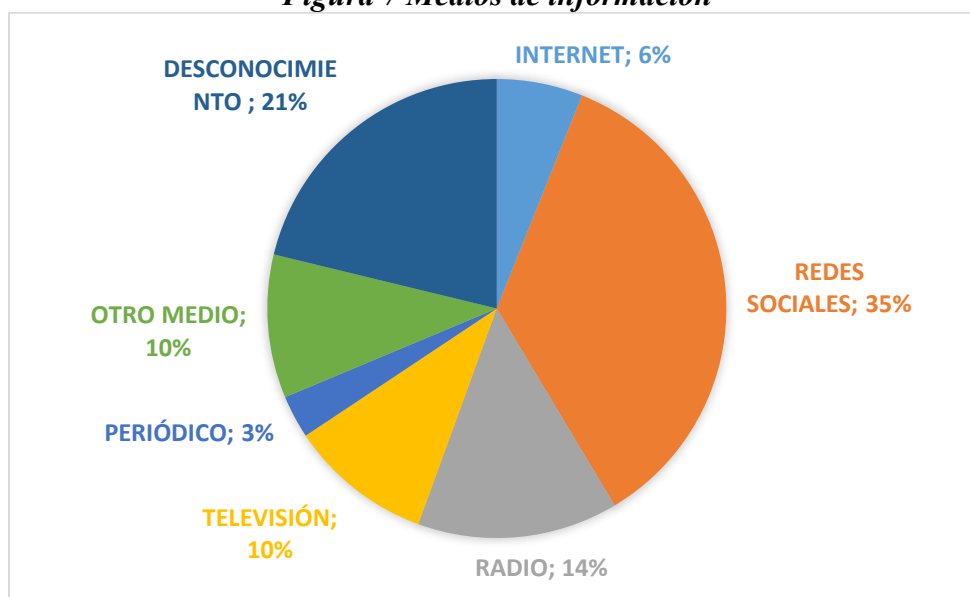
Tabla 6 Conocimiento del restaurante Mi Escondite

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
INTERNET	23	6%
REDES SOCIALES	133	35%
RADIO	54	14%
TELEVISIÓN	38	10%
PERIÓDICO	12	3%
OTRO MEDIO	37	10%
DESCONOCIMIENTO	80	21%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 7 Medios de información



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: De la averiguación realizada a la tabla 6 y a la figura 7 anteriores se ha podido llegar a la terminación de que el 35% de las personas que fueron encuestadas identificaron al restaurante Mi Escondite por medio de las redes sociales, en lo contrario también existe un 21% de desconocimiento, el 14% de los encuestados manifestaron que se llegaron a enterar por la prensa en radio, el 10% se ha enterado por la publicidad televisiva, así como también existe otro 10% de las perso-

nas se han llegado a conocer por otros medios distintos, el 6% de las personas encuestadas identificaron al restaurante por medio del internet, y finalmente tan solo un 3% de las personas encuestadas identificaron al restaurante por medio del periódico, vale recalcar que el 21% de las personas que fueron encuestadas no tienen conocimiento alguno del restaurante, es decir de las 377 personas que realizaron las encuestas 80 personas desconocen sobre dicho restaurante, Se llega al análisis que falta publicitar más al restaurante Mi Escondite para que tenga mucho más acogida.

Pregunta 7: ¿De los siguientes restaurantes señale a cuál preferiría ir?

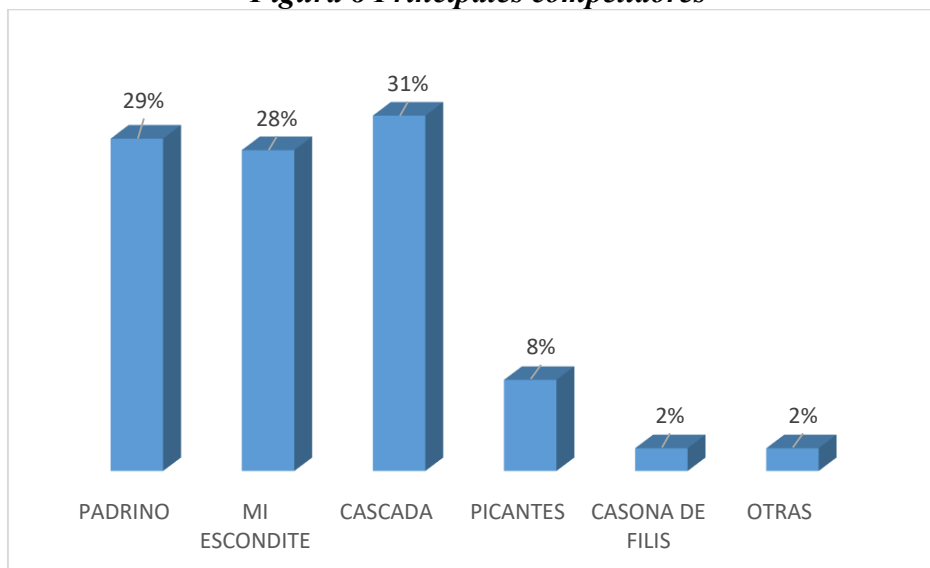
Tabla 7 Principales competidores

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
EL PADRINO	108	29%
MI ESCONDITE	105	28%
LA CASCADA	119	31%
LOS PICANTES	30	8%
LA CASONA DE FILIS	8	2%
OTRAS	7	2%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 8 Principales competidores



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: De la observación efectuada a la tabla 7 y Figura 8 anterior, se llega a la conclusión de que, existe una gran cantidad de personas que prefieren acudir almorzar en el restaurante la cascada con un porcentaje del 31% y otro porcentaje del 29% prefiere ir al restaurante el Padrino siendo los más fuertes en el mercado, el restaurante del proyecto Mi Escondite tiene un 28% de clientes fieles, el 8% de las personas prefieren ir almorzar en los Picantes de Azogues, el 2% de las personas encuestadas prefieren ir a la Casona de Filis y existe otro 2% de personas que prefieren ir a otros. En este caso se hará referencia al 2% de personas que prefieren ir a otros restaurantes por diferentes razones, el restaurante Mi Escondite está con un alto índice de popularidad, por lo que se pretende incentivar la calidad de su servicio.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia acude usted al restaurante Mi Escondite?

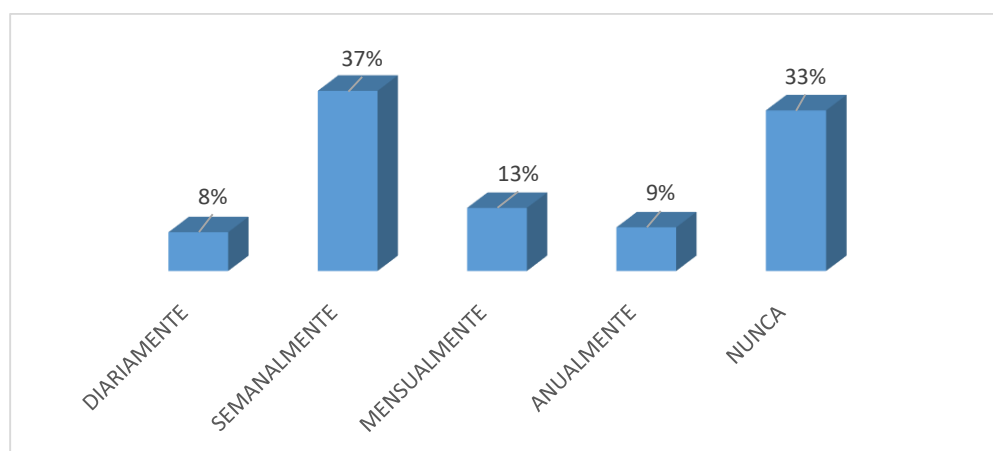
Tabla 8 Nivel de consumo en el restaurante Mi Escondite.

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
DIARIAMENTE	31	8%
SEMANALMENTE	139	37%
MENSUALMENTE	48	13%
ANUALMENTE	34	9%
NUNCA	125	33%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 9 Nivel de consumo en el Restaurante Mi Escondite



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: Una vez revisada la tabla 8 y Figura 9 anterior se ha podido concluir que un 37% de las personas que fueron encuestadas comen semanalmente en el restaurante Mi Escondite, un 33% manifiesta que nunca ha comido en el restaurante, un 13% de las personas encuestadas comen mensualmente en dicho restaurante, un 9% de las personas encuestadas dice comer anualmente y finalmente con un porcentaje del 8% de las personas que fueron encuestadas dicen comer diariamente en el restaurante Mi Escondite.

Pregunta 9: ¿Qué tan probable es que Ud. recomiende al restaurante Mi Escondite, con amigos y familiares?

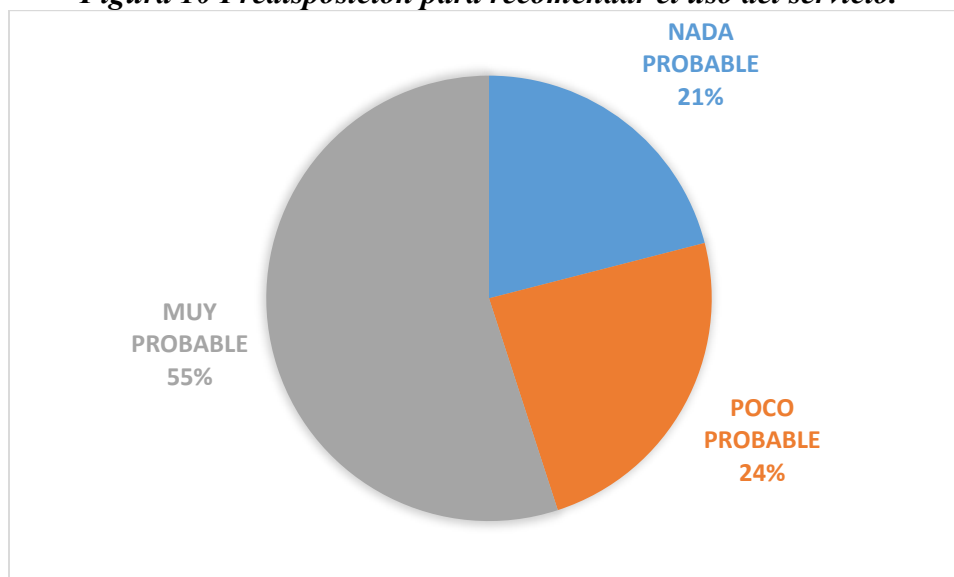
Tabla 9 Predisposición para recomendar el uso del servicio.

