



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

CREACION DE RESTAURANTE CON ENTRETENIMIENTO EN VIVO MOROS EN LA COSTA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborador Por:

Juan Javier Coka Aguilar

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, JUAN JAVIER COKA AGUILAR

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**CREACIÓN DE RESTAURANTE CON ENTRETENIMIENTO EN VIVO MOROS EN LA COSTA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** ", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de octubre del año 2012

El autor:

Juan Javier Coka Aguilar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, JUAN JAVIER COKA AGUILAR

DECLARO QUE:

La Tesis "**CREACION DE RESTAURANTE CON ENTRETENIMIENTO EN VIVO MOROS EN LA COSTA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 9 días del mes de octubre del año 2012

El autor:

Juan Javier Coka Aguilar



MBA 2009 - 2011

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE
MASTER IN BUSINESS & ADMINISTRATION (MBA)**

TEMA:

**“CREACION DE RESTAURANTE CON ENTRETENIMIENTO
EN VIVO “MOROS EN LA COSTA” EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**



NOMBRES:

KAROLA ZAMBRANO MARTINEZ

ANTONIO ENCALADA DUFFER

GALO MENDOZA GUERRERO

JUAN JAVIER COKA

DIRECTOR DE TESIS:

GUILLERMO GUERRERO

GUAYAQUIL, AGOSTO 29 DE 2011

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| 1.1 Objetivo General del Proyecto | 1 |
| 1.2 Objetivos Específicos del Proyecto | 1 |
| 1.3 Entorno Económico y Social | 1 |
| 1.4. Nuestras ventajas competitivas | 4 |
| 1.5. Segmentación y selección del mercado objetivo | 5 |
| 1.6. Feedback del mercado evaluado | 6 |
| 1.7. Tamaño y potencial de crecimiento de la empresa | 9 |
| | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO: | 10 |
| 2.1. Misión y Visión de la empresa | 10 |
| 2.2. Estructura organizacional | 10 |
| 2.3. Atributos del servicio | 10 |
| 2.4. Análisis FODA | 11 |
| 2.5. Modelo de Porter aplicado al proyecto | 12 |
| | |
| 3. ANÁLISIS DEL MERCADO: | 14 |
| 3.1. Estudio del Negocio | 14 |
| 3.2. Identificación del mercado objetivo y potencial | 14 |
| 3.3. Investigación de mercado y resultados | 15 |
| 3.4. Análisis Sectorial | 16 |
| | |
| 4. ESTRATEGIAS DEL MERCADO | 19 |
| 4.1. Estrategias de servicio, precio, plaza y estacionalidad | 19 |
| 4.2. Estrategia promocional y de gastos | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3. Estrategia de posicionamiento | 23 |
| 4.4. Plan de lanzamiento | 23 |
| 5. OPERACIONES | 24 |
| 6. RIESGOS INVOLUCRADOS CON EL NEGOCIO | 29 |
| 6.1. Riesgos internos | 29 |
| 6.2. Riesgos externos | 29 |
| 7. EQUIPO GERENCIAL Y OPERATIVO | 30 |
| 7.1. Estructura Organizacional | 30 |
| 7.2. Perfiles y funciones del personal | 30 |
| 7.3. Planes de Carrera | 38 |
| 7.4. Cultura empresarial | 38 |
| 8. ESTUDIO FINANCIERO | 40 |
| 9. RESPONSABILIDAD SOCIAL | 42 |
| 10. PLAN DE INNOVACIÓN | 43 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA | 44 |

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado corresponde exclusivamente a los autores de la misma y su patrimonio intelectual al IDE Business School.

Karola Zambrano Martínez

Antonio Encalada Dúffer

Galo Mendoza Guerrero

Juan Javier Coka

DEDICATORIA

A Dios por concedernos la satisfacción de culminar exitosamente nuestros estudios, y sobre todo por la calidad de vida que nos ha dado.

A nuestros padres y parejas, quienes han estado incondicionalmente a nuestro lado y además han sabido guiarnos por los senderos de la justicia y de la equidad.

A nuestros amigos y hermanos, quienes constantemente nos inspiran, motivan e incitan a ponernos el honorable desafío de ser mejores personas cada día en todas nuestras actividades cotidianas.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Objetivo General del Proyecto:

Crear un centro de entretenimiento artístico y gastronómico rentable y sostenible en el tiempo, basado en presentaciones simultáneas en vivo y en un menú de comida al estilo guayaquileño con matices e influencia de la comida fusión.

Consecuentemente, contribuiremos con el desarrollo turístico de la ciudad y del país, ya que nos posicionaremos como uno de los lugares íconos a ser visitados cada vez que alguien se encuentre en Guayaquil.

1.2 Objetivos Específicos del Proyecto:

- Aplicar la Responsabilidad Social para con las personas que viven del “Teatro de la Calle”
- Diferenciar nuestro servicio de comida a través del entretenimiento teatral simultáneo apto para todo público.
- Promover el turismo.
- Generar nuevas plazas de trabajo.
- Fusionar el arte culinario con las artes escénicas buscando fomentar el desarrollo cultural de la ciudad en espacios no tradicionales.

1.3 Entorno Económico y Social:

La economía del Ecuador es la octava de América Latina después de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile.

El petróleo es uno de los principales recursos a la hora de evaluar los generadores de ingresos del país así como también lo son las remesas enviadas por los migrantes.

Existen diferencias marcadas a nivel de los ingresos, ya que por ejemplo, el 10% de la población más rica posee el 42.5% de la riqueza mientras que el 10% de la población más pobre apenas tiene acceso al 0.6% de la riqueza.

A continuación se presenta un cuadro con los principales indicadores macroeconómicos del Ecuador:

| | |
|--|--------------------|
| Deuda como % del PIB | 14,20% |
| Inflacion acumulada enero-julio 2011 | 2,99% |
| Inflacion anual julio 2010- julio 2011 | 4,44% |
| Riesgo pais agosto 2011 | 872 |
| Tasa de desempleo a julio 2011 | 6,36% |
| Tasa de interes activa agosto 2011 | 8,37% |
| Tasa de interes pasiva agosto 2011 | 4,58% ¹ |

Según las cifras macroeconómicas presentadas anteriormente, desde mediados de 2009 el país se encuentra en una recesión económica originada por su escaso crecimiento y un aumento en el desempleo, a pesar de lo anunciado por el Gobierno que informó que esta tendencia se revertiría a final del año pasado. Esta situación implica un importante riesgo económico y social que las empresas deben afrontar dentro de sus planes a corto plazo.

En el área social, según el INEC, al menos 131 mil empleos se incrementaron en el país en el tercer trimestre del 2010, lo que permitió una reducción de 1.7 puntos en el Índice de Desempleo, registrado entre julio y septiembre, que llegó al 7.4% frente al 9.1% alcanzado en igual período del 2009.²

El último informe difundido, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, fueron el comercio (107 mil empleos) y la manufactura (33 mil empleos). En el segmento cuenta propia (alquiler, inmobiliarios) se crearon 25 mil plazas laborales y en enseñanza 21.000. Este último motivado por el inicio del año lectivo en el régimen escolar de la Sierra y el Oriente.

¹Banco Central del Ecuador.

² www.inec.com.ec

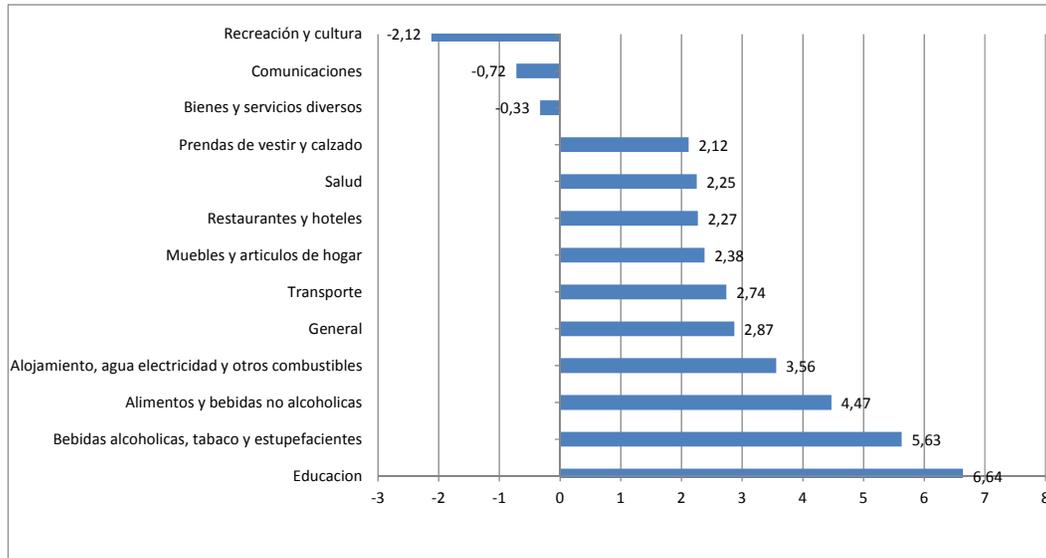
El subempleo es, junto con el desempleo, uno de los más graves problemas estructurales de la economía ecuatoriana. La tasa de subempleo en julio 2011 cerró con unos niveles del 46.7%, siendo el 0.5% superior de comienzos de año; mientras que el desempleo supera el 6%. El elevado nivel de subempleo implica que alrededor de la mitad de la PEA no está adecuadamente empleada, lo que a su vez determina una baja calidad de vida en términos de bienestar de la población. Efectivamente, las personas subempleadas se encuentran ocupadas en actividades de menor productividad que se traducen en bajos ingresos.

El nivel de impuestos es alto en el país: actualmente muchas tasas, impuestos y servicios han subido de precio, lo que hace que el ciudadano pierda capacidad adquisitiva.

En Ecuador, la capacidad adquisitiva de los habitantes es muy inferior a la del promedio mundial, y se sitúa en menos de 500 dólares mensuales por habitante. Este aspecto dificulta la comercialización de los productos, por la capacidad adquisitiva de la población.

El sector servicios, al estar compuesto por bienes “no transables”, y por lo tanto, no sujetos a la competencia de bienes y servicios importados, es en el que se pueden observar con mayor probabilidad aumentos de precios, debido a incrementos de demanda agregada o fenómenos estacionales de demanda, y en el que se puede, por tanto, hacer un mayor uso de prácticas de aumentos de precios, dependiendo del nivel de elasticidad de precio de cada tipo de servicio. En el año 2010 la inflación promedio de servicios alcanzó el 3.62%, similar a la del año 2009 que alcanzó 3.51%.

Figura 1.1. Inflación acumulada por divisiones de producto en servicios³



1.4. Nuestras ventajas competitivas:

1. Nuestra gente y nuestra cultura de servicio al cliente.

Es un principio conocido que la cultura del servicio debe comenzar al más alto nivel, por medio de una visión común y valores compartidos, que impregnen hasta sus cimientos toda la organización.

Para una empresa pequeña o mediana en nuestra área le es difícil conseguir las tecnologías y sistemas de punta, que normalmente adquieren las empresas con mayor capacidad adquisitiva. A las Pymes de nuestros países, nos queda como alternativa hacer una excelente selección de gente con orientación al servicio, manteniéndola permanentemente capacitada y motivada.

2. Escenografía y ambientación

Presentaremos shows artísticos en vivo, con arte local, que recogerá no solo música, sino teatro, representaciones, exposiciones, entre otras formas de arte que se volverán una importante forma de difusión de la cultura guayaquileña.

³www.inec.com.ec

Asimismo, nuestra ambientación y decoración será sumamente original, con piezas propias e interesantes que llamarán la atención de nuestros visitantes, fomentando el boca a boca entre nuestros clientes y posibles clientes.

Nuestra identidad es alegre y festiva, lo cual se demostrará en los colores y otras especificaciones del local, así como también la música y por supuesto, lo más importante, la atención al cliente.

3. Gastronomía

Según la Cámara de Turismo del Ecuador y el INEC en sus estadísticas censales, existe una gran oferta gastronómica en la ciudad, compuesta por más de 500 restaurantes típicos. La gran diferencia que tendremos con respecto a otros restaurantes, es el arte que en nuestro restaurante podrán disfrutar los clientes, tanto en el ambiente, como en los platos que podrán degustar.

Deseamos crear un ambiente de entretenimiento completo donde se pueda comer bien y disfrutar de shows artísticos entre toda la familia, amigos y/o colegas de trabajo.

Tendremos un menú original y creativo, de la comida más típica en parrilladas y moros.

1.5. Segmentación y selección del mercado objetivo:

Nuestro mercado Objetivo:

Personas joviales con gusto por espectáculos en vivo. Gente que busca entretenimiento sano mientras come, una experiencia diferente, divertida y muy alegre. De clase media, media alta y alta, puesto que éstos representan más del 50% de la población y poseen capacidad para adquirir este servicio.

Personas que prefieran lo novedoso y deseen conocer lugares nuevos, que gusten de comida tipo parrillada. Preparada sanamente y de un modo diferente

Familias que buscan entretenimiento sano mientras disfrutan del buen comer, pasando en un ambiente ameno, apto para todo público.

Segmentación:

Regional: Nos dirigiremos en primer lugar a la gente que habita en Guayaquil, que adora su cultura y quiere conocer más de ella.

Adicionalmente queremos atraer al sector turístico a la ciudad, para ser parte de la muestra de nuestra cultura ecuatoriana y ser parte de la ruta que desean visitar en su estancia en el país.

Demográfica: Por el lugar de ubicación, en el edificio La Gran Manzana, cerca de la zona de Plaza Sol y Mall del Sol, nuestros clientes por cercanía serían personas que laboran en oficinas próximas a este sector, además de turistas puesto que cerca hay una variedad de hoteles en y cerca de esta zona.

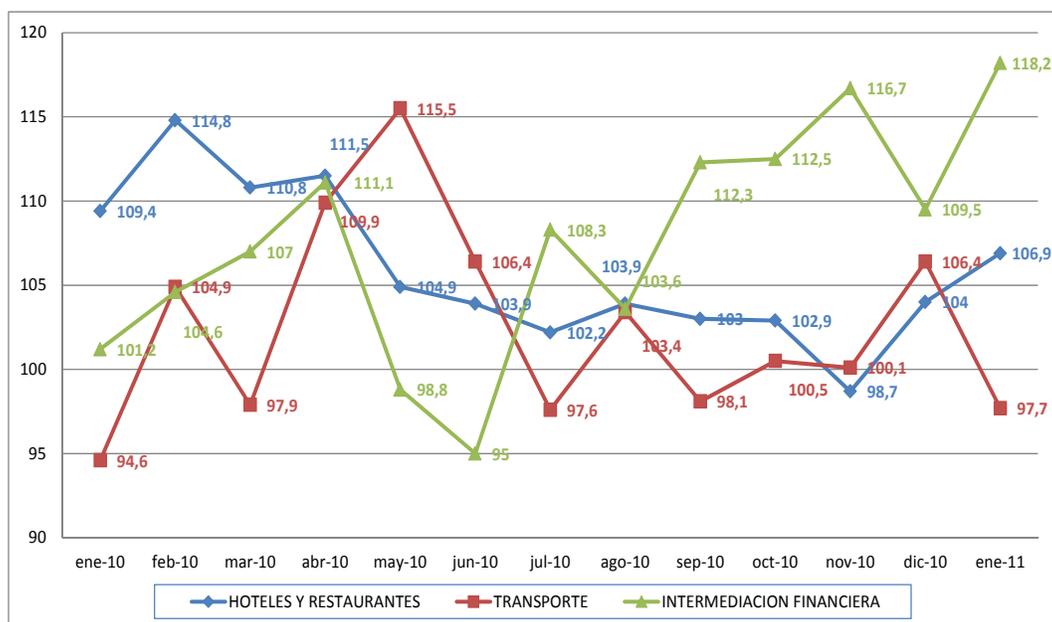
Buscamos personas que gusten de la comida típica guayaquileña y música con ritmos actuales.