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
NADA PROBABLE	80	21%
POCO PROBABLE	89	24%
MUY PROBABLE	208	55%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 10 Predisposición para recomendar el uso del servicio.



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: Como se ha podido observar en la tabla 9 y en el Figura 10 anterior es muy probable que el 55% de los encuestados recomienden con amigos y familiares el uso del servicio que el restaurante Mi Escondite ofrece al mercado; el 24% es poco probable, y como es claro que existe un porcentaje del 21% que no conocen entonces no podrían recomendar absolutamente nada del restaurante.

Pregunta 10: Cuando usted ingresa a un restaurante que le gustaría encontrar?

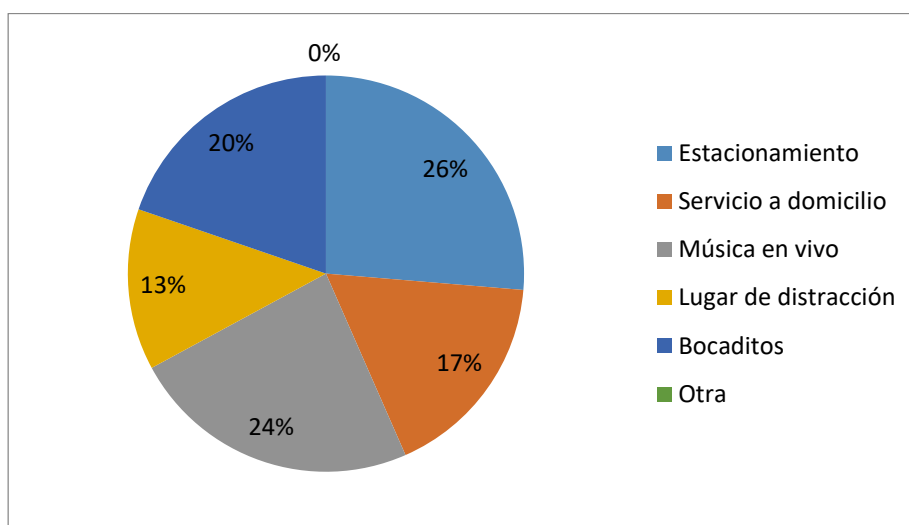
Tabla 10 Gustos en el restaurante

OPCIÓN	CONTEO	PORCENTAJES
ESTACIONAMIENTO	98	26%
SERVICIO A DOMICILIO	65	17%
MÚSICA EN VIVO	89	24%
LUGAR DE DISTRACCIÓN	50	13%
BOCADITOS	75	20%
OTRA	0	0
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 11 Gustos en el restaurante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Análisis: luego de haber revisado la tabla 10 y Figura 11 anterior se llega a una terminación de que el 26 % de las personas que fueron encuestadas les gusta encontrar un estacionamiento vehicular, el 24% prefiere música en vivo, el 20% de las personas que realizaron las encuestas prefieren bocaditos, el 17% de encuestados dicen que prefieren servicio a domicilio, y el 13% de las personas prefieren algún lugar de distracción algo novedoso. Se tendría que tomar muy en cuenta el estacionamiento vehicular ya que la mayoría de personas que fueron encuestadas necesitan estacionar sus vehículos.

3.2.1.2. Resultados de la observación directa

Luego de la aplicación de encuestas como parte del estudio de mercado, se pudo identificar que de manera técnica las cantidades de demanda potencial arrojaban valores muy grandes para el caso del restaurante Mi Escondite, razón por la cual el autor del presente trabajo de investigación, con el objetivo de generar mayor objetividad en el estudio, ha utilizado la observación directa, como instrumento para la obtención de información necesaria que posea un mayor grado de veracidad, se efectuó mediante una inspección realizada el día lunes 8 de Enero del año 2018 tomando en cuenta el horario de, 11 de la mañana hasta las 2:30 de la tarde en donde acude la mayor cantidad de clientes para almorzar, con lo cual se contabilizó el número de personas que en promedio acuden a consumir los almuerzos en el local de análisis, así como de los principales competidores.

Los resultados de demanda diaria se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 11 Demanda

RESTAURANTES	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJES
PADRINO	108	29%
MI ESCONDITE	105	28%
CASCADA	119	31%
PICANTES	30	8%
CASONA DE FILIS	8	2%
OTRAS	7	2%
TOTAL	377	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

De la observación a la tabla anterior se deduce que la cantidad de almuerzos diarios que vende el

restaurante Mi Escondite en promedio es de 105.

3.2.2. Cálculo de la demanda estimada para el año 1

Para determinar la demanda para el año 1, mediante el valor obtenido en el numeral anterior, los 105 almuerzos diarios que corresponden a las ventas diarias, considerando que el restaurante atenderá de lunes a sábados, se multiplicó por 6 días, lo que dio lugar a un valor semanal de 630 almuerzos. De igual manera, considerando que el mes está conformado por 4 semanas, los 630 almuerzos semanales se multiplicaron por 4, dando una cantidad de 2.520 almuerzos. Finalmente, se multiplicó el valor anterior por 12 meses, llegando al valor de la demanda estimada para el año 1 que es de 30.240 almuerzos.

3.3. La demanda futura o proyectada del Restaurante

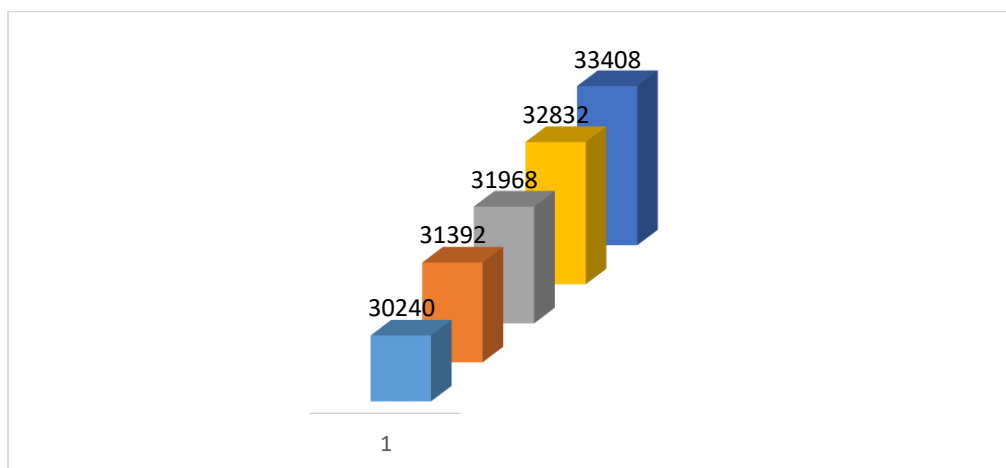
Para realizar la cuantificación de la demanda futura, se estimó una proyección de 5 años, con la finalidad de analizar la rentabilidad financiera. A su vez, en base a la tabla de proyección de la población del cantón Azogues, que se encuentra en el Anexo 4 se pudo calcular la tasa de crecimiento poblacional promedio que es del 2%. Valor que mediante la fórmula matemática $M = C(1 + i)^t$ y en base a los 30.240 almuerzos que corresponden a la demanda para el año 1, se calculó la proyección, misma que se resume en la siguiente tabla:

Tabla 12 Demanda Proyectada

Año 1	30240
Año 2	31392
Año 3	31968
Año 4	32832
Año 5	33408

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Figura 12 Demanda Proyectada**Fuente:** Trabajo de campo**Elaborado por:** Autor

3.4. Análisis de la Oferta

Se ha considerado los restaurantes de la zona, excepto los locales como marisquerías y locales de comida rápida, y tomando como referencia el servicio explícito de almuerzos, se posee la siguiente oferta, que obviamente coincide con el cuadro de demanda anterior.

Tabla 13 Análisis de la oferta

RESTAURANTES	DIARIOS	ANUAL
EL PADRINO	140	40320
MI ESCONDITE	105	30240
LA CASCADA	250	72000
LOS PICANTES DE AZOGUES	150	43200
LA CASONA DE FILIS	45	12960

Fuente: Trabajo de campo**Elaborado por:** Autor

3.5. Demanda insatisfecha

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se identificó en la pregunta 7, y la tabla 7 que el 2% de la población estudiada no acuden a ninguno de los locales antes mencionados. Valor que se

utilizó para estimar la demanda potencial insatisfecha de la siguiente manera: La demanda total promedio en todos los restaurantes definidos como objeto de estudio, esto es (el padrino, mi escondite, cascada, picantes, casona de filis) es de 198.720 almuerzos al año. Considerando según la pregunta 7 del estudio de mercado, que un 2% no acuden a ninguno de estos locales, el valor de los 198.720 anuales correspondería al 98% de la demanda, más no el 100%. Por lo cual, mediante una regla de tres, se puede decir que, el 100% equivale a 202.776 almuerzos en el año. Finalmente se puede concluir mediante resta que, la demanda potencial insatisfecha es de $202.776 - 198.720 = 4.056$ almuerzos. Mercado que puede ser aprovechado por el restaurante Mi Escondite.

3.6. Análisis del precio

Como parte del análisis del mercado, es importante identificar los precios de las empresas o negocios que forman parte de la competencia, razón por la cual, en este apartado se mostrarán los precios de los almuerzos, mismos que han sido identificados luego de la visita a cada uno de los diferentes locales que se han tomado como objeto de estudio para el presente trabajo, la siguiente tabla muestra dichos datos:

Tabla 14 Precios de los almuerzos de acuerdo a los competidores potenciales

EL PADRINO	2,5
LA CASCADA	3
LOS PICANTES DE AZOGUES	3
LA CASONA DE FILIS	3,5

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Como se puede notar en la tabla anterior los precios se encuentran en un rango de \$2.5 hasta los \$3.5. Lo que significa un precio promedio por almuerzo de \$3. Este dato se utilizará más adelante como referencia, de manera que, luego de calculados los costos de producción, al momento de determinar el precio del almuerzo para el restaurante Mi Escondite, antes de decidir en el porcentaje de utilidad sobre el costo, también se tomó en cuenta el valor que impone el mercado.