1.6. Feedback del mercado evaluado:

De acuerdo a la misma entidad, los restaurantes constituyen el 52,5% del volumen de negocio del sector turístico, muy por delante de los hoteles (24,4%) y las agencias de viajes (23,1%). De los tres subsectores turísticos (hoteles, restaurantes y agencias de viajes), los restaurantes son los que han experimentado un crecimiento de negocio más importante, de un 8.9% en los últimos años.

Se observa que el sector servicios, sobre todo el de restaurantes ha generado altos niveles de ingresos en el país, tal y como se observa en la figura siguiente:

Figura 1.2. Nivel de actividad del Sector restauración 2010⁴



Los sectores de restaurantes y hotelería son los que proporcionan mayores ingresos al país, además de mayor movimiento turístico.

Figura 1.3. Encuesta anual de hoteles, restaurantes en Ecuador⁵

| AÑOS | NÚMERO ESTABLEC. | PERSONAL OCUPADO | REMUNERACIONES | PRODUCCIÓN TOTAL |
|------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| 1995 | 688 | 32.353 | 374.765.760 | 2.221.626.888 |
| 1996 | 676 | 32.427 | 490.685.291 | 2.745.711.278 |
| 1997 | 714 | 39.488 | 704.899.743 | 4.587.294.700 |
| 1998 | 728 | 42.700 | 1.088.808.498 | 7.359.164.129 |
| 1999 | 712 | 40.575 | 1.657.953.338 | 13.588.214.085 |
| 2000 | 724 | 44.940 | 156.307.484 | 1.311.773.204 |
| 2001 | 748 | 48.855 | 240.673.627 | 1.760.462.057 |
| 2002 | 817 | 56.893 | 324.872.657 | 2.022.004.257 |
| 2003 | 911 | 65.614 | 385.450.363 | 2.299.064.726 |
| 2004 | 1.005 | 74.355 | 431.004.180 | 2.475.049.756 |
| 2005 | 1.007 | 79.266 | 500.312.590 | 2.860.238.502 |
| 2006 | 1.021 | 85.218 | 585.000.416 | 3.558.352.344 |
| 2007 | 1.000 | 82.834 | 598.736.912 | 3.872.211.715 |
| 2008 | 979 | 80.952 | 736.578.964 | 4.749.621.818 |

⁴ www.inec.com.ec

⁵ www.inec.com.ec

De acuerdo con la encuesta de hoteles, restaurantes y servicios del año 2.008, la producción nacional se distribuyó así: el 90% fue el aporte del sector servicios y el 10% le correspondió al sector de hoteles y restaurantes.

Al analizar la variable valor agregado, es decir el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, se observa que las actividades de servicios relacionadas con la Extracción de Petróleo y Gas; planes de seguros generales y actividades de radio y televisión (producción de programas) concentran el 37 por ciento, del sector servicios; en tanto que en hoteles y restaurantes; hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal, se destaca por ser la actividad de mayor aporte en el sector con el 55%.

Figura 1.4. Producción total y valor agregado del sector servicios⁶



Sin embargo centrándonos solo en el sector de restaurantes observamos el importante aporte para a generación de valor en el país, siendo la creación de un nuevo restaurante típico en la ciudad, un interesante aporte para elevar esta cifra en la provincia de Guayas.

⁶ www.inec.com.ec

Figura 1.5. Aporte en producción de los bares y restaurantes en Ecuador (en miles de dólares)⁷

| PROVINCIAS | REST. BARES Y CANTINAS |
|------------|---------------------------|
| GUAYAS | 48.829 |
| PICHINCHA | 202.314 |
| OTRAS | 10.990 |
| TOTAL | 262.133 |

1.7. Tamaño y potencial de crecimiento de la empresa:

El tamaño de nuestra empresa será mediana, con un equipo de 30 personas laborando con nosotros.

Nuestra intención es mantener la novedad de nuestro restaurante, ampliando la oferta a nuestros clientes, agregando platos, bebidas y shows novedosos que mantengan a la clientela interesada en regresar para ver qué más tenemos para ofrecerles e invitar a más gente de su círculo a visitarnos.

Consideramos que podemos crecer por medio de la apertura de nuevos locales en diferentes partes de la ciudad, del país e incluso fuera de Ecuador, especialmente en ciudades donde habiten guayaquileños y ecuatorianos en general en el exterior.

Asimismo, otra forma de posible crecimiento es el ampliar nuestra oferta en platos y entretenimiento o incluso la apertura de otros restaurantes con conceptos originales, dada la experiencia en operación de restaurantes que vamos a ir adquiriendo.

⁷www.inec.com.ec

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

2.1. Misión y Visión de la empresa:

Misión: Lograr que nuestro restaurante se ubique y mantenga en el top of mind de preferencia de restaurantes guayaquileños dentro del primer semestre de funcionamiento.

Visión: Generar en nuestros clientes las sensaciones de sorpresa, alegría e imaginación al ser observadores y partícipes de nuestros shows en vivo, todo esto mientras son atendidos con amabilidad y comodidad igual o mejor que en su propia casa.

Visión 2016: Alcanzar el reconocimiento de ícono gastronómico y de entretenimiento de Guayaquil, siendo visitados por guayaquileños orgullosos de su ciudad y además formando parte de la ruta turística ofrecida a los visitantes de nuestra ciudad.

2.2. Estructura organizacional:

Nuestro negocio será un restaurante de parrilladas y moros con la oferta adicional de espectáculos de arte. Sin ser un restaurante de lujo, pues no es el subsegmento que buscamos, sí seremos un restaurante de primera categoría, de acuerdo con las siguientes características que lo especifican como tal:

1. Entrada para los clientes independiente de la del personal.
2. Espacio de espera.
3. Teléfono inalámbrico.
4. Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
5. Aire acondicionado, calefacción y refrigeración.
6. Mobiliario y decoración de primera calidad.
7. Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
8. Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
9. Personal de servicio debidamente uniformado.
10. Cubertería de acero inoxidable.

2.3. Atributos del servicio:

El servicio será un restaurante de parrilladas típicas guayaquileñas con moros de acompañamiento, fusionado con la oferta de entretenimiento artístico, desarrollando nuevos artistas de la ciudad y del país y fomentando nuestra cultura.

Seremos el primer restaurante con este tipo de oferta en la ciudad. El ambiente y los platos del menú tendrán una identidad original y muy propia, inspirada en la comida típica guayaquileña.

El menú será innovado periódicamente, al igual que la agenda cultural que tendrá noches de descubrimiento de nuevos artistas en el área del teatro, música, comedia, artes plásticas, entre otras.

Ambiente: como hemos descrito anteriormente, tendremos un ambiente de fiesta, los meseros y personal de servicio vestirán uniformes acorde a nuestra imagen, siendo parte de la oferta de entretenimiento de nuestro restaurante.

Música: alegre, de ritmos al estilo pop, pop/rock, pop tropical, en lo posible con artistas ecuatorianos contemporáneos exitosos. Adicionalmente tocaremos música amena actual y de estilo festivo para ambientar el lugar.

Espectáculos: las noches de los jueves, viernes y sábado, se podrá disfrutar de espectáculos, como obras de teatro, monólogos, conciertos, grupos de baile e incluso descubrimiento de nuevas estrellas ecuatorianas en diversas áreas.

Todos estos atributos contribuirán para que el cliente no sólo quede satisfecho por el producto que esperan encontrar sino por el elemento sorpresa que no esperan que serán nuestros shows anunciados y no anunciados; estos elementos adicionales que los llevarán un ambiente guayaquileño festivo.

2.4. Análisis FODA:

Fortalezas

- Concepto innovador, con idea diferente del negocio fusionando la parte artística con la de restaurantes.
- Fuerte enfoque en cultura organizacional enfocada al cliente.
- Primer restaurante con concepto de restaurante y entretenimiento en Guayaquil.
- Ubicación comercial atractiva en una zona de gran crecimiento en Guayaquil.
- Decoración y menú original, divertido y delicioso.
- Espíritu emprendedor e innovador organizado en función de las destrezas y habilidades de cada uno de sus miembros.
- Fuerte planificación financiera y efectivo control de gestión.
- Posibilidad de descubrimiento de nuevas potencias artísticas ecuatorianas.

Oportunidades

- Posibilidad de expansión local, nacional e internacional.
- Actualmente no existe en Guayaquil un concepto que combine la oferta de parrillada con moros junto a la de entretenimiento.
- Nuestra ubicación en una zona de alto y rápido crecimiento hace que se incremente el tráfico por proximidad.
- Gran colocación de capital en el mercado por parte del gobierno nacional a través de bonos e incentivos al consumo local.
- Actualmente existen pocos espacios de oferta cultural en la ciudad.
- Nuestra propuesta de estilo culinario y ambiente original y novedoso, resultará interesante para el visitante, logrando visitas iniciales por curiosidad.

Debilidades

- Inversión inicial alta, para llevar a cabo la actividad, hasta recuperar inversión en el plazo estipulado en el capítulo de finanzas.
- Existe una amplia oferta de restaurantes en Guayaquil, por lo que la competencia gastronómica es grande.
- Para que el concepto funcione, se requiere de una constante actualización para mantener el interés de los clientes, lo que induce a un gasto regular que la competencia no tiene.

Amenazas

- Facilidad de copia de modelo del restaurante.
- Al no existir actualmente este tipo de oferta que combina el restaurante con el entretenimiento, al momento de comunicar el concepto puede resultar confuso de entender para el público.

2.5. Modelo de Porter aplicado al proyecto:

Clientes

Los clientes son personas y familias de la clase media, media-alta y alta sin embargo el poder negociador no viene marcado por ellos, sino por la competencia y el nivel de costos de la actividad final.

La idea es ofrecer a los clientes otras alternativas diferentes para que los satisfagan no solamente en el área gastronómica, sino en el arte. Si la oferta propuesta gusta, los clientes estarán dispuestos a asistir y consumir sin mayores restricciones que la de sus ingresos económicos.

Proveedores

Hay una amplia cantidad de proveedores a los cuales podemos comprar los insumos para la preparación de la comida, tales como supermercados, mercados, comisariatos, entre otros.

En el caso de los proveedores de entretenimiento, generalmente no están formalizados y en algunas ocasiones incluso no tienen una dirección específica, por lo que organizaremos noches abiertas donde descubriremos nuevas estrellas que puedan ofrecer espectáculo en nuestro restaurante. Dentro de nuestro rol contaremos con un Jefe de Entretenimiento encargado específicamente de conseguir artistas para nuestro local y coordinar sus actividades en nuestro restaurante.

Competencia Actual

Los clientes tienen una amplia oferta de restaurantes en Guayaquil, de los cuales elegir, tanto en tipo de comida, como en ubicación y precios de las ofertas.

Consideramos que nuestra competencia directa son restaurantes de Guayaquil, que hemos dividido en dos segmentos:

Por Tipo De Comida: Restaurantes que vendan parrilladas y moros, tales como Puerto Moro, Una Vaca en el Tejado, La Parrillada del Ñato, Pique y Pase y Cocolón.

Por Ubicación: Restaurantes que se encuentren cerca de nuestro local como Hooters, Noé, Metro Café, Spaguetti, Tony Roma's, Parrillada El Carbón de Leña y Akrópolis.

Competencia Potencial

Nuestra ventaja en cuanto a concepto es imitable, sin embargo seremos los primeros y por lo tanto, los que marcaremos la tendencia. La competencia actual en el área de restaurantes podría fácilmente dedicarse a producir espectáculos en su interior, volviéndose competencia directa.

Sustitutos

- Ofertas de comida a domicilio.
- Comidas preparadas y comidas en casa.
- Bares que ofrezcan un menú tipo restaurante.
- Teatros.
- Cines.
- Arte callejero.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO:

3.1. Estudio del Negocio

El 49% de la población del país es parte de la “clase media”, según el último estudio del año 2010 elaborado por el INEC denominado “El Ecuador ya cuenta con su estratificación socioeconómica”.⁸

Según Byron Villacís, director del INEC, el 13% de la población a nivel nacional se ubica en el nivel socioeconómico A. Se trata de personas que tienen seguro, poseen lavadora de ropa, más de dos televisores, por lo menos un automóvil, televisión por cable y computadora, además de que sus jefes de hogar son universitarios o postgradistas.

En el nivel B, una “clase media alta” se ubica en el 23% de la población; esta tiene una menor posesión de un automóvil que el estrato A, tiene computadora, seguro y una televisión a color, asalariado y con educación media y universitaria.

Según este informe, el 36% de la población ecuatoriana almuerza en restaurantes, un 23% cena en restaurantes y 31% en establecimientos de comida rápida. Esto hace que el potencial de visitantes de un restaurante sea alto y eso hace que nuestro proyecto de negocio sea atractivo para la población.

3.2. Identificación del mercado objetivo y potencial:

El mercado objetivo, es la clase media y media alta, ecuatorianos, que vivan o estén visitando Guayaquil. Además también nos interesa llegar a los turistas de la ciudad como visitantes de nuestro local, quienes constituirían parte clave de nuestra identificación como lugar emblemático de Guayaquil.

Actualmente los clientes tienen preferencias por variados tipos de ofertas gastronómicas y esto permite que exista una rotación de clientes entre los diferentes conceptos de comida, por lo cual el que pensemos abrir un restaurante con un concepto definido y especializado tiene fortalezas por estos patrones de consumo.

Creemos que es importante la oportunidad de expansión que tenemos a futuro, ya que podríamos replicar este modelo de negocio en diferentes partes de Guayaquil y de Ecuador. Incluso al ser los mejores representantes de nuestra ciudad, podríamos pensar incluso en una internacionalización de este restaurante, poniendo especial énfasis en ciudades fuera del Ecuador donde habitan ecuatorianos, en especial guayaquileños.

⁸www.inec.gov.ec

3.3. Investigación de mercado y resultados:

Las fuentes de donde hemos extraído información fueron de dos tipos:

Fuentes Bibliográficas:

Nuestra principal fuente bibliográfica fue Internet, en especial la página web del INEC, de donde pudimos obtener información oportuna y actualizada sobre los segmentos y comportamientos ecuatorianos.

Además acudimos a investigaciones anteriores y publicaciones estadísticas que nos otorgaran un contexto en cuanto a la información propia de este tipo de trabajo de tesis.

Grupos Focales:

Método: Cualitativo.

Técnica: Grupos de discusión → Grupo Focal.

Fecha y lugar: Casa de un integrante del equipo, vía la costa, Junio 2011.

Número de personas: (3 grupos de 10 personas) 30 personas.

Datos de los integrantes:

El grupo focal se dirigió, a personas de 25 a 45 años, solteros, casados, padres o madres de familia. Todos habitan en Guayaquil o sus alrededores.

Las preguntas que se realizaron están adjuntas en el anexo 1 de esta tesis.

De estos tres grupos focales obtuvimos las siguientes conclusiones:

La idea es aceptada y a todos los grupos de interés investigados les llamó la atención un restaurante con animación y entretenimiento, sobre todo para los días jueves y viernes, en los jóvenes. Los padres de familia prefieren los sábados y sobre todo los domingos en el almuerzo.

El concepto de comida parrillada y moros con entretenimiento, fue el mejor acogido entre los tipos de comida propuestos. Sin embargo, la mayor preocupación en los tres grupos fue el precio, que se debatió y no debe de superar los 30 dólares por persona, para que sea aceptado.

El nombre escogido fue llamativo y gustó a los asistentes, pensando en restaurantes y comida típica guayaquileña. La zona propuesta para la ubicación, que está situada en La Gran Manzana, tuvo muy buena aceptación debido a la cercanía con oficinas, ciudadelas como Kennedy y otros restaurantes de interés de los entrevistados.

Las conclusiones específicas del estudio fueron:

El promedio en que los entrevistados acuden a restaurantes es de 20 a 30 veces al año.

Visitan restaurantes principalmente con la familia, la pareja, con amigos o colegas de trabajo para suplir la necesidad de alimentación, a su vez que funge como entretenimiento al tener un momento ameno fuera de sus espacios habituales (casa, oficina, universidad), es por esto que la unión del concepto de restaurante con entretenimiento resulta muy oportuna.

Otro motivo de visita a un restaurante, es por negocios, tales como salidas a comer con clientes o proveedores.

Del grupo investigado, el 30% prefiere la parrillada, el 45% la comida típica y el resto se divide entre china, rápida, entre otras.

Lo más común es visitar restaurantes para cenar, y en ocasiones para almorzar, los fines de semana, que es cuando tienen más tiempo y oportunidad de comer afuera.

En un restaurante lo que más se valora es el servicio, luego la variedad y el precio en la misma medida.

El promedio de consumo por persona en un restaurante es US\$12.00.

La idea de unir restaurante con entretenimiento gustó y vieron oportuno y atractivo el unir la oferta de comida tipo parrillada con moros junto a la presentación de shows artísticos en vivo.

El medio más visto es la televisión, internet y medios escritos, sobre todo en hombres adultos.

3.4. Análisis Sectorial:

Gracias a datos obtenidos con una fuente confidencial de Diners Club (véase anexo 2) para fines del desarrollo de este proyecto, proyectamos que el valor total del mercado anual de restaurantes es de US\$43,600,000.

Este valor lo obtuvimos de la siguiente manera: Con la información de la facturación de US\$6,866,000 de Diners en el periodo del 1 de enero al 31 de julio de 2011, proyectamos la facturación para el total de este año para esta tarjeta de crédito sería US\$11,771,000. Conocimos por esta misma fuente que la facturación de Diners es el 45% del total del mercado de tarjetas de crédito en el país, de modo que con dicha información, programamos que el total de facturación de tarjetas de crédito para restaurantes es de US\$26,157,500.

Por otro lado, en una entrevista al Sr. Boris Lascano Loor, propietario de los restaurantes Álo, Tupac y El Fogón, encontramos que aproximadamente el 60% de las ventas son pagadas con tarjetas de crédito, versus un 40% de pagos en efectivo. Con esta información hallamos que el valor total del mercado anual de restaurantes debe ser aproximadamente US\$43,600,000.

Dentro de este detalle de restaurantes, hemos escogido como competencia primordial, a los restaurantes que incluyen en su menú como plato importante la parrillada con moros, lo cual es la principal oferta gastronómica de nuestro restaurante. Todos estos restaurantes escogidos se encuentran en Guayaquil o en la Vía Samborondón:

- Puerto Moro
Ambiente: Semiformal, decoración semirústica. Presentan deportes en pantallas.
Locales: 3 en Riocentro Ceibos, Urdesa, Las Terrazas de Samborondón; próximamente uno más en La Gran Manzana.
Factores de éxito: Comida de buen sabor, menú extenso.
Factores negativos: Atención demorada para traer la cuenta y realizar el cobro. No siempre hay disponibilidad de los platos en el menú.
- Una Vaca sobre el Tejado
Ambiente: Muy informal. Tienen mesas en espacio exterior al local.
Locales: 3 en Puerto Azul, Centro Comercial Aventura Plaza, Centro Comercial La Torre de Samborondón. Próximamente uno en La Gran Manzana.
Factores de éxito: Comida de muy buen sabor.
Factores negativos: Problemas en atención porque los meseros no tienen mucho conocimiento o experiencia, no son muy amables, no tienen cultura de servicio al cliente.
- La Parrillada del Ñato
Ambiente: Casual. Ruidoso con mucho movimiento.
Locales: 3 tipo restaurante en Cdla. Kennedy, Cdla. Urdesa, Vía Samborondón, Cdla. Alborada, y 2 versiones express en Riocentro Entreríos y Ceibos.
Factores de éxito: Comida abundante, restaurante de larga tradición, marca fuerte y conocida.
Factores negativos: Calidad de comida ha decaído.
- Pique y Pase
Ambiente: El local del centro es casual, ruidoso, con mucho movimiento, mientras que el de la Piazza es más tranquilo.
Locales: 4 en el centro, Cdla. Urdesa, Centro Comercial Aventura Plaza y La Piazza Samborondón.
Factores de éxito: Restaurante tradicional en Guayaquil, marca fuerte y conocida.
Factores negativos: Caro para la calidad ofrecida.
- Cocolón
Ambiente: Casual
Locales: 3 en Entreríos, Piazza Ceibos, Piazza de la Fco. De Orellana.
Factores de éxito: Relación precio/calidad/cantidad está alineada, variedad de menú,
Factores negativos: Infraestructura un poco descuidada.

- Lo Nuestro
Ambiente: Semiformal, tranquilo en tráfico y ruido ambiental.
Locales: 1 en la Cdla. Urdesa y 1 en versión “Lo Mejor de Lo Nuestro” en Centro Comercial Bocca en la Vía Samborondón.
Factores de éxito: De larga tradición, comida de buen sabor.
Factores negativos: Segmento muy reducido para clientes adultos mayores dispuestos a pagar altos precios. Servicio demorado para servir platos.

De acuerdo al análisis de precios que realizamos (véase anexo 3), pudimos encontrar que los platos de carne tipo parrillada con porción de moro, se encuentran entre \$6.53 y \$8.80, los precios de bebidas gaseosas y agua están entre \$0.58 y \$2.42, mientras que las cervezas nacionales cuestan entre \$1.50 y 2.68. Esto nos da indica que la factura más baja que se puede lograr en alguno de estos locales es de \$7.74 si es que el cliente sólo pidiera un plato sencillo junto a una botella de agua, sin embargo, dado que esto es lo mínimo que se podría consumir, estimamos que la factura promedio de consumo por persona, que incluya platos más elaborados, con adicionales, consumo de alguna bebida como cerveza, más postre, podría llegar hasta los \$20.00. Esto considerando que una persona sola sea la que consume, puesto que cuando se trata de un grupo de personas que consumen juntos, la facturación promedio sube puesto que mientras la gente conversa y se entretiene tiende a ordenar más ítems.

Por otro lado, nuestra competencia de acuerdo a ubicación, la hemos detallado en el apartado de competencia de este documento y corresponden a restaurantes ubicados en el Mall del Sol y Plaza del Sol. Del análisis de precios realizado (véase anexo 4) para este tipo de competencia concluimos que tendremos precios competitivos, en el rango superior para nuestro restaurante, No hemos tomado en cuenta los locales del patio de comida del Mall del Sol ni los bares de Plaza del Sol puesto que sus ofertas, aunque pueden incluir comida no se encuentran en el segmento de restaurantes competitivos con nuestro modelo de negocio.

4. ESTRATEGIAS DEL MERCADO

4.1. Estrategias de servicio, precio, plaza y estacionalidad:

Servicio

Nuestro restaurante se llamará MOROS EN LA COSTA, hemos escogido esta frase común en el argot local debido a que ayudaría en lo llamativo y a la recordación del nombre, a la vez que resulta graciosa al relacionarla con alimentos. La palabra “moros” detalla una parte importante de nuestra oferta gastronómica que será parrillada con moros principalmente.

Nuestro logo es el siguiente:



La estrategia es crear y ofertar platos originales inspirados en la comida típica guayaquileña, pero siempre muy apegados a la identidad de “Moros en la Costa”, que nos separen de la competencia. Por otro lado, la oferta de entretenimiento será muy original y divertida, constantemente cambiando para que el cliente tenga siempre motivos para visitarnos de nuevo y traer con ellos a sus amigos, familiares y conocidos.

Nuestra oferta de entretenimiento va a estar ligada a lo cultural, con muestras de arte musical, escénico, plástico, entre otros, buscando resaltar nuestra identidad guayaquileña y ecuatoriana como la vivimos en la actualidad, teniendo siempre un ambiente festivo y alegre, que invite a conocernos y volver a conocernos puesto que nuestra decoración y oferta de entretenimiento estará siempre actualizándose, en pro de mantener lo novedoso de nuestro concepto.

Nuestra marca será nuestro espectáculo y una gran oferta gastronómica de calidad, pero sobre todo la posibilidad de disfrutar del arte en toda su variedad.

Hemos decidido que vamos a abrir todos los días de la semana, desde el mediodía hasta la medianoche, teniendo horario extendidos los viernes y sábados que generalmente la gente está fuera de su casa hasta más tarde en la noche.

Precio

Usaremos la política de un solo precio en el menú, sin embargo jugaremos con promociones, en función del espectáculo y la estacionalidad.

Los precios deben ser competitivos y medio-altos con respecto a nuestra competencia directa, para que los clientes no se sientan intimidados por el precio de los platos en la carta, pero que a su vez nos permita cubrir los costos que se requieran para el giro del negocio, dejando un margen atractivo para los dueños/accionistas.

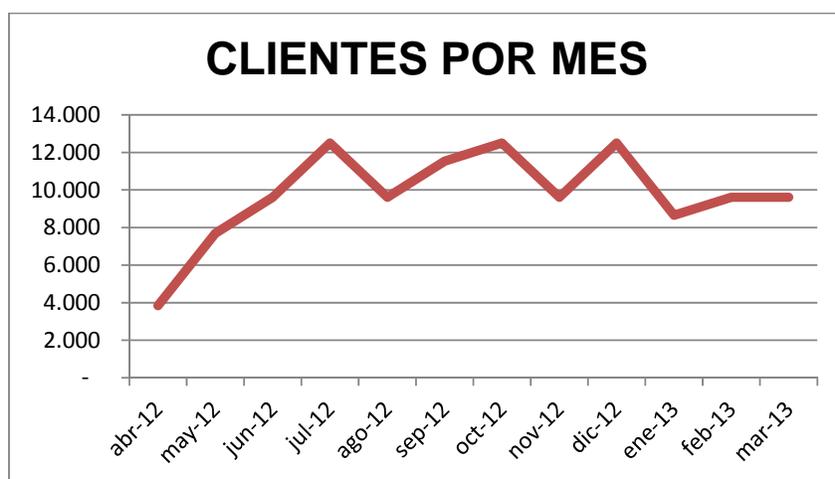
No podemos tener un precio bajo puesto que nuestra oferta, al tener el valor agregado de entretenimiento, incluye mucho más que la oferta de comida y por ello podemos cobrar mejor.

Plaza

Como hemos especificado antes, nuestra ubicación sería el nuevo edificio La Gran Manzana, que se encuentra ubicado al lado del Mall del Sol, frente a Plaza del Sol. Hemos escogido este lugar por su cercanía a edificios y espacios de oficinas, además de otros restaurantes que nuestro grupo objetivo ya visita, estaremos también en el área cercana a centros comerciales importantes como Mall del Sol, San Marino y Policentro que nos posibilitan obtener tráfico por proximidad. Esta zona tiene cercanía al aeropuerto y varios hoteles como Hotel Sheraton, Howard Johnson, Hilton Colon, entre otros, lo cual será oportuno para que nos visiten turistas. Una ventaja importante de este sector es la disponibilidad de parqueo.

Estacionalidad

Hemos realizado un análisis en el cual detallamos las ocupaciones proyectadas para los meses del año, los días de la semana y los horarios.



Hemos decidido empezar nuestras operaciones en Abril puesto que conocemos que durante los meses “de playa”, que son principalmente enero, febrero y marzo, los habitantes de Guayaquil tienden fuertemente a viajar a los balnearios cercanos de la ciudad, lo que hace que la vida nocturna y de fin de semana de Guayaquil de dichos

meses parezca “desierta” en comparación con el resto del año. Abril es un mes que aún es considerado “de playa”, sin embargo con menor intensidad que los meses anteriores, lo que para nuestra apertura del restaurante nos brindará la oportunidad de poner en práctica nuestras operaciones sin tener la amenaza de tener una alta demanda inesperada que entorpezca nuestras actividades iniciales, en las cuales como todo el personal será nuevo, probablemente se den algunas omisiones que serán más fáciles de divisar y solucionar con una menor cantidad de demanda del restaurante.

Los meses de Mayo y Junio nos ayudarán a crecer en visitantes, puesto que aparte de ser fechas de reactivación económica para los negocios de consumo de la ciudad, al regresar la gente de la playa, también cuentan con dos festividades importantes que son el Día de la Madre en mayo y el Día del Padre en Junio, las cuales nos dan la oportunidad de empezar a atraer clientela que busque un lugar original para celebrar dichas fechas.

Nuestra proyección es que los mejores meses de ventas sean Julio, Octubre y Diciembre. Julio y Octubre son importantes puesto que son las fiestas de Guayaquil, las que aparte de implicar feriados importantes, también alegran el estado de ánimo de los habitantes de Guayaquil, dándoles motivos para celebrar y salir en grupos para entretenerse. Diciembre es sumamente importante pues las festividades navideñas y de año nuevo también son motivos para las frecuentes reuniones de amigos, familiares y compañeros de trabajo, con el aliciente adicional de que los trabajadores perciben un sueldo adicional con el décimo cuarto, lo que les permite gastar más en este mes.

Para todas estas fechas especiales crearemos platos especiales y experimentales, además de shows llamativos acordes a estos eventos.



En cuanto a los días de la semana, hemos estipulado que los días lunes y martes serán los menores en ventas, empezando a subir durante los días siguientes hasta llegar al pico del sábado en que esperamos tener la mayoría de nuestra capacidad llena, bajando un poco el domingo ya que si bien es un día intenso de negocios pues los Guayaquileños son asiduos de almorzar y cenar fuera de casa, también se retiran a sus hogares más temprano que los días anteriores para descansar antes del comienzo de la semana laboral.



| CLIENTES POR HORA POR DÍA | | | | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|------|------|------|------|------|----------|
| HORARIO | LUN | MAR | MIE | JUE | VIE | SAB | DOM | PROMEDIO |
| 12:00 | 7 | 7 | 27 | 27 | 29 | 81 | 90 | 38 |
| 13:00 | 61 | 61 | 68 | 97 | 108 | 117 | 117 | 90 |
| 14:00 | 67 | 67 | 74 | 103 | 139 | 153 | 153 | 108 |
| 15:00 | 32 | 32 | 40 | 67 | 97 | 180 | 180 | 90 |
| 16:00 | 32 | 32 | 40 | 67 | 97 | 180 | 180 | 90 |
| 17:00 | 59 | 59 | 74 | 103 | 139 | 162 | 162 | 108 |
| 18:00 | 108 | 108 | 117 | 153 | 171 | 171 | 180 | 144 |
| 19:00 | 108 | 108 | 117 | 153 | 171 | 171 | 180 | 144 |
| 20:00 | 90 | 90 | 144 | 162 | 180 | 180 | 162 | 144 |
| 21:00 | 90 | 90 | 144 | 180 | 180 | 180 | 144 | 144 |
| 22:00 | 90 | 90 | 144 | 180 | 180 | 180 | 142 | 144 |
| 23:00 | 18 | 27 | 108 | 171 | 180 | 180 | 72 | 108 |
| | 763 | 772 | 1096 | 1462 | 1670 | 1935 | 1762 | |

Los días de la semana tendrán una afluencia horaria diferente, sin embargo nuestros mejores horarios en promedio serán los de almuerzo, after work y cena, teniendo una menor actividad entre las 15h00 y 17h00 que nos permitirán prepararnos mejor internamente para la jornada nocturna.

4.2. Estrategia promocional y de gastos:

Nuestra estrategia de promoción será:

- Avisos en periódicos: Durante los fines de semana en secciones como La Revista de El Universo y Semana de Diario Expreso.
- Publicity en medios importantes (TV, radio, revistas), conseguidos mediante canjes. En el caso de periódicos los obtendremos también por las pautas que hemos programado allí.
- Insertos en todas las tarjetas de crédito: Comunicando nuestros eventos, platos sugeridos, próximos shows por tener y promociones especiales.