3.7. Comercialización del servicio

La comercialización de servicios, como se lo llama generalmente, subraya las relaciones entre los diversos proveedores de servicios y los clientes que consumen estos servicios.

Como es de conocimiento, las relaciones son más importantes en el sector de servicios, en este caso se define un modelo de comercialización directa, dado que, el cliente acude al negocio a consumir un almuerzo, y el restaurante lo entrega de manera directa, sin la existencia de intermediarios, en conclusión, el tipo de comercialización emplea un canal directo (negocio – cliente), directamente desde el lugar en el cual se produce el servicio.

Capítulo 4: Modelo de Negocios

4.1. Diagnóstico general del negocio

4.1.1. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Como punto de partida para el desarrollo del presente modelo de negocios, al tratarse de un negocio que ya está en funcionamiento, se ha llevado a cabo un análisis diagnóstico mediante el uso de la técnica conocida como FODA, cuyo detalle se muestra a continuación:

Fortalezas:

- El restaurante Mi Escondite dispone de una ubicación estratégica.
- Tiene personal capacitado y con una gran experiencia.
- Dispone de clientes muy favorables.
- Conserva calidad y un buen producto con referencia a la competencia.
- El restaurante Mi Escondite tiene un bonito ambiente, relajado, limpio y novedoso.
- Los precios son accesibles para los diferentes tipos de clientes.

Oportunidades

- Posibilidad de agrandar el restaurante.
- Abrir una sucursal en otra parte de la ciudad de Azogues
- Realizar comida rápida y servir a toda hora.
- Repartición de almuerzos a domicilio.
- La competencia domina calidad baja en sus productos.

Debilidades

- El restaurante Mi Escondite es nuevo en el mercado.
- No dispone de permiso para vender bebidas alcohólicas.
- Escasa innovación.
- Poca capacidad para auto abastecerse.
- Dicho restaurante no dispone de un parqueo exclusivo para clientes.

Amenazas

- Gran crecimiento de restaurantes en la ciudad de Azogues.
- Pérdida de clientes por falta de accesibilidad.
- La competencia establece en lugares cercanos al restaurante Mi Escondite.

- Riesgo de que los nuevos restaurantes copien las características del restaurante Mi Escondite.
- La competencia ofrezca precios más bajos.

4.2. Cartilla del gerente de marketing

Para lograr un mayor entendimiento es necesario que, dentro del negocio “Mi Escondite”, la cartilla de marketing que básicamente es una matriz de guía para el propietario del negocio, se pueda iniciar con la mejora del servicio y el producto para satisfacer las necesidades de los clientes. Igualmente se plantean los beneficios del producto, y se relaciona con las necesidades requeridas, para objetar el producto, la marca, el precio, el canal de distribución.

Tabla 15 Cartilla del gerente de Marketing

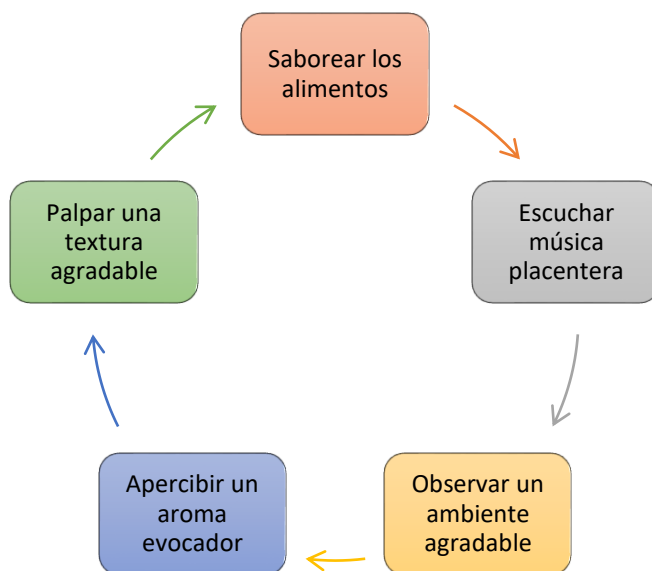
Especificaciones técnicas del servicio	Beneficios del servicio	Necesidades del cliente	Objeciones	Argumentaciones
Rapidez en el servicio	Breve	Servicio ligero a la mesa.	Se demoran entre 7 a 10 minutos	El producto se comercializa en horas de almuerzo que son claves para la acumulación de pedidos.
Diversidad de almuerzos	Varias opciones a escoger	escoger entre diferentes tipos de platos para almorzar	Los Costos pueden ser mayores	Determinar al menos 3 tipos de segundos platos para los almuerzos por día.
Mantener precios	Económico	Servicio económico y de calidad	Reducir costos innecesarios	Conocer los costos específicos a profundidad con la finalidad de asignar precios competitivos para el mercado.

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.3. Necesidades del cliente

Para fidelizar a un cliente, se dice que es necesario seguir un juego de seducción por medio de los productos ofertados, ya que desde el momento en que el cliente ingresa en el restaurant, vive y siente sensaciones donde están enredados los cinco sentidos, los mismos que son parte de las necesidades propias del cliente. Se puede observar la siguiente figura ilustrativa:

Figura 13 *Almuerzo*

Fuente: (Carbone, 2010)

Cuando los 5 sentidos se perciben sensaciones agradables conjuntas, se segregan endorfinas en el cuerpo, activando la zona del cerebro encargada de la memoria, registra a su vez los recuerdos de la experiencia, haciendo que estos vuelvan al lugar.

Es por esto que en el cantón Azogues las decisiones de compra en restaurantes, la mayoría de las veces, son emocionales. Un cliente puede elegir un restaurante por diferentes motivos y pensamientos de forma racional, buscando calidad en el producto y en el servicio y como no en los diferentes precios que se acuerden a su presupuesto, sin embargo, si al visitar un restaurante, tuviera un alto impacto multisensorial, preferirá esta experiencia, aunque tenga que invertir más en ella.

La clave está en comprender que la gastronomía no sólo debe enfocarse en satisfacer el sentido del gusto, pues el resto de los sentidos influyen en la manera como percibimos la comida y hasta en los sabores.

Pero sobre todo la necesidad de los clientes es el consumo de productos alimenticios que poseen una calidad en cuanto a las normas de higiene, así como también a lo que respecta con la semejanza a comer en casa, es decir evitar el uso de condimentos en exceso, y ofrecer productos con un alto nivel de calidad y aseo.

4.4. Beneficio del servicio.

“Un cliente, bien atendido, podría ser más valioso que \$10.000 de publicidad. El buen servicio multiplica las ventas. Si se atiende bien a sus clientes, ellos le abrirán puertas que ni uno mismo no podría abrir jamás” (Rohn, 1985, pág. 58).

Por lo tanto, al contar con un servicio de calidad y el personal capacitado que acoge y despide al cliente tiene una actitud que transmita calidez y profesionalidad, el cliente responderá de forma positiva. La recepción y la despedida son los momentos clave a cuidar para establecer una relación satisfactoria con la clientela.

Al contar con problemas de demora por falta de mesas, o por cuestiones inesperadas a la hora de servir los almuerzos en el restaurante Mi Escondite, una buena actitud ayudará a que el cliente tenga más paciencia ante posibles errores. De esta forma se olvidara de la incidencia y disfrutar de una mejor experiencia en el restaurante Mi Escondite. Un servicio de calidad es resultado de un trabajo en equipo bien hecho y la predisposición a realizarlo es fundamental para coordinar las diferentes tareas y roles que intervienen en la prestación del servicio.

Una buena actitud también hace referencia a los detalles mínimos, que parezcan que no significa nada pero que en realidad marcan un excelente estilo y diferencia, ayudando a obtener clientes a gusto y orgullosos. Conocer los ingredientes de las bandejas, el estilo de preparación o composición, para poder responder las inquietudes de los diferentes tipos de clientes.

4.5. Especificación del servicio.

El Restaurante “Mi escondite “contará con las siguientes especificaciones:

- Tener **una gastronomía apropiada** a los distintos tipos de clientes
- **Precios correctos** a las economías de los clientes.
- **Atender las solicitudes especiales** y puntuales de los clientes.
- **Dar un estilo llamativo**, reconociendo a los clientes repetitivos.
- Infraestructuras apropiadas

- **Ofrecer los servicios esperados** por los diferentes clientes como teléfono móvil, parqueadero gratuito, música en vivo, etcétera.
- **Horarios exclusivos** y adecuados a las necesidades de los principales clientes.
- Comunicación con los consumidores en sus lenguajes (los más usuales)
- **Método de reservas** amable, ágil, fácil de localizar, discreto y sin errores.
- **Distracciones** a los clientes en sus esperas, como periódicos, revistas, etcétera.
- **Empleados con una cortesía sorprendente** que hagan cómoda y agradable la estancia a los clientes