- Redes sociales: Facebook, Twitter y Foursquare para darnos a conocer, recopilar una base de datos propia y aceptar sugerencias y preguntas de clientes e interesados en nuestro servicio.

Por medio de estas acciones planeamos comunicar todas las actividades y novedades a realizar en “Moros en la Costa”, tales como fiestas con concepto por Bienvenida de la Playa, por Fiestas de Guayaquil, por Navidad, entre otros.

Una actividad importante que planeamos efectuar durante todo el año son Happy Hours en horarios de after work para atraer especialmente a los clientes potenciales que trabajan cerca de nuestro local, este será un modo de fidelizarlos con nosotros.

Para obtener retroalimentación de nuestros clientes, contaremos con encuestas opcionales a llenar por nuestros visitantes, donde nos podrán detallar sugerencias acerca de nuestro servicio tanto gastronómico como de entretenimiento artístico. Esto nos permitirá tener prácticas de mejora continua que nos ayuden a atender mejor a nuestros clientes.

4.3. Estrategia de posicionamiento:

El mensaje debe ser el comunicar el ambiente festivo y constantemente novedoso del restaurante, invitando a visitar con amigos, familiares y/o compañeros de trabajo, para disfrutar una experiencia que solamente se puede vivir en esta ciudad y en este restaurante.

Seremos un lugar donde no cabe el aburrimiento. Nuestra fortaleza en entretenimiento artístico nos diferenciará de nuestra competencia, estaremos constantemente renovando nuestras atracciones en decoración original y shows artísticos.

4.4. Plan de lanzamiento:

Todo comenzará con una gran fiesta con invitaciones gratuitas a los medios más importantes para lograr una cobertura impactante, con fotos en dichos medios, más el acceso a fotos en la página web oficial, entregar merchandising como copas, stickers, etc con el logo y la web del restaurante.

Cabe recalcar que nuestra página web será nuestro medio de comunicación troncal, al menos por este periodo inicial del negocio, la usaremos para crear una campaña de expectativa, que relacionada con los medios sociales e invitaciones a medios tradicionales, nos permitirán llamar la atención de nuestra potencial clientela.

Queremos que la gente pruebe nuestra comida, vea el lugar y lo elija como lugar donde reunirse con sus amigos para una fiesta o incluso para conversar y pasar un rato diferente.

Se sortearán entradas para el lanzamiento por medio de las redes sociales y contaremos con actuaciones de grupos ecuatorianos exitosos, que hagan de la velada el comienzo de algo inolvidable.

5. OPERACIONES

Nuestras operaciones estarán divididas en dos grandes áreas de gestión, el Back office & el Espacio destinado para el público.

Operaciones en el Back office:

El Back office comprende todas las áreas a las cuales nuestra clientela no tiene acceso, es decir, el área de cocina, el área de bodega, y área de bar.

El área de Cocina se encargará de la preparación de las órdenes una vez que aparezcan en la pantalla que descarga lo que los meseros han ingresado en el sistema.

El tiempo máximo de entrega de cada orden deberá estar en un rango de 20 a 25 minutos en promedio.

Una vez completa la orden el mesero deberá marcar en el sistema la opción de orden completa para que se registre el tiempo en el que la misma fue despachada.

Dado que el staff de Chefs (Principal & Auxiliares) será responsable de la calidad del producto que será degustado por nuestra clientela, deberán responsabilizarse por mantener un nivel de inventario de insumos de al menos 3 días y no más de 7 días.

En el momento que se detecte la cantidad mínima de inventario se deberá ingresar en el sistema el requerimiento para que el encargado del manejo de proveedores gestione la compra de lo solicitado.

La política de pagos a nuestros proveedores principales será de al menos 30 días calendario.

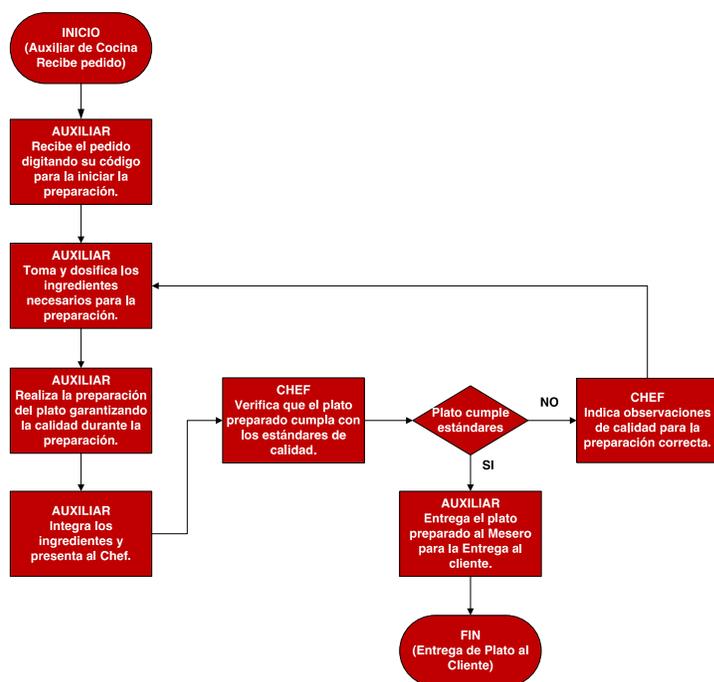
El área del bar será manejada de manera alternada por nuestro personal de meseros, quienes según el calendario laboral que se les asigne deberán atender esta área de responsabilidad.

La bodega del negocio estará dividida en 4 partes, el área de insumos comestibles, el área de insumos de limpieza, el área de suministros de oficina y el área de herramientas o materiales de mantenimiento liviano del establecimiento.

Nuestras normas de seguridad estarán contempladas de acuerdo a todas las regulaciones establecidas por las autoridades competentes. (Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, etc.)

Para mayor información sobre este capítulo, véase anexos del 5 al 9.

A continuación detallamos el flujograma que describe los de manera gráfica el proceso que se ejecuta en el área de back office.

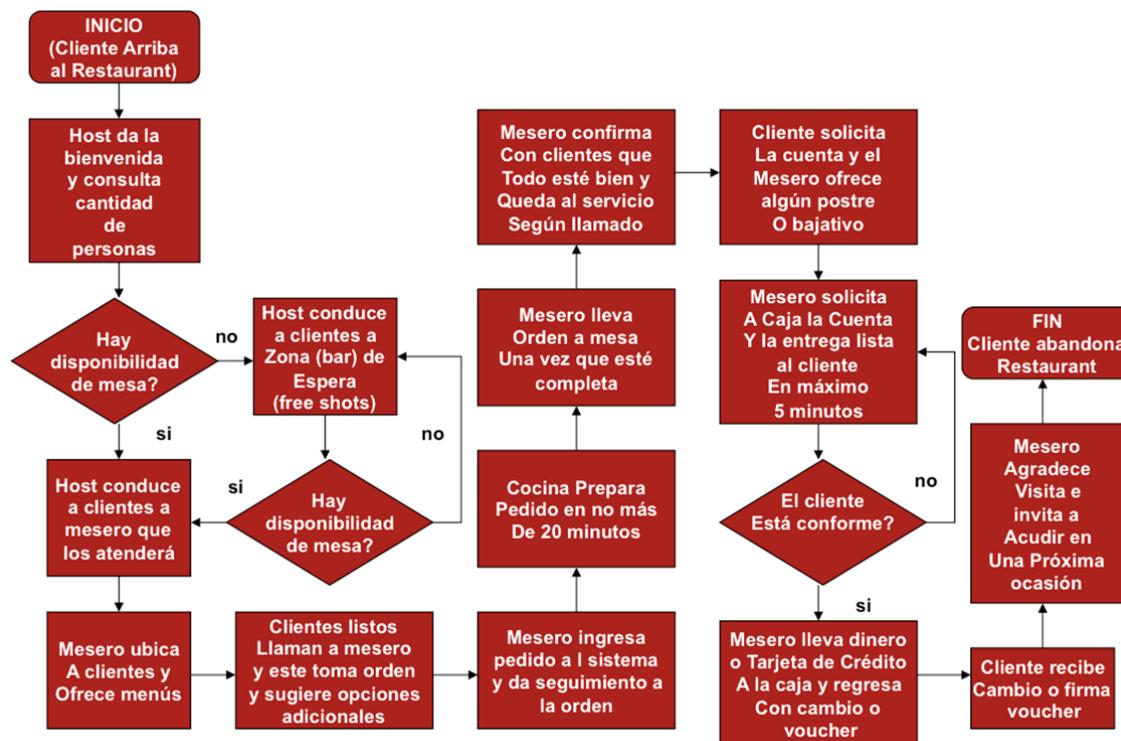


Finalmente, para poder evaluar de manera cuantitativa la eficiencia de cada una de las áreas del negocio ponemos a continuación una lista de indicadores de gestión y los cargos evaluados con el mismo.

| Área de Gestión | Indicador | Responsables |
|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Finanzas | ROS | GAF, Jefe Finanzas |
| Finanzas | ROA | GAF, Jefe Finanzas |
| Finanzas | ROE | GAF, Jefe Finanzas |
| Finanzas | ARPU | GAF, Host, Meseros |
| Operaciones | Tiempo de generación de Pedido | Meseros |
| Operaciones | Tiempo de despacho de orden | Cocina, Meseros |
| Operaciones | Tiempo de Gestión de cuenta | Meseros, Cajero |
| Seguridad | # accidentes back office | Personal B. Office. |
| Seguridad | # accidentes Espacio Dest. Público | Personal E.D.P. |
| Seguridad | % accidentes por entretenimiento | Jefe de Entretenim. |
| Entretenimiento | % Horas de espectáculos por día | Jefe de Entretenim. |
| Entretenimiento | # Artistas populares por mes | Jefe de Entretenim. |
| Entretenimiento | % de Satisfacción de la audiencia | Jefe de Entretenim. |
| Servicio al cliente | % Reclamos por atención | Host, Meseros |
| Servicio al cliente | % Reclamos por calidad de comida | Chefs |
| Servicio al cliente | % Comentarios favorables / atención | Host, Meseros |
| Servicio al cliente | % Comentarios favorables / comida | Chefs |
| R.R.H.H. | % Rotación de personal | GAF |

Las demás particularidades de la operación se encuentran ampliadas en las funciones y responsabilidades de cada cargo en los puntos de Recursos Humanos.

A continuación detallamos el flujograma que describe los pasos a seguir para la atención de los clientes que asistan a “Moros en la Costa”.



Para poder transmitir mejor el flujo normal que seguiría la atención al cliente en “Moros en la Costa” hemos preparado un texto descriptivo acerca de la experiencia que nuestros visitantes vivirán con nosotros.

Bienvenidos a Moros en La Costa

Cada cliente que arribe a nuestro restaurante será recibido por nuestra Anfitriona, quien además de dar una cordial y gentil bienvenida se encargará de consultar el número de personas que nos visiten para ubicarlos en una mesa siempre que exista disponibilidad de la misma.

En caso de que no la haya, el cliente será invitado a pasar a nuestra sección de espera, donde podrá ordenar bebidas para hacer mucho más agradable su estadía mientras aguardan la disponibilidad de espacio en el restaurante.

Una vez que se habilite la disponibilidad, el cliente y sus acompañantes son invitados a ingresar hasta la mesa asignada, momento en el cual, podrán apreciar nuestra peculiar y llamativa decoración, y además, seguramente también podrán

encontrarse en el medio de un pequeño espectáculo de mimos, bufones o excéntricos malabaristas.

En Moros en la Costa todos los días nos podemos encontrar con sorpresas diferentes.

Una vez en la mesa, la Anfitriona presenta al cliente con el mesero que los atenderá, quien a su vez, luego de presentarse nuevamente y ponerse a las órdenes, les entrega el menú y les comenta algunas sugerencias y/o especial del día si es que lo hubiera.

En caso de no haber solicitudes especiales, el mesero les comenta que volverá en breve para verificar si ya están listos para ordenar.

Luego que el cliente está listo para ordenar, el mesero se acerca a tomar la orden, una vez que el cliente concluye de hacer su pedido, el mesero valida que lo que tiene en sus notas es exactamente igual a lo que el cliente ha ordenado.

Acto seguido, el mesero acude al monitor principal donde ingresa la orden que el área de Cocina va a recibir para proceder con la preparación correspondiente.

Posteriormente, en aproximadamente 20 minutos, la orden deberá estar lista para ser retirada y llevada por el mesero a la mesa correspondiente.

Mientras los clientes consumen los productos solicitados, disfrutan a su vez de los diferentes tipos de entretenimiento en vivo que presentamos (música, danza, poesía, interpretación de personajes pintorescos u otras variedades de expresión artística).

En “Moros” todo el tiempo sucede algo que probablemente no esperabas ver.

Un día en “Moros” puede ofrecer la presentación de artistas especiales invitados, los mismos que pueden ser desde comediantes, música en vivo, o shows de acróbatas con temas relacionados al concepto del negocio.

Aproximadamente 5 minutos después de que el mesero note que los clientes han concluido su comida, se acercará de manera prudente hacia ellos para preguntarles si están disfrutando de su visita y si quisieran algún postre, bajativo, o bebida adicional.

Si el cliente acepta ordenar algo adicional, nuestra respuesta debería llegar máximo 3 minutos después de la emisión del pedido.

Frecuentemente el mesero deberá acercarse a la mesa para validar que se siga generando consumo o en su defecto incitar a cerrar la cuenta para procurar dar oportunidad a la clientela en espera.

Si el cliente pide cerrar su cuenta, el mesero procede al área de Facturación para pedir la pre cuenta y entregarla al cliente de modo que éste provea sus datos en caso de requerir facturación con nombre de persona natural o jurídica o simplemente valide que los cargos están correctamente contabilizados.

Posterior a la aceptación del cliente, el mesero lleva el efectivo o la tarjeta a la caja para que se efectivice el pago y retorna a la mesa para entregar el voucher a ser firmado o el cambio por el efectivo entregado.

El proceso total debería tomar entre 50 y 80 minutos siendo el proceso de mayor variabilidad el del consumo de los alimentos y bebidas ordenadas.

6. RIESGOS INVOLUCRADOS CON EL NEGOCIO

6.1. Riesgos internos:

Los principales riesgos internos de un restaurante son los riesgos de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, la cual aseguraremos mediante la contratación de un seguro contra incendios y por desgravamen. Asimismo, para controlar el aspecto de seguridad, dentro de los montos que se pagarán en el alquiler del local, está incluido el rubro de seguridad que brinda el edificio donde estaremos ubicados.

Está de más detallar que cumpliremos con todos los requisitos de salud y seguridad, como iluminación adecuada, suficiente espacio para el personal y de los clientes entre las mesas, equipo eléctrico seguro, entre otros.

6.2. Riesgos externos:

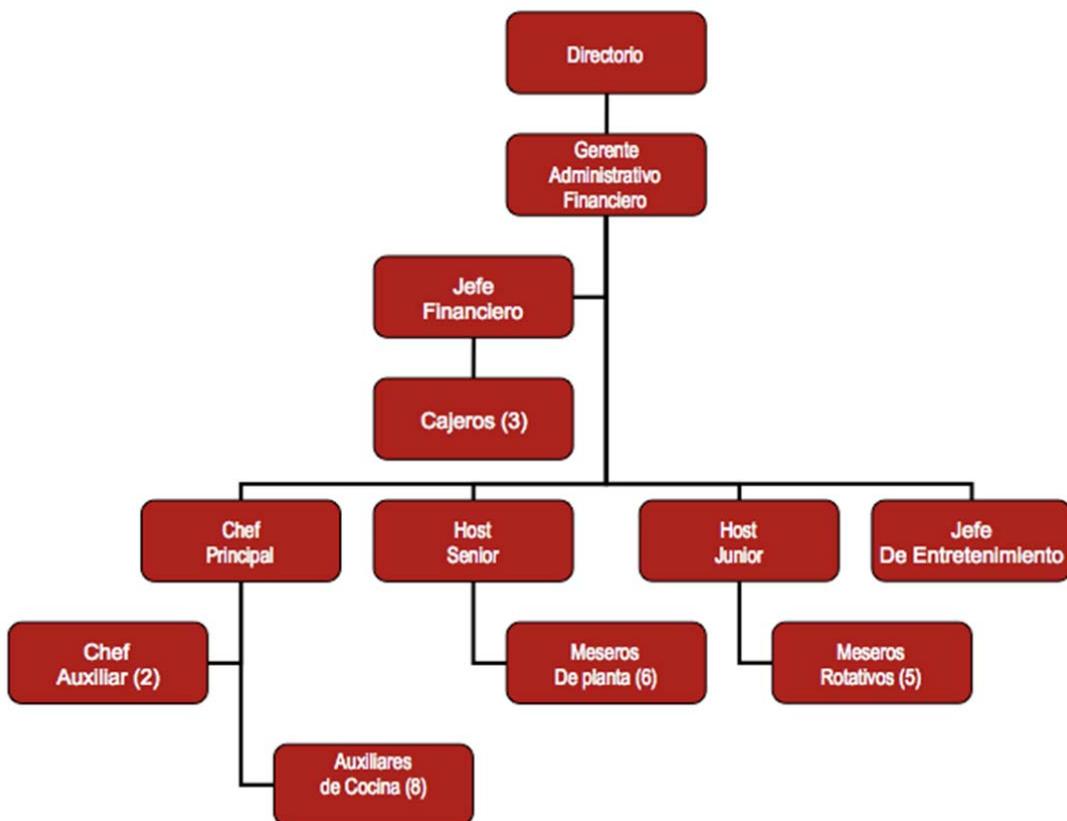
Los riesgos externos vienen marcados por:

- La situación económica del país, si bien es cierto, hemos crecido económicamente en estos últimos años, la capacidad adquisitiva crece lentamente, lo que hace que nuestro consumo se vea afectado.
- La subida de precios en los insumos, aún si realizamos negociaciones iniciales que nos ayuden a tener una mejor planificación en compras.
- Nivel de peligrosidad: el país es considerado uno de los 30 países más peligrosos del mundo, por este motivo, tenemos que proteger los activos, a los clientes y el lugar. Es por ello que uno de nuestros rubros de gastos será el de seguros.
- Facilidad de imitación: el producto es fácilmente imitable, por lo que tenemos que marcar tendencia, diferencia y marca, llegando primeros con este concepto.

7. EQUIPO GERENCIAL Y OPERATIVO

7.1. Estructura Organizacional:

Nuestro organigrama será el siguiente:



7.2. Perfiles y funciones del personal:

Gobierno de la Empresa:

El Gobierno de la empresa estará comprendido por los cuatro socios fundadores, quienes conformarán el directorio que deberá reunirse quincenalmente durante los primeros 6 meses, mensualmente durante el segundo semestre del primer año, y en lo posterior a este periodo de manera trimestral.

Dicho directorio conformado elegirá un Presidente Ejecutivo que ejercerá como tal por el lapso de dos años y que será el encargado de transmitir las decisiones y orientaciones de la junta al Gerente Administrativo Financiero del negocio.

Gerente Administrativo Financiero:

El GAF será la persona que deberá hacer las veces de dueño del negocio sin tener necesariamente una participación del paquete accionario del mismo.

Es el GAF quien deberá encargarse de la implementación de la estrategia y del control de los indicadores de gestión de cada una de las partes operativas de toda la estructura organizacional, tales como indicadores de satisfacción al cliente, financieros, de calidad, operativos, seguridad ocupacional, entre otros. El GAF es el responsable de todos los procesos operativos del restaurante.

Perfil del Cargo:

- Edad: 27 a 35 años
- Educación: Título de 4to Nivel en Ramas de Negocios (MBA)
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 4 años en Negocios similares
- Cualidades personales: Actitud de Líder, temperamento equilibrado, pro actividad absoluta, compromiso permanente.
- Remuneración:

Estará comprendida por una parte mensual fija que incluye todos los beneficios establecidos por la ley y una parte variable que estará vinculada directamente al resultado neto de la operación siempre que se refleje un crecimiento anual de al menos un 3% por encima de la inflación del país para ese periodo.

La parte fija será de \$ 3,000.00 USD mensuales y la parte variable será de un 2% del valor del resultado neto de la operación del año evaluado.

Jefe Financiero:

El Jefe Financiero será el responsable directo de la gestión del personal de caja, además, deberá encargarse de llevar la contabilidad de todo el negocio, así como también el pago a proveedores, pago de la nómina y la preparación de los estados financieros a ser auditados y aprobados por el GAF.

Perfil del Cargo:

- Edad: 23 a 28 años
- Educación: Título de 3er Nivel en ramas Financieras o Contables
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 2 años en negocios similares
- Cualidades personales: Habilidades de planificación y negociación, ser organizado y tolerar trabajo bajo presión
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 2,000 USD.

Cajeros:

Los cajeros serán los responsables de la facturación y cobros de todas las cuentas que se generen durante el funcionamiento del negocio. Adicionalmente, se encargarán del arqueo por turno dependiendo del que se les asigne en su calendario laboral y de la administración del sistema de reservas (vía Web o vía telefónica)

Perfil del Cargo:

- Edad: 21 a 26 años
- Educación: Título Universitario preferentemente en Ramas Contables o Bachiller en Comercio o Contabilidad
- Experiencia Laboral: No requerida
- Cualidades personales: Honestidad, organización, gran capacidad para soportar trabajo bajo presión.
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 600 USD.

Chef Principal:

El Chef principal será uno de los pilares fundamentales en la parte operativa del negocio, de su trabajo va a depender fuertemente la reputación que mantengamos ante nuestros clientes. Esta persona deberá:

- Velar por la calidad de los productos comestibles que nuestros clientes ordenen (cantidad, temperatura, textura, nivel de cocción, y presentación).
- Entrenar constantemente a los auxiliares de cocina para incrementar su eficiencia operativa sin descuidar el nivel de calidad.
- Supervisar las técnicas empleadas por los auxiliares de cocina al preparar las órdenes.
- Definir la cantidad mínima de inventario de insumos de preparación.
- Finalmente, de manera aleatoria, al menos una vez por hora acercarse a las mesas para validar directamente con el consumidor su conformidad con la orden servida.

Adicionalmente, el Chef principal tendrá algunas funciones secundarias que van manejarse directamente con el Jefe Financiero, y básicamente, serán las de fijar alianzas con proveedores estratégicos para procurar ajustar nuestra base de costos sin dejar de tener insumos de alta calidad.

Perfil del Cargo:

- Edad: 30 a 40 años

- Educación: Graduado en alguna escuela de Cocina reconocida (Escuela de los Chefs, etc.)
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 5 años en funciones similares
- Cualidades personales: Empatía natural, alto grado de aseo y urbanidad, creativo, puntual, pro activo, actitudes de líder.
- Remuneración:

Estará comprendida por una parte mensual fija que incluye todos los beneficios establecidos por la ley y una parte variable que estará vinculada directamente al resultado neto de la operación siempre que se refleje un crecimiento anual de al menos un 3% sobre la inflación del país para ese periodo.

La parte fija será de \$ 2,500.00 USD mensuales y la parte variable será de un 2% del valor del resultado neto de la operación del año evaluado.

Chef Auxiliar:

Los Chefs auxiliares deberán ser la mano derecha del Chef Principal, básicamente, deberán ser los segundos a bordo en el área de cocina.

Las personas que ocupen este cargo deberán recibir entrenamiento constante del Chef principal y deberán suplirlo en los momentos en que éste se encuentre gozando de sus días libres.

Las funciones a cumplir en este cargo son básicamente las de asistir al Chef Principal y suplirlo en sus momentos de ausencia.

La diferencia entre estos dos cargos radica básicamente en el nivel de experiencia que ambos poseen, y en la responsabilidad de entrenar y supervisar a los auxiliares de cocina.

Perfil del Cargo:

- Edad: 28 a 35 años
- Educación: Egresado o cursando los últimos niveles de alguna carrera culinaria o en una escuela de cocina reconocida.
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 3 años en funciones similares
- Cualidades personales: Capacidad de trabajar bajo presión, actitudes de líder, empatía natural, alto grado de aseo y urbanidad, creatividad y espontaneidad.
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 1,000 USD.

Auxiliares de Cocina:

Los auxiliares de cocina deberán encargarse de la parte netamente operativa del proceso de preparación de las órdenes recibidas, esto implica la limpieza y seguridad de su área de responsabilidad asignada, preparación de las órdenes, despacho de órdenes a meseros y chequeo permanente de insumos con el afán de mantener la mejor calidad posible de los mismos (F.I.F.O.)

Perfil del Cargo:

- Edad: 20 a 35 años
- Educación: Preferentemente que haya realizado algún curso de cocina en una escuela reconocida.
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 3 años en funciones similares
- Cualidades personales: Capacidad de trabajar bajo presión, alto grado de aseo y urbanidad.
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 600 USD.

Host Senior:

La persona que ocupe este cargo será la responsable de generar una excelente imagen a nuestros clientes a la hora de darles la bienvenida, siendo la calidez y la hospitalidad sus cualidades más destacadas.

Dentro de las funciones de la persona que ocupe este cargo, estarán, además de recibir a nuestros clientes, las siguientes funciones específicas:

- Responsabilizarse por la atención y satisfacción de todos los clientes que se encuentren en el área de espera hasta que se genere una posición disponible en el área del restaurante.
- Conducir a los clientes hacia la mesa que se les asigne e introducir a la persona (mesero) que desde ese momento se hará cargo de todos los requerimientos que los clientes soliciten.
- Supervisar y motivar permanentemente al equipo de meseros que se encuentre durante su turno.
- Mantener un nivel de estabilidad de al menos 2 años en el 55% del equipo de total de meseros. (Meseros de Planta)
- Dar asesoramiento constante a la Host Junior para que se pueda manejar de manera independiente al momento de suplirla en los momentos que se encuentre en sus días libres.

Además a estas funciones principales, la persona que ocupe este cargo deberá realizar sondeos de manera aleatoria con nuestros clientes acercándose a las mesas para verificar que todo esté conforme a lo ordenado.

Perfil del Cargo:

- Edad: 27 a 33 años
- Educación: Título Universitario en Carrera de Hotelería & Turismo, Marketing o Comunicación.
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 3 años en funciones a fin con los estudios realizados.
- Cualidades personales: Capacidad de trabajar bajo presión, alto grado de aseo y urbanidad, actitudes de líder, excelente presencia, inglés intermedio.
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 1,200 USD.

Host Junior:

La persona que desempeñe la función de Host Junior deberá perfilarse como la mano derecha de la Host Senior, y básicamente, será responsable de las mismas funciones que desempeña la Host Senior con la diferencia de que lo hará en los turnos de menor afluencia de clientes y en los momentos en que tenga que suplir a la Host Senior por encontrarse en sus días libres.

Perfil del Cargo:

- Edad: 27 a 33 años
- Educación: Título Universitario en Carrera de Hotelería y Turismo, Marketing o Comunicación.
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 2 años en funciones afin con los estudios realizados.
- Cualidades personales: Capacidad de trabajar bajo presión, alto grado de aseo y urbanidad, actitudes de líder, excelente presencia, inglés intermedio.
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 800 USD.

Meseros:

Las personas que desempeñen esta función tendrán una de las responsabilidades más importantes en el giro del negocio, ya que para nuestros clientes serán considerados como primer referente a nivel de calidad de servicio y para la estructura organizacional serán nuestra fuerza de ventas primaria.

Dentro de las funciones principales de los meseros están las siguientes:

- Limpieza y mantenimiento de todas las áreas del negocio que se encuentren expuestas al público (preapertura, atención al público, cierre)
- Notificar a su línea de reporte inmediata el estatus de los niveles de insumos tanto del área de mesas como de los baños y en la bodega.
- Atención permanente a los clientes desde el momento en que estos son presentados ante él por parte de la Host hasta el momento en que los mismos se retiran del establecimiento.
- Sugerir productos de mayor margen para el negocio o procurar orientar a incrementar el consumo promedio por persona de manera que se garantice el nivel mínimo de facturación en \$ 12,00 USD / Cliente.
- Acercarse de manera aleatoria a todas las mesas dentro de su área asignada para obtener información sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

Perfil del Cargo:

- Edad: 22 a 28 años
- Educación: Título Universitario en Carrera de Hotelería y Turismo, Marketing o Comunicación.
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 1 año en funciones afin con los estudios realizados.
- Cualidades personales: Capacidad de trabajar bajo presión, alto grado de aseo y urbanidad, excelente presencia, inglés intermedio.
- Remuneración:

Estará comprendida por un sueldo mensual fijo más los beneficios establecidos por la ley. Dicho sueldo será de \$ 450 USD.

Los meseros que mantengan una estabilidad igual o mayor a 1 año recibirán un incremento salarial del 5% siempre que sus indicadores de gestión sean favorables. Dichos indicadores serían rotación de mesas por turno, tiempo de atención por mesa, ingresos por mesa, clientes atendidos por turno, etc.

Con esta diferenciación obtendremos una línea estable de meseros y una parte que pueda estar sujeta a rotación regular.

La línea estable de meseros tendrá una consideración jerárquica distinta ya que se los considerará como meseros "Coach".

Jefe de Entretenimiento:

La persona que desempeñe la función de Jefe de entretenimiento deberá tener un nivel de relacionamiento muy alto dentro de la industria de medios de comunicación, y en el campo artístico, ya que de él dependerán las funciones de entretenimiento que presentaremos.

Dentro de las principales funciones del Jefe de Entretenimiento están las siguientes:

- Contactar y contratar un elenco de artistas para abastecer diariamente la demanda de entretenimiento del restaurante.
- Presentar un cronograma de actividades artísticas a desarrollarse al GAF y garantizar su cumplimiento.
- Filtrar el tipo de espectáculo que se vaya a apreciar para que esté alineado a la disposición de las instalaciones del restaurante y al gusto de nuestra clientela objetivo.
- Alinear al elenco de artistas con el concepto del restaurante para que luego de sus presentaciones se perciba un mensaje de diversión teatral de alto nivel y así evitar caer en un plano corriente.
- Garantizar que el elenco de artistas no busque beneficios adicionales (propinas o contratos particulares) durante los momentos que realicen su interpretación en el negocio.
- Asegurar que la vestimenta, materiales, música, y todo lo relacionado al desarrollo de la presentación de los artistas esté listo y en perfectas condiciones antes, durante y después de cada presentación.

Además de estas funciones principales, el Jefe de Entretenimiento deberá ser la persona que maneje la parte de Relaciones Públicas a nivel nacional e internacional, por lo tanto, deberá procurar establecer alianzas con el cabildo local y con los ministerios correspondientes para atraer más visitantes.

Perfil del Cargo:

- Edad: 28 a 35 años
- Educación: Título Universitario en Carrera de Hotelería y Turismo, Marketing o Comunicación, Inglés 100%.
- Experiencia Laboral: Igual o mayor a 2 años en funciones a fin con los estudios realizados.
- Cualidades personales: Capacidad de trabajar bajo presión, excelente presencia, disponibilidad para manejar horarios nocturnos, habilidades de planificación.
- Remuneración:

Estará comprendida por una parte mensual fija que incluye todos los beneficios establecidos por la ley y una parte variable que estará vinculada directamente al resultado neto de la operación siempre que se refleje un crecimiento anual de al menos un 3% sobre la inflación del país para ese periodo.