4.6. Cadena de valor del servicio.

Figura 14 Cadena de valor del proceso



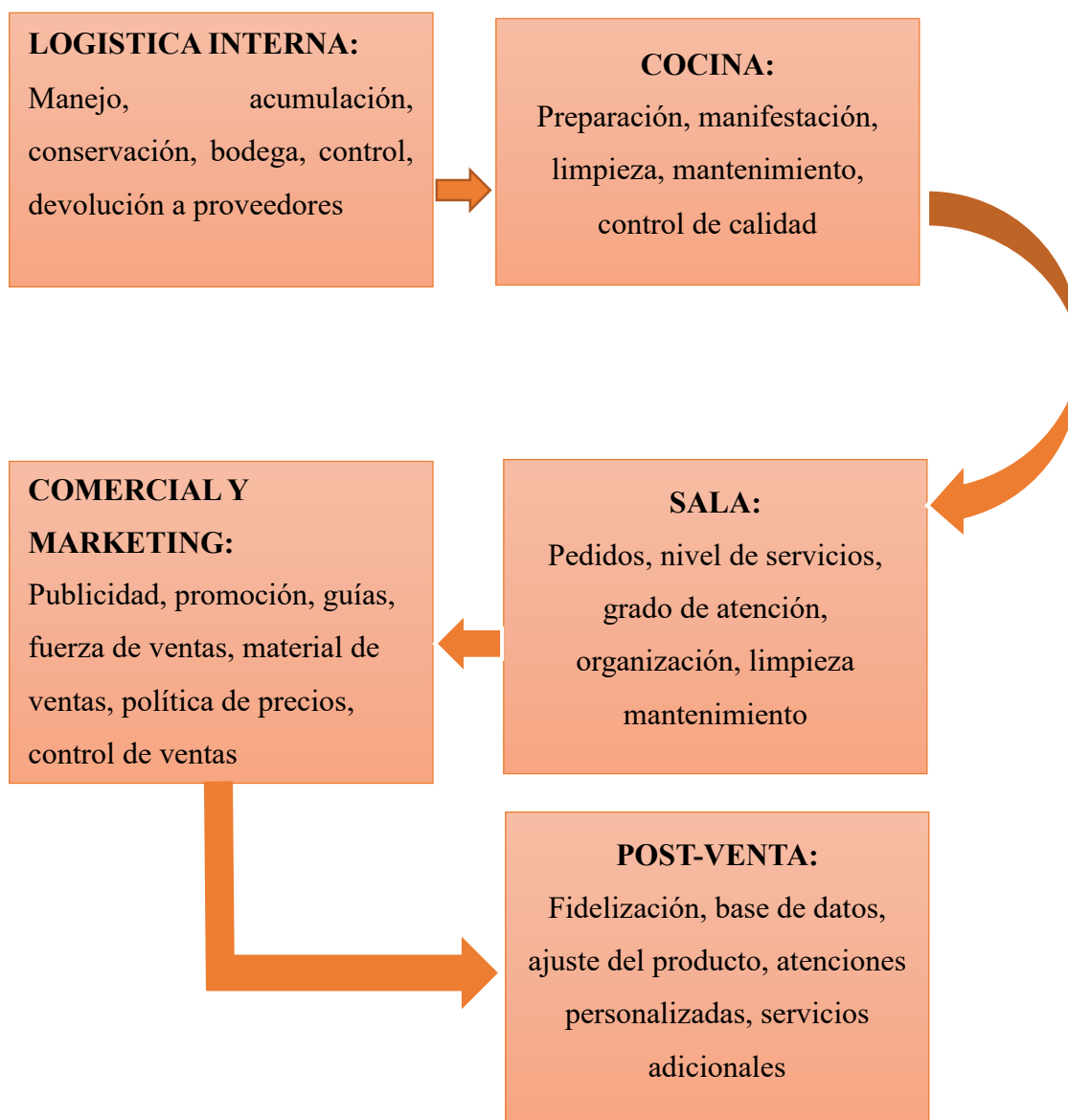
Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Actividades principales

En la siguiente figura se ilustran el proceso a través del cual deben llevar a cabo las diferentes actividades en el restaurante Mi Escondite:

Figura 15 Actividades principales para satisfacer al cliente



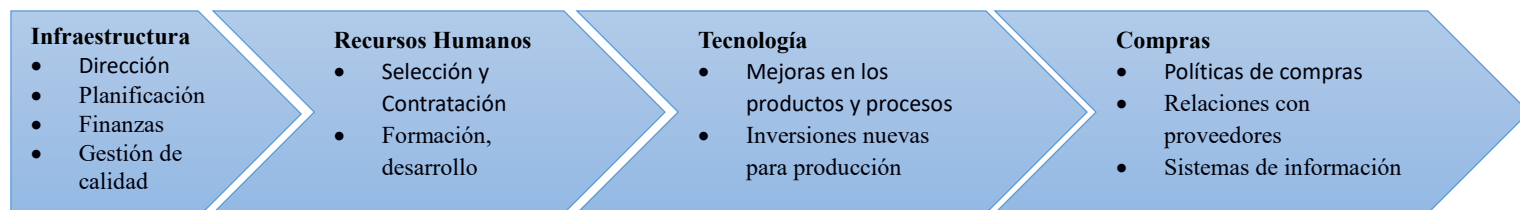
Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Actividades Auxiliares

En la siguiente figura se ilustran las diferentes actividades propuestas para el restaurante Mi Escondite:

Figura 16 Actividades auxiliares del Restaurante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Ecuación valor vs sacrificio

Valor Entregado (Restaurante como producto) – Sacrificio exigido (dinero+ tiempo + dinero)

Posibles propuestas de valor

+ Valor + Sacrificio: Restaurantes de Lujo

= Sacrificio: Igualar el valor de la competencia, pero a menor precio (ventaja competitiva)

-Valor – Sacrificio: Restaurantes FAST FOOD

+ Valor – Sacrificio: éxito asegurado

-Valor + Sacrificio: fracaso

El flujo del éxito

En la siguiente figura se ilustra el flujo del éxito propuesto para el restaurante Mi Escondite:

Figura 17 Flujo de éxito del restaurante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Beneficios cuantitativos

Un cliente satisfecho es un cliente rentable porque de esta manera facilita convertir la fidelización en beneficios a través de los conectores de la rentabilidad.

Un cliente satisfecho:

- ✓ Crea ventas de repetición (por que vuelve)
- ✓ Genera ventas cruzadas (catering o banquetes)
- ✓ Genera referencias: se convierte en vendedores del restaurante
- ✓ Son menos sensibles a un sobre precio
- ✓ Reduce el coste del servicio pues es más rápido y fácil atenderlo (ya nos conocen)
- ✓ Reduce el coste de adquisición de clientes

Beneficios cualitativos

La propuesta de valor desde los intangibles (componente emocional) es observada por el cliente, dándole una experiencia. A través de las prácticas vividas es como un cliente describe nuestra propuesta y la compara con otras propuestas.

Estas propuestas se ordenan en carpetas mentales cuya etiqueta identificativa es “LA MARCA” “MI ESCONDITE”

4.7. Estudio técnico

4.7.1. Filosofía del negocio

4.7.1.1. Misión.

El restaurante Mi Escondite es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alimentos y bebidas bajo estándares de calidad y atención personalizada para lograr, la satisfacción total del cliente

4.7.1.2. Visión.

“Mi Escondite “Restaurant, en un plazo máximo de 5 años, deberá posicionarse como líder en el mercado de restaurantes del cantón Azogues, brindando servicios con eficiencia y así lograr la fidelidad de los clientes”

4.7.1.3. Valores

El restaurante Mi Escondite posee los siguientes valores:

- Honestidad
- Lealtad
- Humildad
- Compañerismo
- Responsabilidad
- Ética

4.7.1.4. Políticas generales

Las políticas de calidad se deben de efectuar con los clientes del restaurante para satisfacer a plenitud los requerimientos y expectativas, para esto se conserva una cultura de calidad basada en los principios de respeto, honestidad, lealtad, responsabilidad, confianza y desarrollo del talento humano, con la necesidad de mejorar la seguridad en las operaciones.

- Brindar un servicio que sea especial, profesional, presentable, a un cliente cada vez más específico.

- Mantener un excelente cuidado de higiene en todas las partes del Restaurante Mi Escondite como son: muebles, equipo de trabajo, utensilios de cocina, alimentos, Etc.
- Alcanzar un servicio cada vez más rápido y eficiente, cuidando cada paso del proceso y comportamiento para con el cliente.
- Dar al cliente un producto que valga la pena, que posea un excelente sabor y calidad.
- Aparte de los almuerzos ofrecer una carta variada en opciones.
- Brindar un excelente trato a todos los clientes que sea equitativo y esmerado, en todas sus solicitudes y reclamos, acatando las políticas establecidas.
- Todos los que conforman el Restaurante Mi Escondite deben mantener un comportamiento ético, cumpliendo las diferentes actividades que les corresponde, promoviendo el desarrollo.
- Realizar valoraciones cada cierto tiempo a todos los procesos del restaurante mi Escondite.
- Mantener en el restaurante una técnica de información sobre los trabajos ejecutados en cumplimiento de sus empleos, designios y planes operativos.

Permiso de ocupación de la Vía Pública para rótulos, letreros y vallas publicitarias

Requisitos:

1. Copia de la cédula de ciudadanía
2. Oficio dirigido al Director de Urbanismo, Avalúos y Registro
3. Tasa de trámite para planeamiento urbano
4. Foto del letrero

Registro de patentes

Toda persona natural o jurídica que realice actividades comerciales, industriales o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener su Registro de Patente Municipal. Iguales obligaciones tendrán incluso aquellas personas exentas por ley del pago del impuesto de patentes.

No están obligadas a obtener Registro de Patente Municipal, las personas que se hallen en el libre ejercicio profesional.

1. Registro de patente: personas naturales cuando es por primera vez Requisitos generales:
2. Formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Naturales”
3. Original y copia legible de la cédula de ciudadanía del contribuyente.
4. Original y copia legible del R.U.C. actualizado.
5. Original y copia legible del Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos).
6. Copia legible de las Declaraciones del Impuesto a la Renta o las declaraciones del impuesto al Valor del ejercicio económico anterior al que va a declarar.

Requisitos para obtener permiso de funcionamiento del MSP Acuerdo Ministerial 818.

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
 2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
 3. Copia de la cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
 4. Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda.
 5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Plano del establecimiento a escala 1:50.
 - Croquis de ubicación del establecimiento.
 - Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
 - Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.
 - Adicionalmente se deberá cumplir con otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.
 - Permiso para restaurantes del Cuerpo de Bomberos bar restaurantes o bar (incluye bares escolares).
 - Solicitud para permiso de funcionamiento
 - Planilla de Inspección
 - Licencia anual de funcionamiento de Turismo (restaurantes, bar restaurantes, cafeterías

en caso de estar ubicados en sitios turísticos).

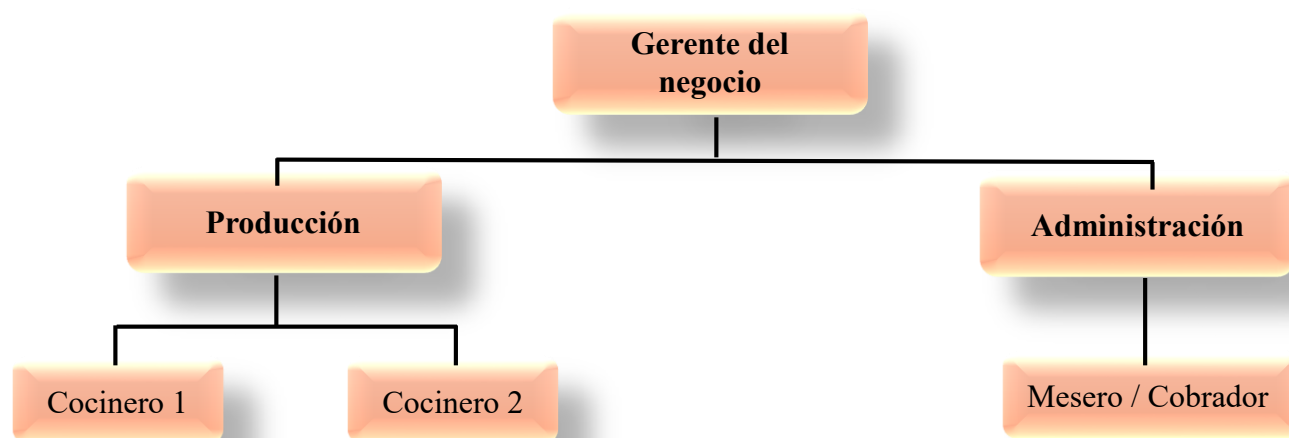
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos
- Copia RUC del establecimiento
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Requisitos para sacar el RUC para personas naturales.