La parte fija será de \$ 1,700.00 USD mensuales más \$ 300 USD que van a ser pagados en función de cumplimiento de indicadores de gestión establecidos por el GAF.

Adicionalmente, recibirá un variable adicional de un 1% del valor del resultado neto de la operación del año evaluado siempre que se cumpla la condición descrita con relación al crecimiento del negocio.

7.3. Planes de Carrera:

Los planes de carrera de la empresa estarán enfocados netamente a la promoción hacia el nivel inmediato superior de la estructura organizacional diseñada, siempre que el perfil sea el adecuado y se cuente con la aprobación de quien sería el nuevo jefe inmediato superior y el GAF.

Nuestro interés es mantener una nómina de empleados jóvenes, eficientes y con actitud alegre todo el tiempo que desempeñen su trabajo.

Según el desarrollo del negocio en el tiempo, los planes de carrera podrían ser diseñados en función de la estrategia de expansión que la compañía adopte.

7.4. Cultura empresarial:

Nuestra cultura se va a basar en diferentes principios que se concretarán en acciones puntuales que garantizarán un clima laboral saludable y una clientela fidelizada y satisfecha.

Estos principios reflejarán los cinco pilares de nuestra cultura empresarial:



Todo nuestro personal deberá promulgar la cultura de nuestra empresa de manera que se perciba como un diferencial adicional a nivel de nuestros clientes y competidores en la industria de restaurantes de primer nivel.

A continuación detallamos una lista de 10 principios que consideramos vitales para asegurar el cumplimiento de los pilares de nuestra cultura organizacional

- 1) Puntualidad (Respeto de la hora de entrada y salida).
- 2) Tolerancia (Respeto para atención a temas personales emergentes)
- 3) Fraternidad (Empatía entre compañeros de trabajo de las mismas y de diferentes áreas)
- 4) Actitud Positiva (Demostrar ímpetu y pro actividad en cada tarea desempeñada)
- 5) Automotivación (No esperar a que el jefe inmediato o algún agente externo sea un incentivo para denotar energía positiva)

- 6) Pro Actividad (Estar siempre un paso adelante y desarrollar un instinto agudo para detectar las necesidades del cliente interno y externo)
- 7) Paciencia (Temperamento formado para tolerar las diferentes situaciones de tensión que se pudieran generar entre clientes internos y externos)
- 8) Confianza (Tener la apertura y honestidad suficiente para que la comunicación entre los compañeros de trabajo fluya continuamente y apunte a mejorar la relación laboral permanentemente)
- 9) Humildad (Tener la sencillez suficiente para remangarse la camisa y hacer que las cosas sucedan aunque se tenga que hacerlas por uno mismo)
- 10) Enfoque (Tener claros los objetivos organizacionales y buscar permanentemente métodos innovadores para obtener los resultados esperados)

8. ESTUDIO FINANCIERO :

Nuestra propuesta requiere un capital de \$430.000 dólares de los cuales los accionistas van a aportar \$130.000 dividido en 4 partes iguales y el resto vamos a financiarlo con un préstamo bancario a 12 meses plazo con una tasa de interés del 9%. Véase anexo 10

Nuestra inversión inicial es de \$290.440 que incluye los gastos de compras de equipos, mobiliario, instalaciones, decoración y demás gastos previos a la operación del local. Véase anexos 10 y 11

Siguiendo los esquemas de ocupación descritos en el Anexo 12 Nuestro flujo siempre esta definido por la estacionalidad de nuestras ventas, con meses pico en mayo, julio, octubre y diciembre propios del mercado local.

En el primer año esperamos facturar aproximadamente \$1.450.000 calculados en función de un promedio ponderado de \$131.000. Véase anexo 12.

Nuestra facturación esperada se calculo a través de un sistema de ocupación que asciende hasta el 20% de ocupación promedio en los meses de mayor demanda. Véase Anexo 12.

Nuestras compras de inventario están basadas en la proyección de la demanda mensual con rotación semanal. En función de las entrevistas realizadas a propietarios de restaurantes determinamos que los insumos y los desperdicios representan aproximadamente 33% de la facturación esperada.

Esperamos mantener un flujo positivo arriba de los 50.000 dólares que representan aproximadamente el 50% de los Egresos mensuales. Véase anexo 11.

Estamos considerando pagar a los accionistas dividendos desde el año 2. Véase anexo 13.

Estamos considerando una utilidad creciente desde aproximadamente 20.000 dólares en el año 1 hasta 180.000 dólares en el año 5. Llegando a un ROE de casi

90% luego de pagar el crédito en el primer año, estabilizar las ventas y realizar las inversiones tecnológicas que planeamos implementar como parte de nuestro plan de expansión e innovación así como los gastos de decoración continua.

Estamos planeando invertir después del año 2 \$90.000 en planes de innovación de procesos y tecnología. Nuestra propuesta de constante cambio visual en nuestra infraestructura va a ser financiada a través de un presupuesto de gasto anual de 30.000 desde el año 2. Considerando nuestras entrevistas a propietarios de otros establecimientos hemos adaptado una cuenta de gastos de mantenimiento y reposición anual que representa el 5% de la inversión inicial. Véase Anexo 13.

El pago del crédito en el año 1 reduce nuestro activo total, recuperándose anualmente a una tasa de \$50.000 por año a partir del año 2. Véase Anexo 13.

Dentro de nuestro balance, uno de nuestros objetivos después del año 2 es de crecimiento agresivo de nuestra cuenta de bancos o caja para poder así responder inmediatamente a cualquier percance fuera de nuestra proyección actual.

Es importante destacar que ya que después del año 2 no dependemos de apalancamiento bancario tanto nuestras Necesidades Operativas de Fondo como el Capital de Trabajo se mantienen iguales anualmente. Véase Anexo 13.

Este negocio plantea un ROA del 39% en el primer año creciente hasta el 80% en el año 5, así como un ROS que pasa 2% al 9% en 5 años.

Debido a nuestra estrategia de desapalancamiento en el año 1, el mínimo de facturación promedio mensual es de \$125.000 al igual que los 10 restaurantes con mejor facturación en el mercado local lo cual nos obliga a seguir una estrategia que nos ubique en el top 10 de facturación. Con esta facturación promedio cerramos el primer año con una utilidad neta aproximada de 0 dólares pero aun así se cubrirían todas las obligaciones de pago.

Las consideraciones comerciales planteadas en nuestro análisis se basan en supuestos de facturación promedio por cliente y ocupación promedio mensual mas bajos que los promedios consultados a los propietarios de restaurantes a fin de realizar un análisis mas ácido.

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Nuestra principal responsabilidad social será con los artistas que actualmente trabajan en las calles, de modo muy informal, que empezarán a trabajar con nosotros, logrando una formalización de sus labores, consiguiendo un medio más profesional para promocionar y ejecutar su arte.

“Moros en la Costa” mantendrá su compromiso con la comunidad y presentará un nuevo menú para no videntes en las instalaciones. El menú se presentara en braille, y en alfabeto normal.

Adicionalmente contaremos con rampas para discapacitados para entrar y facilidades para todo tipo de personas.

Para eliminar los residuos se recicla la basura y será depositada en la parte de detrás de la cocina en tachos diferentes para cada tipo de residuo.

10. PLAN DE INNOVACIÓN:

Dentro de nuestros egresos de flujo del año 2 y en adelante, hemos considerado gastos de innovación tecnológicas y tenemos dos planes que podríamos llevar acabo:

1. Plan de desarrollo tecnológico de meseros
 - Pasar a un sistema de pedido a través de handhelds que reemplazaría el sistema actual de tarjeta de ese modo podríamos bajar la carga operacional y cuellos de botella que se podrían crear al tener un limitado numero de terminales de input de pedidos.
2. Plan de desarrollo tecnológico para nuestros consumidores
 - Invertir en cambiar nuestro menú a media tablets en nuestro restaurante, en las cuales podemos usar el formato de “APPS” para que el cliente puede encontrar toda la información necesaria para:
 - i. Ver información interactiva sobre nuestros productos con fotos y descripciones de cada plato que ofrecemos.
 - ii. Hacer pedidos directamente desde la Tablet.
 - iii. Interactuar con información del restaurante, como: historia de nuestro establecimiento, videos de nuestras presentaciones artísticas, juegos para niños, etc.
 - Invertir en aplicaciones para media tablets y móviles para interactuar con nuestro restaurante. La aplicación seria basada en nuestra App de menú y en ella también podrían hacer pedidos y reservaciones para aquellos clientes que llegan a comer en apuros y quieren que sus platos estén listo y su mesa esperándolos.

Plan de Expansión

En el año 4 contamos con una cuenta en bancos de mas de \$250,000 y empezariamos planes de expansión.

- “Moros en la Sierra” - Es nuestro concepto de restaurante para la zona Sierra. Donde ofreceríamos el mismo concepto pero adaptado a los gustos culturales, artísticos y culinarios de la sierra Ecuatoriana.
- “Moros internacional” – A medida que nuestro éxito se hace mas palpable internacionalmente a través de nuestra publicidad web, redes sociales y nuestros visitantes internacionales estaríamos abiertos a nuevos proyectos y propuestas mas allá de los limites del Ecuador.

11. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.inec.gob.ec/web/guest/inicio>

http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador

<http://www.eluniverso.com/2008/03/23/0001/9/BE163DBDEDB548418EBFC5116BA6A163.html>

<http://ceaelpalma.pbworks.com/w/page/38316786/Como-se-clasifican-los-restaurantes>

ANEXO 1

- ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al escuchar sobre el concepto de restaurante con entretenimiento?
- ¿Qué lugar le parecería más apropiado para la ubicación de un restaurante con entretenimiento? (antes de esa pregunta explicamos nuestro concepto de restaurante)
- ¿Acudiría a un restaurante con entretenimiento?
- ¿Por qué?
- ¿Con quién(es) asistiría y cuándo?
- ¿Qué ambiente cree que debería tener?
- ¿Qué tipo de comida le gustaría que se sirviera?
- ¿Considera que exista un restaurante que ofrezca un servicio parecido?
- ¿Qué se te viene a la mente cuando escuchas el nombre Moros en la Costa?
- ¿Qué tipo de comida crees que servirían en un lugar llamado Moros en la Costa?
- ¿Qué restaurante de su preferencia se le viene primero a la mente? ¿por qué?

ANEXO 2

| | | |
|--|----|---------------|
| Proyección facturación anual Dners | \$ | 11.770.858 |
| Market Share Diners Club en mercado de | | 45% |
| Total Mercado Tarjetas de Crédito | \$ | 26.157.463 |
| Total Mercado Anual Restaurantes | \$ | 43.595.771,68 |
| Total Mercado restaurantes Mensual | \$ | 3.632.981 |

| | Establecimientos | Facturación Diners de Ene 1 a Jul 31/2011 | Market Share por Restaurante | Facturación total por Restaurante |
|----|--------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| | Total | 6.866.334 | 100% | \$3.632.981 |
| 1 | CHILLI S | 560.878 | 8% | \$ 296.760,90 |
| 2 | LA PARRILLA DEL NATO URDESA | 455.850 | 7% | \$ 241.190,42 |
| 3 | NOE SUSHI BAR QUITO | 405.775 | 6% | \$ 214.695,79 |
| 4 | RED CRAB S.A. | 317.218 | 5% | \$ 167.840,20 |
| 5 | COCOLON | 230.279 | 3% | \$ 121.840,99 |
| 6 | PUERTO MORO | 211.287 | 3% | \$ 111.791,80 |
| 7 | FRIDAY S RESTAURANT | 201.028 | 3% | \$ 106.364,21 |
| 8 | SPORTS PLANET S A | 189.333 | 3% | \$ 100.176,32 |
| 9 | RIVIERA | 181.491 | 3% | \$ 96.026,92 |
| 10 | CORPORACION CAFETERIA LO NUEST | 179.788 | 3% | \$ 95.125,86 |
| 11 | TONY ROMA'S (CCI) | 171.041 | 2% | \$ 90.497,88 |
| 12 | RESTAURANT PIQUE Y PASE | 159.316 | 2% | \$ 84.294,08 |
| 13 | SIGNORI | 132.545 | 2% | \$ 70.129,43 |
| 14 | UNA VACA EN EL TEJADO | 113.569 | 2% | \$ 60.089,23 |
| 15 | GRAN CHEF KENNEDY | 107.179 | 2% | \$ 56.708,54 |
| 16 | ALO WORLD FUSION | 97.146 | 1% | \$ 51.399,97 |
| 17 | PARILLADAS COLUMBUS | 86.487 | 1% | \$ 45.760,30 |
| 18 | RESTAURANTE CANTONES INTERNACI | 81.628 | 1% | \$ 43.189,34 |
| 19 | SPAGHETTI TEQUILA HOUSE | 80.039 | 1% | \$ 42.348,61 |
| 20 | CANGREJAL DE MANNY'S 1 | 79.997 | 1% | \$ 42.326,34 |
| 21 | RESTAURANTES PIQUE Y PASE | 76.881 | 1% | \$ 40.677,51 |
| 22 | RAMON CARNE AL CARBON | 75.228 | 1% | \$ 39.803,13 |
| 23 | LA TASCA DE CARLOS | 70.350 | 1% | \$ 37.222,09 |
| 24 | CHOP CHOP DEL ANDERSON | 66.859 | 1% | \$ 35.375,35 |
| 25 | TUPAC | 66.617 | 1% | \$ 35.246,90 |
| 26 | MARISQUERIA ARRECIFE | 64.411 | 1% | \$ 34.079,67 |
| 27 | HOOTERS GUAYAQUIL | 63.578 | 1% | \$ 33.639,38 |
| 28 | HEMISFERIOS DE DON FRANCIS | 62.750 | 1% | \$ 33.201,06 |
| 29 | RESTAURANT ANDERSON | 60.037 | 1% | \$ 31.765,68 |
| 30 | METRO CAFE MALL DEL SOL | 57.278 | 1% | \$ 30.305,82 |
| 31 | PARRILLADA EL FOGON | 57.007 | 1% | \$ 30.162,61 |
| 32 | MARCLUB S.A. | 54.932 | 1% | \$ 29.064,62 |
| 33 | AGUACATE | 53.549 | 1% | \$ 28.332,73 |
| 34 | ASIA DE CUBA | 53.084 | 1% | \$ 28.087,03 |
| 35 | NEWS CAFE | 52.767 | 1% | \$ 27.918,96 |
| 36 | RESTAURANTE ITALIANO LA CASA D | 50.885 | 1% | \$ 26.923,15 |
| 37 | ROSTICCERIA DI CARLO | 50.757 | 1% | \$ 26.855,62 |
| 38 | DON FRANCIS GOURMET | 49.812 | 1% | \$ 26.355,50 |
| 39 | MARISCOS AZUL | 49.420 | 1% | \$ 26.147,97 |
| 40 | RESTAURANTE EL CARACOL AZUL | 48.982 | 1% | \$ 25.916,56 |
| 41 | PIAZZA GOURMET | 48.876 | 1% | \$ 25.860,39 |
| 42 | LA TASCA DEL NORTE | 47.694 | 1% | \$ 25.234,86 |

ANEXO 2

| | | |
|--|----|---------------|
| Proyección facturación anual Dners | \$ | 11.770.858 |
| Market Share Diners Club en mercado de | | 45% |
| Total Mercado Tarjetas de Crédito | \$ | 26.157.463 |
| Total Mercado Anual Restaurantes | \$ | 43.595.771,68 |
| Total Mercado restaurantes Mensual | \$ | 3.632.981 |

| | Establecimientos | Facturación Diners de Ene 1 a Jul 31/2011 | Market Share por Restaurante | Facturación total por Restaurante |
|----|--------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| 43 | RESTAURANT MAR Y TIERRA | 44.890 | 1% | \$ 23.751,50 |
| 44 | CEVICHERIA EL GATO PORTOVEJENS | 44.547 | 1% | \$ 23.569,59 |
| 45 | BENVENUTI DA MAURO | 40.071 | 1% | \$ 21.201,46 |
| 46 | ITALIAN JOB | 35.696 | 1% | \$ 18.887,03 |
| 47 | CHIFA SION LUNG ENTRERIOS | 33.772 | 0% | \$ 17.868,82 |
| 48 | FUSION RESTO SUSHI BAR | 33.742 | 0% | \$ 17.852,66 |
| 49 | LO MEJOR DE LO NUESTRO RESTAUR | 32.062 | 0% | \$ 16.964,11 |
| 50 | WINE BAR | 31.960 | 0% | \$ 16.910,22 |
| 51 | VILLA DELIZIA | 30.548 | 0% | \$ 16.162,93 |
| 52 | BLU RESTAURANT | 29.953 | 0% | \$ 15.848,08 |
| 53 | CAFETERIA EL DOLAR | 29.539 | 0% | \$ 15.629,16 |
| 54 | REST. JOUN YEP | 29.205 | 0% | \$ 15.452,50 |
| 55 | HONG KONG DELI DIM SUM | 28.988 | 0% | \$ 15.337,40 |
| 56 | MI TIERRA RESTAURANTE | 28.092 | 0% | \$ 14.863,52 |
| 57 | CHIFA SION LUNG | 27.185 | 0% | \$ 14.383,55 |
| 58 | BAYRES | 27.072 | 0% | \$ 14.323,92 |
| 59 | EL PATACON | 26.278 | 0% | \$ 13.903,50 |
| 60 | SALON ASIA | 26.175 | 0% | \$ 13.849,33 |
| 61 | POST | 24.927 | 0% | \$ 13.189,03 |
| 62 | BRASA BRAZIL | 24.428 | 0% | \$ 12.924,67 |
| 63 | PARADERO RUSTICO | 23.977 | 0% | \$ 12.686,21 |
| 64 | LA TRATTORIA | 23.937 | 0% | \$ 12.664,93 |
| 65 | WINGERS | 23.181 | 0% | \$ 12.264,96 |
| 66 | AMAZON | 22.826 | 0% | \$ 12.077,09 |
| 67 | LA SOCIEDAD | 22.660 | 0% | \$ 11.989,60 |
| 68 | RESTAURANTE MUJ | 22.097 | 0% | \$ 11.691,31 |
| 69 | MOSTO | 21.853 | 0% | \$ 11.562,36 |
| 70 | CHICKEN & CO. | 20.447 | 0% | \$ 10.818,74 |
| 71 | CARBON DE LENA | 20.001 | 0% | \$ 10.582,54 |
| 72 | LA TASCA DE JOSE | 19.207 | 0% | \$ 10.162,62 |
| 73 | MAMI-T | 18.713 | 0% | \$ 9.901,02 |
| 74 | LA ALAMEDA DE CHABUCA | 18.413 | 0% | \$ 9.742,14 |
| 75 | RINCON DE LICH | 17.883 | 0% | \$ 9.461,69 |
| 76 | PARRILLADA PUNTA DEL ESTE | 17.026 | 0% | \$ 9.008,67 |
| 77 | RESTAURANTE EL PULPO | 16.430 | 0% | \$ 8.693,26 |
| 78 | AKAI | 16.294 | 0% | \$ 8.621,03 |
| 79 | POSTO GIUSTO | 16.086 | 0% | \$ 8.510,86 |
| 80 | GUIJO DE AVILA | 15.589 | 0% | \$ 8.248,04 |
| 81 | RESTAURANTE EL CHALAN | 15.317 | 0% | \$ 8.104,01 |
| 82 | LA TABERNA LIBANESA | 15.022 | 0% | \$ 7.948,01 |
| 83 | HERNAN CAFE RESTAURANT | 14.949 | 0% | \$ 7.909,46 |
| 84 | RESTAURANTE LINEA DE MAR | 14.707 | 0% | \$ 7.781,25 |
| 85 | CHEZ STEPHANE | 13.584 | 0% | \$ 7.187,53 |
| 86 | HONG KONG CITY | 13.538 | 0% | \$ 7.163,02 |

ANEXO 2

| | | |
|--|----|---------------|
| Proyección facturación anual Dners | \$ | 11.770.858 |
| Market Share Diners Club en mercado de | | 45% |
| Total Mercado Tarjetas de Crédito | \$ | 26.157.463 |
| Total Mercado Anual Restaurantes | \$ | 43.595.771,68 |
| Total Mercado restaurantes Mensual | \$ | 3.632.981 |

| | Establecimientos | Facturación Diners de Ene 1 a Jul 31/2011 | Market Share por Restaurante | Facturación total por Restaurante |
|-----|--------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| 87 | CHIFA YU HUA | 13.529 | 0% | \$ 7.158,25 |
| 88 | CHIRIPIORCA | 13.195 | 0% | \$ 6.981,61 |
| 89 | PEPIN CANGREJAL | 12.961 | 0% | \$ 6.857,53 |
| 90 | RESTAURANTE JARDIN IMPERIAL 2 | 12.595 | 0% | \$ 6.664,18 |
| 91 | RACHY'S | 12.274 | 0% | \$ 6.494,02 |
| 92 | IL GIARDINO | 11.997 | 0% | \$ 6.347,50 |
| 93 | CEVICHERIA VICTOR ANDRES | 11.723 | 0% | \$ 6.202,55 |
| 94 | RESTAURANTE CANGREJO CRIOLLO | 11.630 | 0% | \$ 6.153,54 |
| 95 | RESTAURANTE PALACIO DE ORO | 11.511 | 0% | \$ 6.090,57 |
| 96 | PANOLI | 11.374 | 0% | \$ 6.017,94 |
| 97 | BARLOVENTO EVENTOS | 11.350 | 0% | \$ 6.005,12 |
| 98 | RESTAURANTE CEVICHERIA 200 MIL | 10.941 | 0% | \$ 5.788,78 |
| 99 | WASABI EXPRESS | 10.926 | 0% | \$ 5.781,03 |
| 100 | THE ROCK | 10.913 | 0% | \$ 5.773,89 |
| 101 | BANQUETES Y RESEP MILTON CASAN | 10.571 | 0% | \$ 5.593,14 |
| 102 | TIJUANA BAR RESTAURANT | 10.359 | 0% | \$ 5.481,04 |
| 103 | EL RINCON DEL CEVICHE | 10.148 | 0% | \$ 5.369,56 |
| 104 | CEVICHERIAS AQUI ESTA MARCELO' | 9.937 | 0% | \$ 5.257,72 |
| 105 | CAFE PORTENO | 9.841 | 0% | \$ 5.206,90 |
| 106 | MESON SEVILLANO | 9.775 | 0% | \$ 5.171,91 |
| 107 | ITALIAN DELI POLICENTRO | 9.676 | 0% | \$ 5.119,44 |
| 108 | RESTAURANT MOROS DEL GOLFO | 9.634 | 0% | \$ 5.097,57 |
| 109 | RESTAURANTE "EL PORTON" | 9.410 | 0% | \$ 4.978,61 |
| 110 | CLUB BIBLOS RESTAURANT | 9.360 | 0% | \$ 4.952,60 |
| 111 | PANCHOS | 8.957 | 0% | \$ 4.739,28 |
| 112 | ITALIAN DELI MALL DEL SOL | 8.789 | 0% | \$ 4.650,17 |
| 113 | CHOP CHOPS DEL ANDERSON | 8.360 | 0% | \$ 4.423,14 |
| 114 | PALACIO MEIMI | 8.247 | 0% | \$ 4.363,69 |
| 115 | ITALIAN DELI ALBAN BORJA | 8.200 | 0% | \$ 4.338,86 |
| 116 | RESTAURANTE LA PLAYA | 7.984 | 0% | \$ 4.224,43 |
| 117 | TRATTORIA PICCOLO MONDO | 7.812 | 0% | \$ 4.133,54 |
| 118 | CHIFA RESTAURANTE FUHO | 7.589 | 0% | \$ 4.015,13 |
| 119 | CAMAROS DO BRASIL | 6.785 | 0% | \$ 3.589,76 |
| 120 | DE LENAS | 5.502 | 0% | \$ 2.910,97 |
| 121 | LOS AJOS | 5.452 | 0% | \$ 2.884,70 |
| 122 | LA POSADA DE LAS GARZAS | 5.058 | 0% | \$ 2.676,10 |
| 123 | PANCHOS FIESTA | 4.843 | 0% | \$ 2.562,26 |
| 124 | RESTAURANTE ASIA | 4.631 | 0% | \$ 2.450,44 |
| 125 | SAITAMA SUSHI BAR | 4.332 | 0% | \$ 2.292,09 |
| 126 | RESTAURANT DE MARISCOS LA BALA | 4.255 | 0% | \$ 2.251,26 |
| 127 | RESTAURANTE LA GRAN MURALLA | 4.239 | 0% | \$ 2.242,95 |
| 128 | PARRILLADA RESTAURANT EL DORAD | 4.220 | 0% | \$ 2.232,77 |
| 129 | ISLAGRILL | 4.194 | 0% | \$ 2.219,15 |
| 130 | SAL Y MIEL RESTAURANT | 3.934 | 0% | \$ 2.081,50 |

ANEXO 2

| | | |
|--|----|---------------|
| Proyección facturación anual Dners | \$ | 11.770.858 |
| Market Share Diners Club en mercado de | | 45% |
| Total Mercado Tarjetas de Crédito | \$ | 26.157.463 |
| Total Mercado Anual Restaurantes | \$ | 43.595.771,68 |
| Total Mercado restaurantes Mensual | \$ | 3.632.981 |

| | Establecimientos | Facturación Diners de Ene 1 a Jul 31/2011 | Market Share por Restaurante | Facturación total por Restaurante |
|-----|--------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| 131 | RUSSIAN TEA ROOM | 3.872 | 0% | \$ 2.048,45 |
| 132 | EL PESCAITO | 3.857 | 0% | \$ 2.040,70 |
| 133 | SANTAY | 3.845 | 0% | \$ 2.034,31 |
| 134 | CALYPSO | 3.721 | 0% | \$ 1.968,52 |
| 135 | MENU EXPRESS GUAYAQUIL | 3.687 | 0% | \$ 1.950,88 |
| 136 | SOGALE CAFE RESTO BAR | 3.393 | 0% | \$ 1.795,30 |
| 137 | TASTY CRABBY | 3.251 | 0% | \$ 1.720,23 |
| 138 | BAR RESTAURANTE NARCISA DE JES | 3.220 | 0% | \$ 1.703,47 |
| 139 | BBQ & GRILL | 3.073 | 0% | \$ 1.626,03 |
| 140 | DRAGON DE ORO | 3.002 | 0% | \$ 1.588,45 |
| 141 | LA OSTRA NOSTRA | 2.841 | 0% | \$ 1.503,40 |
| 142 | COCINA MEXICANA MARIA BONITA | 2.723 | 0% | \$ 1.440,95 |
| 143 | RESTAURANTE EL CARIBE | 2.321 | 0% | \$ 1.227,85 |
| 144 | DRAGON ESPLENDOR | 2.217 | 0% | \$ 1.173,03 |
| 145 | CAFE MAR GALAPAGOS | 2.058 | 0% | \$ 1.088,85 |
| 146 | CHIFA AMISTOSO | 2.040 | 0% | \$ 1.079,15 |
| 147 | RESTAURANTE LA GARRAPATA | 1.918 | 0% | \$ 1.014,77 |
| 148 | TRATTORIA BELLA ITALIA | 1.740 | 0% | \$ 920,48 |
| 149 | LOS CANTAROS | 1.709 | 0% | \$ 904,16 |
| 150 | RESTAURANT CHIFA 555 | 1.625 | 0% | \$ 859,53 |
| 151 | LA TERRAZA DEL MAR | 1.479 | 0% | \$ 782,57 |
| 152 | PARRILLADAS CHE LUIS | 1.471 | 0% | \$ 778,05 |
| 153 | LOS PIQUEROS | 1.416 | 0% | \$ 749,21 |
| 154 | EL PORTAL | 1.391 | 0% | \$ 735,89 |
| 155 | MACHO SPORTS | 1.362 | 0% | \$ 720,53 |
| 156 | EL AUTENTICO REY DEL LOMO A LO | 1.348 | 0% | \$ 713,15 |
| 157 | RANCHO LUNA RESTAURANT | 1.204 | 0% | \$ 637,03 |
| 158 | EL ANZUELO | 1.198 | 0% | \$ 633,98 |
| 159 | CAFETERIA CAFETARIUM | 1.188 | 0% | \$ 628,54 |
| 160 | CEVICHERIA FRUTOS DEL MAR | 1.035 | 0% | \$ 547,85 |
| 161 | FANATICOS | 1.014 | 0% | \$ 536,51 |
| 162 | RISTORANTE CASANOVA | 985 | 0% | \$ 521,26 |
| 163 | EL TOQUE MANABITA | 985 | 0% | \$ 520,97 |
| 164 | ALLPA GREEN | 934 | 0% | \$ 494,20 |
| 165 | RESTAURANTE NUEVA CHINA | 820 | 0% | \$ 434,11 |
| 166 | CHIFA CHINA INTERNACIONAL | 785 | 0% | \$ 415,50 |
| 167 | CHIFA MIRAFLORES | 752 | 0% | \$ 397,81 |
| 168 | EL FAROLITO | 688 | 0% | \$ 363,85 |
| 169 | MARISCOS AZUL RESTO BAR | 604 | 0% | \$ 319,57 |
| 170 | OPORTUGUES | 591 | 0% | \$ 312,50 |
| 171 | LA CAZUELA | 501 | 0% | \$ 264,84 |
| 172 | RESTAURANTE EL CHOCOLATE | 485 | 0% | \$ 256,59 |
| 173 | EL RINCON DE LOS MANABITAS | 459 | 0% | \$ 242,89 |
| 174 | RESTAURANTE CHIFA PALACIO DORA | 426 | 0% | \$ 225,43 |

ANEXO 2

| | | |
|--|----|---------------|
| Proyección facturación anual Dners | \$ | 11.770.858 |
| Market Share Diners Club en mercado de | | 45% |
| Total Mercado Tarjetas de Crédito | \$ | 26.157.463 |
| Total Mercado Anual Restaurantes | \$ | 43.595.771,68 |
| Total Mercado restaurantes Mensual | \$ | 3.632.981 |

| | Establecimientos | Facturación Diners de Ene 1 a Jul 31/2011 | Market Share por Restaurante | Facturación total por Restaurante |
|-----|--------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| 175 | RESTAURANTE D'SOL | 399 | 0% | \$ 210,94 |
| 176 | PARRILLADA CAJAPE | 352 | 0% | \$ 186,47 |
| 177 | MEDITERRANEO COCINA FUSION | 331 | 0% | \$ 175,32 |
| 178 | LA TASCA | 221 | 0% | \$ 116,68 |
| 179 | LA ESPIGA ARGENTINA | 168 | 0% | \$ 88,77 |
| 180 | LA TINTORERA | 65 | 0% | \$ 34,51 |
| 181 | RESTAURANT Y MARISQUERIA CACHA | 62 | 0% | \$ 32,65 |
| 182 | BORGATA | | 0% | \$ - |
| 183 | CARNES Y VINOS | | 0% | \$ - |
| 184 | CEVICHE HOUSE | | 0% | \$ - |
| 185 | CHIFA PROSPERIDAD II | | 0% | \$ - |
| 186 | CHIFA SION-LUNG | | 0% | \$ - |
| 187 | DON FRANCIS | | 0% | \$ - |
| 188 | EL PUERTO | | 0% | \$ - |
| 189 | EQUILIBRIO EXPRESS | | 0% | \$ - |
| 190 | IPANEMA BAR RESTAURANT | | 0% | \$ - |
| 191 | KOI SUSHI BAR | | 0% | \$ - |
| 192 | LICHI'S LOUNGE | | 0% | \$ - |
| 193 | OLMEDO | | 0% | \$ - |
| 194 | OLMEDO SAMBORONDON | | 0% | \$ - |
| 195 | PASTELERIA SWEETS | | 0% | \$ - |
| 196 | RESTAURANT MACHU PICCHU | | 0% | \$ - |
| 197 | RESTAURANT UMAMI | | 0% | \$ - |
| 198 | RESTAURANTE MOSTO | | 0% | \$ - |
| 199 | ROCOTO | | 0% | \$ - |
| 200 | SAKE | | 0% | \$ - |
| 201 | SEÑORA PIZZA | | 0% | \$ - |
| 202 | TASCA DE LA MANCHA | | 0% | \$ - |
| 203 | VIVA MEXICO | | 0% | \$ - |