- Presentar el original y copia de la cédula de identidad.
- Original del certificado de votación del último proceso electoral dentro de los límites establecidos en el Reglamento a la Ley de Elecciones.
- Para verificar el lugar donde realiza la actividad económica, el contribuyente deberá presentar el original y una copia de cualquiera de los siguientes documentos: Planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, consumo de agua potable, pago del servicio de TV por cable.

4.7.2. Organigrama

Figura 18 Organigrama funcional



Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Autor

Gerente general

- Supervisa: El restaurante Mi Escondite
- Requisitos: De 27 a 43 años de edad
- Género: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Lic. Administración de Empresas o carreras afines
- Experiencia: 2 años mínimos (en el sector de restaurantes)

Funciones:

Desarrolla actividades específicas de presupuesto para los departamentos del establecimiento.

- Revisa el reporte de áreas en las operaciones
- Organiza distintos eventos en el restaurante.
- Realiza control de operación del restaurante especialmente en horas de almuerzo.

Cocinero

- Supervisa: Área de trabajo
- Requisitos: De 22 a 43 años de edad
- Género: Indistinto
- Estado civil: Indistinto.
- Escolaridad: Lic. Gastronomía o carreras afines.
- Experiencia: como mínimo un año en el sector de restaurantes

Responsabilidades:

- Controla la elaboración y distribución de los alimentos de manera adecuada y eficiente, cumpliendo con los procedimientos establecidos para su área.
- Cumplir con los procedimientos establecidos para su área
- Prepara los platillos de acuerdo a lo establecido en las recetas del restaurante Mi Escondite
- Asegurarse de contar con los productos e ingredientes necesarios para la preparación de los almuerzos.
- Se asegura de utilizar los productos estandarizados
- Cuenta con el recetario

Meseros

- Reporta
- Supervisa: Área de trabajo
- Requisitos: De 19 a 35 años de edad
- Género: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto
- Escolaridad: Bachiller cursos de mesero o habilidades para el servicio del restaurante.
- Experiencia: 1 año en los la parte de restaurantes

Tareas:

- Tiene conocimiento de la terminología usada en alimentos y bebidas.
- Limpia perfectamente las mesas, estaciones de servicio, maquinaria, menús, lámparas, charolas, etc.
- Ser responsable de una correcta distribución de platos a la mesa
- Presentarse al cliente con amabilidad, respeto y cortesía.
- Sugerir alguna ensalada o algunas de las especialidades del restaurante.
- Conocer y aplicar el sistema para escribir las órdenes.

Cobrador:

- Analiza la cuenta de los consumidores
- Especifica el número de almuerzos y alimentos consumidos
- Requisitos: De 18 a 36 años de edad
- Género: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Contador o carreras afines

Tareas

- Responsable de los ingresos del restaurante Mi Escondite
- Analiza y especifica la cuenta a los consumidores
- Dirigirse a los clientes con valores y buen humor

4.7.3. Localización del negocio

4.7.3.1. Micro localización de la planta.

Para el presente estudio la ubicación es esencial ya que permite un fácil reconocimiento y acceso de llegada de los clientes y que sus vehículos tienen mayor seguridad en el lugar de estacionamiento, es ideal que la localización se de en un área comercial.

Figura 19 Micro localización de la planta



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 16 Método de ponderación por puntos para la localización de la planta

Factores	Valores de 1 a 100		Centro de Azogues	Valores ponderados	
	Peso	Travesía		Travesía	Centro de Azogues
Mano de obra	0,3	35	80	10,5	24
Uso del suelo	0,4	0	100	0	40
Transporte	0,06	30	30	1,8	1,8
Energía eléctrica	0,1	20	20	2	2
Suministro de agua	0,01	20	20	0,2	0,2
Disposición de desechos	0,03	10	10	0,3	0,3
Incentivos del gobierno	0,1	50	50	5	5
	1			19,8	73,3

Fuente: Trabajo de campo

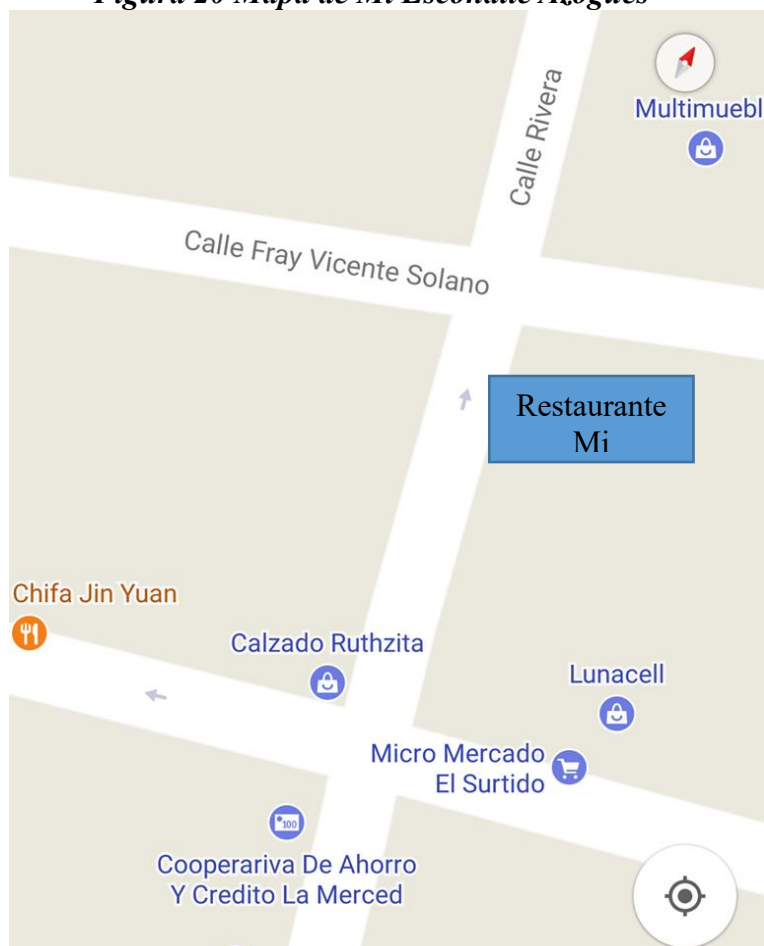
Elaborado por: Autor

4.7.3.2. Marco de localización de la planta.

El Restaurante Mi Escondite se encuentra en la ciudad de Azogues provincia del Cañar en las calles Benigno Rivera y Fray Vicente Solano y perteneciente a la Región Sierra del País, a

continuación se presentara la ubicación geográfica del emprendimiento.

Figura 20 Mapa de Mi Escondite Azogues



Fuente: <http://www.codigospostal.org/mapas/ecuador/plano.php?Azogues&id>
Elaborado por: el Autor

4.7.4. Estudio de procesos

El proceso que el presente negocio llevará a cabo, se encuentra explicado de manera técnica en el siguiente curso grama analítica del proceso:

Tabla 17 *Cursograma analítico de procesos*

Detalles del método	Actividad					Tiempo	Distancia	Observaciones
Inicio	○	→	□	D	▽	0 minutos		Inicio del proceso
Compra de materia prima	●	→	□	D	▽	20 minutos		
Adquisición de la materia prima	○	→	□	D	▽	35 minutos	4 Metros	
verificación de la materia prima	○	→	■	D	▽	25 minutos		
Preparación del almuerzo	●	→	□	D	▽	2 horas		
Recepción de pedidos	●	→	□	D	▽	5 minutos		
Entrega del almuerzo a los clientes	○	→	□	D	▽	4 minutos	4 metros	
Alimentación de los clientes	○	→	■	D	▽	35 minutos		
Limpieza de la cocina	●	→	□	D	▽	30 minutos		
Limpieza de la mesa	●	→	□	D	▽	5 minutos		
Entrega de almuerzos a domicilio	○	→	□	D	▽	20 minutos		
Cancelación	●	→	□	D	▽	5 minutos		
Fin	○	→	□	D	▽			Finalización del proceso

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.7.5. Base legal

El Restaurante Mi Escondite es un negocio pequeño, por lo cual la figura legal del mismo registrará con la denominación de Persona Natural, cuyo representante obviamente es el propietario, quien asume a título personal todas las obligaciones del restaurante.

4.8. Estudio económico y financiero

4.8.1. Inversión inicial

El restaurante Mi Escondite posee la inversión inicial que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 18 *Inversión Inicial*

CLASIFICACIÓN	DETALLE	CANTI-DAD	PRECIO UNITA-RIO	COSTO TOTAL	TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO	Cocina	1	\$400,00	\$400,00	\$1.430,00
	Freidora	1	\$0,00	\$0,00	
	Refrigeradora	1	\$650,00	\$650,00	
	Corta papas	1	\$30,00	\$30,00	
	Licuada	1	\$120,00	\$120,00	
	Horno	1	\$230,00	\$230,00	

EQUIPO DE COMPUTO	Computadora e impresora	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Facturero	0	\$0,00	\$0,00	
MUEBLES Y ENSERES	Mueble de recepción	1	\$0,00	\$0,00	\$990,00
	Televisor	1	\$320,00	\$320,00	
	Mesas y sillas	1	\$550,00	\$550,00	
	Muebles de baño	1	\$120,00	\$120,00	
VEHÍCULOS	Auto	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00
EDIFICIOS	Edificios	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TERRENOS	Terrenos	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00
INVENTARIO DE UTENSILIOS	Utensilios (Vasos, platos, etc.)			\$600,00	\$600,00
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	Funcionamiento e instalación			\$250,00	\$250,00
CAPITAL DE TRABAJO	Capital para inicio de operaciones			\$17.897,52	\$17.897,52

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

A continuación de detalla un resumen de los activos de la presente propuesta:

Tabla 19 Resumen de Activos

ACTIVOS	COSTO TOTAL
Maquinaria y equipo	\$1.430,00
Equipo de computo	\$0,00
Muebles y enseres	\$990,00
Vehículos	\$0,00
Edificios	\$0,00
Terrenos	\$0,00
Utensilios (Vasos, platos, etc.)	\$600,00
Funcionamiento e instalación	\$250,00
Capital para inicio de operaciones	\$17.897,52
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$21.167,52
CAPITAL PROPIO	\$21.167,52
FINANCIAMIENTO BANCARIO	\$0,00

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la tabla anterior, la decisión del negocio en análisis es no solicitar financiamiento bancario, puesto que se poseen los recursos para la financiación de

dicho negocio.

4.8.2. Depreciaciones

Para el cálculo de las depreciaciones se utilizó el método de la línea recta, a través de la aplicación de los porcentajes de depreciación establecidos en la ley tributaria vigente en Ecuador hasta la fecha.

Tabla 20 Depreciaciones

ACTIVOS	COSTO TOTAL	AÑOS DE DEPRE- CIACIÓN	PORCEN- TAJE DE DEPRECIA- CIÓN	PORCEN- TAJE RESIDUAL	VALOR RESI- DUAL	VALOR DE LA DEPRE- CIACIÓN
Maquinaria y equipo	\$ 1.430,00	10	10%	10%	\$ 1.287,00	\$ 128,70
Equipo de computo	\$ 0,00	3	33,33%	10%	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 990,00	10	10%	10%	\$ 891,00	\$ 89,10
Vehículos	\$ 0,00	5	20%	10%	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificios	\$ 0,00	20	5%	10%	\$ 0,00	\$ 0,00
Terrenos	\$ 0,00	NO SE DEPRECIAN				
Total de Costos De depreciación	\$ 217,80					

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.1. Presupuesto de salarios

Con la premisa de que el restaurante Mi Escondite laborará en horario de lunes a sábados, además considerando un horario de trabajo de 8 horas diarias, ajustados a la normativa en materia laboral. El restaurante Mi Escondite pretende pagar a todos los empleados el mismo salario que parte del salario básico actualmente vigente en el Ecuador, el cual es de \$386 y que, considerando las 8 horas de los sábados, habrá un reconocimiento por ley de las horas extras. A continuación, se detalla el presupuesto de salarios por un empleado en el año que incluye todos los beneficios sociales y aporte patronal. Tomando en cuenta que posteriormente en los siguientes presupuestos el valor que la siguiente tabla determina, será considerado para el presupuesto de costos de producción (cocinero 1, cocinero 2, mesero cobrador) y de gastos operativos (gerente general).

Tabla 21 Rol de Pagos

RUBROS	VALORES MENSUA- LES	VALORES ANUALES
Salario Básico	\$386,00	\$4.632,00
(+) Horas extras (8 horas de los días sábados)	\$102,93	\$1.235,20
(=) Total ganado	\$488,93	\$5.867,20
(-) 9,45% aporte personal	\$46,20	\$554,45
(-) IR 0% (no supera la base imponible)	\$0,00	\$0,00
ROL DE PAGOS	\$442,73	\$5.312,75
ROL DE BENEFICIOS SOCIALES		
Décimo tercer sueldo (total ganado en el año / 12)		\$488,93
Décimo cuarto sueldo (un salario básico)		\$386,00
Fondos de reserva (total ganado en el año / 12)		\$488,93
Vacaciones (total ganado en el año / 24)		\$244,47
TOTALDE BENEFICIOS SOCIALES		\$1.608,33
APORTE PATRONAL		
Aporte patronal mensual (12,15% del total ganado)		\$59,41
Aporte patronal en el año		\$712,86
PRESUPUESTO ANUAL DE UN SALARIO		\$8.188,40

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.2. Costos de producción

Los costos de producción se encuentran divididos en: materia prima directa, mano de obra directa y los gastos generales de fabricación. Para el caso del restaurante Mi Escondite, a continuación, se detallan estos costos:

4.1.2.1. Materia prima directa

Luego del análisis realizado en la visita in situ al restaurante Mi Escondite, se pudo determinar un costo promedio de materia prima por almuerzo, de \$1. Por lo cual según la cantidad de demanda proyectada para el año 1, en la siguiente tabla se expone el cálculo de este costo.

Tabla 22 Materia prima directa

PRODUCTOS	COSTO UNITARIO	DEMANDA PRO-YECTADA	COSTO TOTAL
Almuerzos	\$1,00	30.240	\$30.240,00
TOTAL			\$30.240,00

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.2.2. Mano de obra directa

De lo expuesto en el presupuesto de salarios, se puede identificar un valor de \$8.188,40 por empleado, con ello, a continuación, se determina el presupuesto de la mano de obra directa que incluye a los 2 cocineros.

Tabla 23 Mano de obra directa

TIPO DE TRABAJADOR	PRESUPUESTO ANUAL
Cocinero 1	\$8.188,40
Cocinero 2	\$8.188,40
TOTAL	\$16.376,80

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 24 Mano de obra indirecta

TIPO DE TRABAJADOR	PRESUPUESTO ANUAL
Cobrador	\$8.188,40
TOTAL	\$8.188,40

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.2.3. Gastos generales de fabricación.

Los gastos generales de fabricación para el caso del restaurante Mi Escondite comprenden los siguientes rubros:

- Mano de obra indirecta
- Envases o embalajes

- Otros materiales (cubre bocas, guantes)
- Energía eléctrica
- Consumo de agua
- Combustibles
- Mantenimiento
- Control de calidad
- Depreciaciones de maquinaria y equipo

Seguidamente se presentan las tablas que detallan los rubros anteriores:

Tabla 25 Costo de envases y embalajes

DETALLE	DEMANDA ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL EN DÓLA- RES
Almuerzos	30.240	\$0,05	\$1.441,37
TOTAL			\$1.441,37

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 26 Otros materiales

CONCEPTO	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	COSTO UNITARIO EN DÓLARES	COSTO ANUAL EN DÓLARES
Cubre bocas desecha- bles (piezas)	48	576	\$0,05	\$28,80
Guantes	48	576	\$1,00	\$576,00
Batas (piezas)	1	12	\$1,00	\$12,00
Franela (metros)	1	12	\$0,25	\$3,00
Detergente	4	48	\$0,50	\$24,00
Escobas (piezas)	0,5	6	\$1,00	\$6,00
Cloro	4	48	\$0,75	\$36,00
TOTAL				\$685,80

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 27 Consumo de energía eléctrica

CONCEPTO	CONSUMO KW/H	H/DÍA	TOTAL CONSUMO KW/H EN EL DÍA	COSTO POR KW/H	CONSUMO DIARIO EN DÓLARES	CONSUMO ANUAL
Freidora	1	4	4	\$0,12	\$0,48	\$175,20
Refrigeradora	0,5	24	12	\$0,12	\$1,44	\$525,60
Corta papas	1	5	5	\$0,12	\$0,60	\$219,00
Licuada	0,35	4	1,4	\$0,12	\$0,17	\$61,32
TOTAL						\$981,12

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 28 Consumo de agua

DETALLE	USO EN m ³ EN EL DÍA
Limpieza diaria	1
Uso semanal	6
Uso mensual	24
USO ANUAL EN METROS CÚBICOS	288
COSTO PROMEDIO POR METRO CÚBICO	\$0,80
COSTO TOTAL EN DÓLARES	\$ 230,40

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 29 Consumo de combustibles

CONCEPTO	CANTIDADES
Gas para la cocina al mes	2
Gas para calefón del local al mes	1
Cantidad de cilindros en el mes	3
Precio por cilindro de gas	\$15,00
Consumo mensual en dólares	\$45,00
CONSUMO ANUAL EN DÓLARES	\$ 540,00

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 30 Mantenimiento

MAQUINARIA QUE REQUIERE MANTENIMIENTO	ASIGNACIÓN MENSUAL	TOTAL COSTO ANUAL
Freidora	\$ 10,00	\$ 120,00
Refrigeradora		
Corta papas		
Licuadora		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 31 Costo de control de calidad

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Asignación para imprevistos de calidad	\$10,00	\$120,00
TOTAL		\$ 120,00

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 32 Depreciaciones

ACTIVOS	VALOR
Maquinaria y equipo	\$128,70
TOTAL	\$128,70

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.8.4.4. Determinación del costo de producción unitario

Con la finalidad de estimar los precios para la venta de almuerzos de la presente propuesta, a continuación, se resumen los valores que dan lugar al costo de producción total, mismo que en función de la proyección de demanda para el año 1, arrojan el valor del costo de producción unitario, es decir el costo de producción por cada almuerzo.

Tabla 33 Costo de producción total

MATERIA PRIMA DIRECTA	\$30.240,00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$16.376,80
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$12.435,79
TOTAL	\$59.052,59

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 34 Costo de producción unitario

PRODUCTO	
Almuerzos	\$1,95

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

El valor de \$1.95 se obtiene de dividir el costo total para la demanda del año 1, es decir:
 $\$59.052,58 / 30.240 = \1.95 .

4.1.3. Precios

El precio de cada almuerzo, en la presente propuesta identifica un porcentaje del 22% como margen de ganancia. Este valor, se ajusta además de las perspectivas de inversión., a los precios del mercado que fueron analizados en el capítulo 3.

Tabla 35 Precios de venta

PRODUCTO	COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD	1 - MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO
Almuerzos	\$1,95	0,22	0,78	\$2,50

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

De la tabla anterior se puede notar que, el precio de venta de un almuerzo en el restaurante de análisis es de \$2.50.

4.1.3.1. Proyección de precios.

Para la proyección de precios es necesario aclarar que, según los datos investigados en la página web del Banco Central del Ecuador, la inflación en los últimos meses ha sufrido una disminución notoria, que incluso ha dado lugar a valores negativos. Por ello, se usó como referencia una política de alza de precios anual, a través de una tasa del 3%, valor que ha sido determinado como perspectiva empresarial del autor de la presente propuesta, dado que, los datos oficiales de inflación, como bien se dijo en las líneas anteriores, son negativos.

La siguiente tabla muestra la proyección de los precios para 5 años.

Tabla 36 Proyección de los precios para 5 años

PRODUCTO	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3	PRECIO AÑO 4	PRECIO AÑO 5
Almuerzos	\$2,50	\$2,58	\$2,66	\$2,74	\$2,82

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.4. Presupuesto de gastos operativos

Los gastos operativos se dividen en los gastos de administración, de ventas y financieros. Y son aquellos que sirven para la puesta en marcha del proyecto, y que, a su vez, no se recuperan de manera directa con la venta, pero que sin duda alguna son necesarios. A continuación, se exponen los cálculos de dichos gastos.

Tabla 37 Presupuesto de gastos operativos

GASTOS DE VENTA	
Publicidad y propaganda	\$ 1.600,00
SUBTOTAL 1	\$ 1.600,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Sueldo gerente	\$ 8.188,40
Papelería y útiles de oficina	\$ 500,00
Arrendamiento del local	\$ 300,00
SUBTOTAL 2	\$ 8.988,40
GASTOS FINANCIEROS	
Depreciaciones muebles y enseres	\$ 89,10
SUBTOTAL 3	\$ 89,10
TOTAL ANUAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 10.677,50

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.5. Presupuesto de ingresos

Los ingresos resultan de las ventas. Por ello, a continuación, se estiman los valores de ingreso por ventas para los 5 años que han sido definidos como parte del procedimiento técnico para la evaluación financiera. Cabe mencionar que, estos valores que en la siguiente tabla se muestran, son el resultado de multiplicar los precios proyectados para los 5 años, por la demanda proyectada para esos mismos 5 años.

Tabla 38 Presupuesto de ingresos

PRODUCTO	INGRESO PROYECTADO AÑO 1	INGRESO PROYECTADO AÑO 2	INGRESO PROYECTADO AÑO 3	INGRESO PROYECTADO AÑO 4	INGRESO PROYECTADO AÑO 5
Almuerzos	\$75.708,44	\$79.539,29	\$83.563,98	\$87.792,31	\$92.234,61
TOTALES	\$ 75.708,44	\$79.539,29	\$83.563,98	\$87.792,31	\$92.234,61

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.6. Presupuesto de caja.

La siguiente tabla muestra una idea de los que serán los saldos de caja, como resultado de restar los ingresos menos los egresos necesarios para la operación del negocio.

Tabla 39 Presupuesto de caja

RUBROS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 75.708,44	\$ 79.539,29	\$ 83.563,98	\$ 87.792,31	\$ 92.234,61
EGRESOS					
GATOS DE PRODUCCIÓN	\$58.923,88	\$60.691,60	\$62.512,35	\$64.387,72	\$66.319,35
GASTOS DE VENTAS					
Publicidad y propaganda	\$ 1.600,00	\$ 1.648,00	\$ 1.697,44	\$ 1.748,36	\$ 1.800,81
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Sueldo del gerente	\$ 8.188,40	\$ 8.434,05	\$ 8.687,07	\$ 8.947,68	\$ 9.216,11
Papelería y útiles de oficina	\$ 500,00	\$ 515,00	\$ 530,45	\$ 546,36	\$ 562,75
Arrendamiento del local	\$ 300,00	\$ 309,00	\$ 318,27	\$ 327,82	\$ 337,65
TOTAL DESEMBOLSOS	\$ 69.512,28	\$ 71.597,65	\$ 73.745,58	\$ 75.957,95	\$ 78.236,69
SALDO DE CAJA	\$ 6.196,16	\$ 7.941,64	\$ 9.818,40	\$ 11.834,37	\$ 13.997,92

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.7. Estado de resultados

Luego del análisis y cálculo de cada uno de los presupuestos necesarios para la operación del negocio y la aplicación del presente modelo de negocios, a continuación, se encuentra el estado de resultados proyectado para 5 años, el cual se ajusta a la normativa tributaria vigente, y que, además, sirve de base para la evaluación financiera en términos del valor presente neto, y el retorno de la inversión. En relación con el Impuesto a la Renta, cabe resaltar que de acuerdo con la tabla de valores según la base imponible definida por el Servicio de Rentas Internas

(SRI), el negocio en análisis da como resultado una utilidad antes de impuestos que en los primeros cuatro años se ubica dentro de un rango cuyo porcentaje de impuesto es del 0%. Sin embargo, en el quinto año, el valor de utilidad es de \$11.689, 87, al cual se le resta el valor inferior de la tabla que de \$11.270, obteniéndose como resultado \$419,87 sobre el cual según los porcentajes definidos en la tabla del SRI, que se encuentra en el anexo 2, se grava con un 5% del Impuesto a la Renta, que representa un valor de \$20,99.

Tabla 40 Estado de resultados

RUBROS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 75.708,44	\$ 79.539,29	\$ 83.563,98	\$ 87.792,31	\$ 92.234,61
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 59.052,58	\$ 60.824,16	\$ 62.648,89	\$ 64.528,35	\$ 66.464,20
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 16.655,86	\$ 18.715,13	\$ 20.915,09	\$ 23.263,96	\$ 25.770,40
(-) GASTOS OPERATIVOS	\$ 10.677,50	\$ 10.997,82	\$ 11.327,76	\$ 11.667,59	\$ 12.017,62
Gastos de Ventas	\$ 1.600,00	\$ 1.648,00	\$ 1.697,44	\$ 1.748,36	\$ 1.800,81
Gastos de Administración	\$ 8.988,40	\$ 9.258,05	\$ 9.535,79	\$ 9.821,87	\$ 10.116,52
Gastos Financieros	\$ 89,10	\$ 91,77	\$ 94,53	\$ 97,36	\$ 100,28
(=) UTILIDAD ANTES DE 15% TRABAJADORES E IMPUESTOS	\$ 5.978,36	\$ 7.717,30	\$ 9.587,33	\$ 11.596,37	\$ 13.752,78
(-) 15% TRABAJADORES	\$ 896,75	\$ 1.157,60	\$ 1.438,10	\$ 1.739,46	\$ 2.062,92
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.081,61	\$ 6.559,71	\$ 8.149,23	\$ 9.856,91	\$ 11.689,87
(-) IMPUESTO AL LA RENTA (SEGÚN TABLA DEL SRI) (persona natural)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20,99*
UTILIDAD NETA	\$ 5.081,61	\$ 6.559,71	\$ 8.149,23	\$ 9.856,91	\$ 11.668,87

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

* Cálculo realizado en base a la tarifa para el impuesto a la Renta de la Fracción Básica desgravada , ubicándose en el segundo rango de ingresos, siendo su aporte el 5% del excedente.

Balance general

A continuación, se presenta el balance general, el cual se estima para el inicio de las operaciones según el presente modelo de negocio para el restaurante Mi Escondite.

Tabla 41 Balance General al inicio del período

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	
Bancos	\$ 16.655,86
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y equipo	\$ 1.430,00
Equipo de computo	\$ 0,00
Muebles y enseres	\$ 990,00
Vehículos	\$ 0,00
Edificios	\$ 0,00
Terrenos	\$ 0,00
TOTAL ACTIVO	\$ 19.075,86
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar	\$ 0,00
Documentos por pagar	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 0,00
PATRIMONIO	
CAPITAL DE LOS SOCIOS	\$ 15.264,65
RESULTADOS	
Utilidad del ejercicio	\$ 3.811,20
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 19.075,86

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.8. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El valor presente neto constituye un indicador del análisis financiero de los emprendimientos que es de vital importancia, puesto que nos muestra el análisis de relacionar los flujos de efectivo futuros que la inversión proporcionará, y que deben justificar el monto de inversión inicial asignado a dicha inversión.

Para ello, es necesario considerar el criterio de que el valor del dinero cambia a través del tiempo, razón por la cual no es lo mismo tener \$10.000 dentro de 3 años, por ejemplo, que tenerlos ahora. Por esta razón se ha utilizado una fórmula a través de la hoja de cálculo de Microsoft Excel, que representa una fórmula de matemática financiera, la cual trae los flujos de efectivo futuros al presente, con la finalidad de determinar su valor al día de hoy. Este valor se comparó con la inversión inicial. Bajo el criterio de que al ser flujos que al día de hoy superen a la inversión inicial, la propuesta es rentable. Este último particular se cumple luego de haber utilizado una tasa de descuento en base a la tasa comercial definida por la Corporación

Financiera Nacional, CFN, que es de 7.78%. En la siguiente tabla se puede observar dicho valor.

Tabla 42 VAN

PERIODOS	RUBROS	VALORES
0	INVERSIÓN INICIAL FIJA	-\$21.167,52
1	FLUJO DE EFECTIVO 1	\$5.081,61
2	FLUJO DE EFECTIVO 2	\$6.559,71
3	FLUJO DE EFECTIVO 3	\$8.149,23
4	FLUJO DE EFECTIVO 4	\$9.856,91
5	FLUJO DE EFECTIVO 5	\$11.668,87
VAN	\$10.224,25	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

4.1.9. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno no es otra cosa más que la tasa real de rentabilidad que generará la inversión del proyecto. Esta tasa debe ser superior a la tasa de descuento utilizada para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), dado que, el rendimiento debe ser superior al costo. Luego de la aplicación de la fórmula mediante una hoja de cálculo de Microsoft Excel, se obtuvo una TIR del 23%, cuyo desarrollo se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 43 TIR

PERIODOS	RUBROS	VALORES
0	INVERSIÓN INICIAL FIJA	-\$21.167,52
1	FLUJO DE EFECTIVO 1	\$5.081,61
2	FLUJO DE EFECTIVO 2	\$6.559,71
3	FLUJO DE EFECTIVO 3	\$8.149,23
4	FLUJO DE EFECTIVO 4	\$9.856,91
5	FLUJO DE EFECTIVO 5	\$11.668,87
TIR	23%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Conclusiones

La presente propuesta finalmente presenta las conclusiones de la investigación, las cuales se encuentran directamente alineadas con los objetivos específicos que guiaron su desarrollo. A continuación, el detalle de dichas conclusiones:

Objetivo específico 1: Aplicar un análisis FODA, y las 5 fuerzas de Michael Porter, a partir de un diagnóstico interno y externo del negocio. De dicho objetivo se mencionan entre otras las siguientes conclusiones:

- El restaurante Mi Escondite, dispone de una ubicación estratégica, su persona se encuentra capacitado, y dispone de una clientela que, aunque no es muy grande, constituye ya parte de sus ventas diarias.
- Actualmente existen varios inversionistas que desean abrir sus negocios en el mercado del restaurante Mi Escondite, lo cual puede representar un riesgo de aparición de nuevos competidores.
- En lo que respecta a las Fuerzas de Porter, el negocio posee inconvenientes con la negociación con proveedores de materias primas.

Objetivo específico 2: Realizar un Estudio de Mercado, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, para el análisis de la demanda, la oferta, los precios y comercialización. De este objetivo se enuncias las siguientes conclusiones principales:

- Un alto porcentaje de personas estudiadas acuden con una frecuencia aproximada de tres días en la semana a un restaurante para consumir almuerzos.
- La cantidad promedio de demanda de almuerzos en los restaurantes del cantón Azogues es de 39.744 almuerzos en el año.
- El precio promedio por almuerzo en un restaurante en general en el cantón Azogues es de \$3.
- Los medios más utilizados por los usuarios para la búsqueda de información son las redes sociales, siendo las más representativa el Facebook.
- La mayoría de encuestados consideran necesario la incorporación de valores agregados, tales como: postres variados por cada almuerzo, conexión Wifi, televisión por cable, música en vivo, etc.

Objetivo específico 3: Proponer un modelo de negocio fundamentado en la evaluación

económica y financiera, para demostrar la rentabilidad de la inversión. De modo que, a continuación, se presenten las siguientes conclusiones:

- Luego de la preparación de los presupuestos se identificó un Valor Presente Neto (VAN) de \$10.224,25, mismo que es positivo, con una tasa de descuento de 7,78%.
- Finalmente se puede manifestar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojó un porcentaje del 23%.

Recomendaciones

El presente trabajo culmina con las siguientes conclusiones:

- Dado que, en el mercado en el cual opera el restaurante Mi Escondite, varios inversionistas desean abrir negocios similares, SE RECOMIENDA generar estrategias de mercado que potencien su participación en el mismo, a través de la búsqueda constante de un valor agregado que incentive hacia una ventaja competitiva.
- Dado que, el negocio posee inconvenientes con la negociación con proveedores de materias primas, SE RECOMIENDA, buscar mecanismos mediante los cuales exista una relación eficiente entre los proveedores y los propietarios del negocio, puesto que uno de los aliados estratégicos de toda empresa son sus proveedores.
- Dado que, un alto porcentaje de personas estudiadas acuden con una alta frecuencia a restaurantes para consumir almuerzos, con una cantidad promedio de demanda en los restaurantes del cantón Azogues de 39.744 almuerzos en el año, SE RECOMIENDA, aprovechar esta oportunidad de mercado, dado que, al ser así se demuestra la viabilidad de la propuesta desde la perspectiva del mercado.
- Dado que, el precio promedio por almuerzo en un restaurante en general en el cantón Azogues es de \$3, SE RECOMIENDA considerar el precio calculado en el estudio económico del presente documento, en el cual se determinó un valor de \$2.50.
- Dado que, los medios más utilizados por los usuarios para la búsqueda de información son las redes sociales, siendo las más representativa el Facebook, SE RECOMIENDA utilizar este recurso por medio de políticas de pago, con la finalidad de llegar a más personas, además se sugiere ofrecer un servicio de bufet de postres por cada almuerzo.
- Dado que, la investigación identificó un Valor Presente Neto (VAN) de \$10.224,25, con una tasa de descuento de 7,78% y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 23%, SE RECOMIENDA potenciar la propuesta, puesto que financieramente es rentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Buján, A. (31 de 01 de 2018). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Carbajal, L. (31 de 01 de 2018). *El método deductivo de investigación*. Obtenido de <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Carbone, R. (06 de 12 de 2010). Plan de Negocios. Santiago de Chile.
- Diccionario ABC. (30 de 01 de 2018). *Tu diccionario hecho fácil*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/precio.php>
- Economipedia. (31 de 01 de 2015). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/demanda.html>
- Harris, M. (01 de 02 de 2018). *Método Histórico*. Obtenido de <https://metodoss.com/historico/>
- INEC. (2018). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Pérez, J., & Merino, M. (01 de 02 de 2008). *Definición de Método Científico*. Obtenido de <https://definicion.de/metodo-cientifico/>
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. Washington: SLN.
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Madrid: Portal Universia S.A.
- Rohn, J. (25 de 02 de 1985). *Siete estrategias para alcanzar riqueza y felicidad*. México: Unidos.
- Ruiz, R. (01 de 02 de 2018). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Torres, J. (01 de 02 de 2018). *Definiciones y que es*. Obtenido de <http://definicionyque.es/metodo-estadistico/>
- Universidad Católica de Cuenca. (06 de 12 de 2017). Proyectos de Inversión. Azogues.
- Urbina, G. (1987). *Evaluacion de Proyectos septima edicion*. Mexico.
- Urbina, G. (1995). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: HD69. P75 B33.

ANEXOS

Anexo 1 Diseño de Plan Estratégico

Diseño de un plan estratégico para mejorar el Servicio y Publicidad del Restaurante Mi Escondite ubicado en la Ciudad de Azogues.

Objetivo general de la investigación

Aplicar un sistema de reingeniería en el servicio brindado por el restaurante Mi Escondite ubicado en la ciudad de Azogues.

Instrucciones generales: Esta encuesta es dirigida a las personas de la ciudad de Azogues, los datos de la misma se utilizarán para investigación de campo.

Señale la opción que Ud. crea conveniente

1.- ¿Usted con qué frecuencia come fuera de su hogar?

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Tres veces a la semana	
Cuatro veces a la semana	
Más de cuatro veces a la semana	

2.- ¿Porque razón prefiere comer en un restaurante?

Por falta de tiempo	
Por degustar algo diferente	
Por motivos de trabajo	
No me gusta cocinar	

3. ¿Que valora usted en un restaurante?

Precio	
Calidad del servicio	

Calidad del producto	
Valor agregado (espectáculos, promociones, parqueo)	
Otra	

4. ¿Usted hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo en un restaurante?

Dos dólares	
Dos dólares con cincuenta	
Tres dólares	
Tres dólares con cincuenta	
Más de tres dólares con cincuenta	

5. ¿Usted conoce el restaurante Mi Escondite ubicado en la ciudad de Azogues?

SI	
----	--

NO	
----	--

6. Si usted conoce el restaurante Mi Escondite conteste la siguiente pregunta

¿Por cuál de los siguientes medios conoce nuestros servicios?

Internet	
Redes sociales	
Radio	
Televisión	
Periódico	
Otro medio	

7.- ¿De los siguientes restaurantes señale a cuál preferiría ir?

El Padrino	
Mi Escondite	
La Cascada	

Los Picantes De Azogues	
La Casona De Filis	
Otra	

8.- ¿Con qué frecuencia acude usted al restaurante Mi Escondite?

Diariamente	
Semanalmente	
Mensualmente	
Anualmente	
Nunca	

9.- ¿Que tan probable es que nos recomiende con amigos y familiares?

Nada probable	
Poco probable	
Muy probable	

10.- Cuando usted ingresa a un restaurante que le gustaría encontrar, señale una de las opciones

Estacionamiento	
Servicio a domicilio	
Música en vivo	
Lugar de distracción para niños	
Bocaditos	
Otra	

Anexo 2 TABLA DEL (SRI) IMPUESTO A LA RENTA

En la siguiente tabla se puede observar que El Restaurante Mi Escondite no excede el valor de (11.270) que es la fracción básica, en los cuatro primeros años por lo que no paga impuesto, pero al llegar al año número cinco si paga un excedente del 5%

AÑO 2018 En dólares			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto fracción básica	% Impuesto fracción excedente
0	\$ 11.270	\$ 0	\$ 0%
\$ 11.270	\$ 14.360	\$ 0	\$ 5%
\$ 14.360	\$ 17.950	\$ 155	\$ 10%
\$ 17.950	\$ 21.550	\$ 514	\$ 12%
\$ 21.550	\$ 43.100	\$ 946	\$ 15%
\$ 43.100	\$ 64.630	\$ 4.178	\$ 20%
\$ 64.630	\$ 86.180	\$ 8.484	\$ 25%
\$ 86.180	\$ 114.890	\$ 13.872	\$ 30%
\$ 114.890	En adelante	\$ 22.485	\$ 35%

Fuente: www.sri.gob.ec/web/guest/home

Anexo 3 Número de habitantes en el Cantón Azogues

PARROQUIAS	TIPO	NÚMERO DE HABITANTES
Aurelio Bayas Azogues Borrero San Francisco	Urbanas	37.156

Fuente: (INEC, 2018)

Anexo 4 Proyección de la población del cantón Azogues

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN CANTONES												
2010-2020												
Código	Nombre de canton	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
101	CUENCA	524.563	535.624	546.864	558.127	569.416	580.706	591.996	603.269	614.539	625.775	636.996
102	GIRON	13.192	13.196	13.197	13.195	13.187	13.175	13.157	13.134	13.107	13.074	13.037
103	GUALACEO	44.487	44.994	45.501	45.997	46.482	46.954	47.411	47.855	48.286	48.702	49.104
104	NABON	16.593	16.686	16.777	16.863	16.943	17.017	17.084	17.145	17.201	17.250	17.292
105	PAUTE	26.559	26.853	27.146	27.432	27.712	27.983	28.246	28.500	28.747	28.985	29.214
301	AZOGUES	73.407	74.698	76.003	77.310	78.615	79.917	81.212	82.497	83.770	85.030	86.276
		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	
302	BIBLIAN	21.883	22.090	22.296	22.499	22.697	22.889	23.074	23.253	23.423	23.586	23.741
303	CAÑAR	62.317	63.012	63.707	64.394	65.068	65.729	66.372	66.996	67.601	68.185	68.747
304	LA TRONCAL	56.646	58.477	60.361	62.288	64.256	66.266	68.317	70.401	72.523	74.678	76.872
305	EL TAMBO	9.899	10.143	10.391	10.643	10.897	11.153	11.413	11.673	11.935	12.198	12.462

Anexo 5 Fotografías