ANEXO 3

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS – COMPETENCIA DIRECTA POR TIPO DE COMIDA

| ESTABLECIMIENTO | MOROS DE LENTEJA CON CARNE | | GASEOSA 500 ML | | CERVEZA NACIONAL | | AGUA EMBOTELLADA | |
|------------------------|----------------------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| | PVP | INDEX | PVP | INDEX | PVP | INDEX | PVP | INDEX |
| PUERTO MORO | \$ 7,30 | 100% | \$ 2,42 | 100% | \$ 2,68 | 100% | \$ 1,22 | 100% |
| LO MEJOR DE LO NUESTRO | \$ 8,80 | 121% | \$ 2,10 | 87% | \$ 2,60 | 97% | \$ 1,60 | 131% |
| PIQUE & PASE | \$ 8,24 | 113% | \$ 2,16 | 89% | \$ 2,48 | 93% | \$ 1,45 | 119% |
| UNA VACA EN EL TEJADO | \$ 8,80 | 121% | \$ 1,30 | 54% | \$ 1,50 | 56% | \$ 0,60 | 49% |
| COCOLON | \$ 6,53 | 89% | \$ 1,83 | 76% | \$ 1,83 | 68% | \$ 1,21 | 99% |
| PARRILLADA DEL ÑATO | \$ 8,31 | 114% | \$ 1,28 | 53% | \$ 1,50 | 56% | \$ 0,58 | 48% |
| MOROS EN LA COSTA | \$ 7,30 | 100% | \$ 2,42 | 100% | \$ 2,68 | 100% | \$ 1,22 | 100% |

ANEXO 4

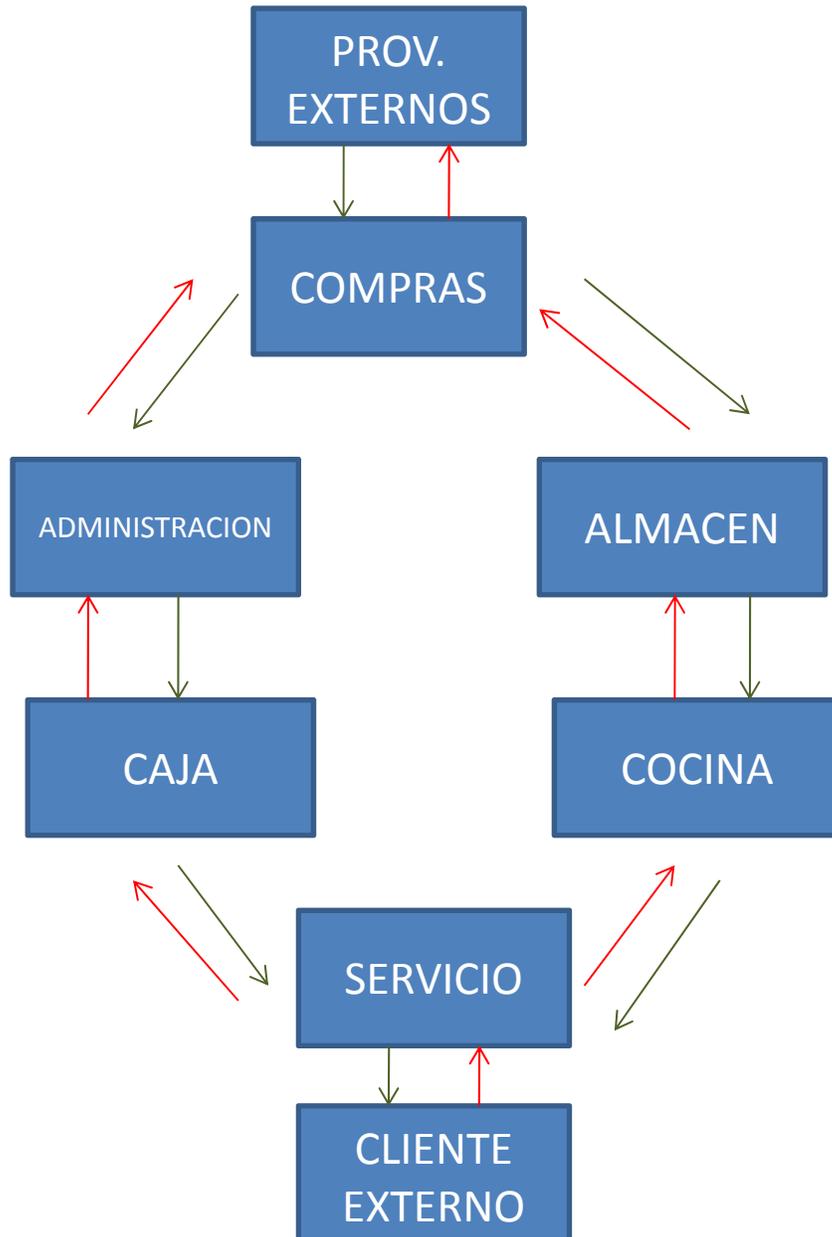
CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS – COMPETENCIA DIRECTA POR TIPO DE COMIDA

| ESTABLECIMIENTO | GASEOSA 500 ML | | CERVEZA NACIONAL | | AGUA EMBOTELLADA | |
|-----------------------|----------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| | PVP | INDEX | PVP | INDEX | PVP | INDEX |
| PUERTO MORO | \$ 2,42 | 100% | \$ 2,68 | 100% | \$ 1,22 | 100% |
| HOOTERS | \$ 2,60 | 107% | \$ 3,05 | 114% | \$ 1,99 | 163% |
| NOE | \$ 2,68 | 111% | \$ 2,31 | 86% | \$ 1,83 | 150% |
| UNA VACA EN EL TEJADO | \$ 1,30 | 54% | \$ 1,50 | 56% | \$ 0,60 | 49% |
| SPAGETTI | \$ 2,75 | 114% | \$ 2,93 | 109% | \$ 1,95 | 160% |
| METRO CAFÉ | \$ 2,85 | 118% | \$ 3,65 | 136% | \$ 2,07 | 170% |
| MOROS EN LA COSTA | \$ 2,42 | 100% | \$ 2,68 | 100% | \$ 1,22 | 100% |

ANEXO 5

AREAS DE OPERACIÓN - COMPRAS

CADENA CLIENTE – PROVEEDOR



ANEXO 6

PROCESO – COMPRAS

| PROCESO PRINCIPALES | CICLO |
|--|----------------------------|
| comprar suministros de acuerdo a los criterios establecidos de calidad, costo y frecuencia | diario , semanal o mensual |
| selección de proveedores y negociacion de precios , condicion de entrega , credito y pago | mensual |
| adquisicion de otros suministros o equipos de trabajo | semestral |

RESPONSABLE DEL AREA

El responsable de esta área deberá:

1. Conocer perfectamente los criterios de aceptación y rechazo de mercancía establecidos por la cocina y el almacén
2. Negociar las mejores condiciones de precios , tiempos de entrega y calidad
3. Coordinar con el área de administración en cuanto a políticas de crédito y pago

REGISTROS Y CONTROLES CRITICOS

- Lista de insumos clasificadas por familia con descripción detallada (nombre , marca, presentación, precio, sustituto)
- Formato de requisición de orden de compra
- Facturas de compra

ANEXO 7

PROCESO – ALMACEN

| PROCESO PRINCIPALES | CICLO |
|---|---|
| pedido y recepcion de mercancia de acuerdo a su grado de uso | diario, semanal o mensual |
| abastecimiento a cocina de acuerdo a requerimiento de cocina | diario , semanal |
| verificacon de estado de materia primas (secos , refrigeracion, congelacion) de acuerdo a la limpiezay monitoreo de temperaturas | diario |
| inventario fisico de insumos clave como (carnes ,bebidas,vino) registrar existencias altas y bajas de inventario | diario |
| abastecimiento a areas de servicioy administracion | semanal o mensual |
| inventario fisico general | semanal o mensual |
| verificacion de 5s | semanal |
| almacenaje y verificacion de equipos y suministros de trabajo no comestibles, no perecederos | mensual |
| establecimientos de criterios de aceptacion y rechazo de mercancia | semestral (junto con cocina y compras) |
| determinar maximos y minimos de cada insumo , tamaño de lotey punto de reorden | semestral (junto con cocina y ventas) |
| fumigaciony control de plaga | mensual |

ANEXO 8

POLITICAS DE ALMACEN

1. El almacén es un área de acceso restringido , debe estar un responsable y alguna otra persona autorizada en caso absolutamente necesario (jefe de cocina)
2. Por ningún motivo debe sacarse nada del almacén sin la debida “ requisición”
3. Antes de hacer un pedido a un proveedor debe saber lo que ya tiene y cuanto será utilizado , se debe tener registro de la información
4. Recepción de la mercancía : revisar si han enviado las marcas , variedades y cantidades y precios correctos, si el pedido fue por peso verificarlo , entregas incorrectas deberán ser apuntadas y devueltas o acreditados a la persona que recibió
5. Aplicar siempre 5S

REGISTROS Y CONTROLES CRITICOS

- Formato de requisiciones
- Formato de recepción de mercadería
- Control de temperaturas
- Control de inventario (tarjetas o software)
- Programa de limpieza
- Hoja de verificación de limpieza (5s)
- Control de fumigación

PROCESO DE LIMPIEZA

Establecer un día de limpieza de pisos, paredes, mobiliario, cejas de anaqueles, se lo llamaría el “día de la bermuda “

- Realizar programa de 5s
- Verificar mediante tarjetas rojas los materiales obsoletos
- Verificar mediante tarjetas azules lo que se no se utiliza para revisar si se da de baja o se reutiliza sean estos materiales de cocina (utensilios , equipos materia prima)

ANEXO 9

CONTROL DE MANTENIMIENTO RESTAURANT “MOROS EN LA COSTA”

| PROCESOS DE MANTENIMIENTO | CICLO |
|---|---------------------|
| PROGRAMA DE LIMPIEZA, CONTROL DE BASURA | DIARIO |
| 5 "S" LIMPIEZA PROFUNDA | SEMANAL |
| MANTENIMIENTO Y CALIBRACION DE EQUIPOS | MENSUAL O SEMESTRAL |
| MANTENIMIENTO DE INSTACIONES ELECTRICAS/GAFITERIA | SEMESTRAL O ANUAL |

- PROGRAMA DE LIMPIEZA, CONTROL DE BASURA. (DIARIO)

MESEROS:

(De 11 am. A 12 am.)

- COLOCAR Y VERIFICAR ESTADO DE MANTELES EN MESAS.
- COLOCAR Y VERIFICAR ESTADO DE ACCESORIOS Y UTENCILIOS EN MESAS.

(TRANSCURSO DE LA JORNADA LABORAL “DESPUES DE ATENDER A CADA CLIENTE”)

- RECOGER VAJILLAS DE LAS MESAS.
- SACUDIR O LIMPIAR MANTELES, SEGUN AMERITE.
- COLOCAR Y VERIFICAR CANTIDAD DE ACCESORIOS, UTENCILIOS Y ADERESOS.
- LIMPIAR POSIBLES DERRAMES. MESAS, PISOS.

(De 12 pm. A 1 am.)

- LIMPIEZA DE PISOS.
- LIMPIEZA DE MESAS Y SILLAS.
- DESECHAR LA BASURA.

AYUDANTES DE COCINA:

(D 11am. A 12am.)

- VERIFICAR ESTADO DE UTENCILIOS Y EQUIPOS DE COCINA.

(TRANSCURSO DE LA JORNADA LABORAL).

LAVAR VAJILLAS SEGÚN FRECUENCIA DE DESPACHOS.

ANEXO 9

(De 12 pm. A 1 am.)

- LAVAR UTENCILIOS Y ACCESORIOS UTILIZADOS.
- RECOLECTAR LA BASURA Y DESPERDICIOS.
- **5 "S" LIMPIEZA PROFUNDA (SEMANTAL).**

LIDER DE COCINA!!! "A QUIEN CORRESPONDA":

- COORDINAR ASIGNACIONES DE ACUERDO A UN CRONOGRAMA LA EJECUCION DEL PLAN 5 "s".

- **MANTENIMIENTO Y CALIBRACION DE EQUIPOS (MENSUAL O SEMESTRAL)**

TECNICOS:

(DE A CUERDO A UN CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO)

- REVISAR CALIBRAR SEGÚN ESTADO, BOQUILLAS DE COCINAS, TEMPERATURA DE CONGELADORES, ETC., ETC...
- REVISAR EL ESTADO DE EQUIPOS DE ENTRETENIMIENTO (SONIDO Y TV.)
- REVISAR ESTADO EQUIPOS DE VENTILACION.
- REVISAR ESTADO EQUIPOS DE COMPUTACION.

- **MANTENIMIENTO DE INSTACIONES ELECTRICAS/GAFITERIA (SEMESTRAL O ANUAL).**

TECNICOS:

(DE A CUERDO A UN CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO)

- REVISAR ESTADO DE INSTALACIONES ELECTRICAS, CAPACIDAD DE CARGA, ETC., ETC...
- REVISAR ESTADO DE DUCTOS DE VENTILACION, CAÑERIAS DE DESCARGAS A ALCANTARILLAS, ETC., ETC...

ANEXO 10

| INVERSION INICIAL | | | |
|--|-----------------|-----------------------|----------------------|
| RUBRO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| COCINA INDUSTRIAL | 1 | \$ 2.500,00 | \$ 2.500,00 |
| REFRIGERADOR 12 PIES | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| LICUADORA | 8 | \$ 150,00 | \$ 1.200,00 |
| CONGELADOR | 2 | \$ 3.500,00 | \$ 7.000,00 |
| OLLA INDUSTRIAL | 2 | \$ 200,00 | \$ 400,00 |
| MESA DE TRABAJO | 4 | \$ 560,00 | \$ 2.240,00 |
| CAMPANA DE OLORES | 2 | \$ 500,00 | \$ 1.000,00 |
| BALANZA | 2 | \$ 125,00 | \$ 250,00 |
| VARIOS COCINA | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| TOTAL DE EQUIPOS DE COCINA | | | \$ 36.590,00 |
| UTENSILIOS DE COCINA | 1 | \$ 5.500,00 | \$ 5.500,00 |
| MOBILIARIO DE COCINA | 1 | \$ 7.500,00 | \$ 7.500,00 |
| INSTALACIONES COCINA | 1 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 |
| TOTAL DE MOBILIARIO E INSTALACIONES DE COCINA | | | \$ 25.000,00 |
| Caja registradora | 2 | \$ 400,00 | \$ 800,00 |
| A/C | 2 | \$ 5.000,00 | \$ 10.000,00 |
| Computadora | 2 | \$ 800,00 | \$ 1.600,00 |
| Telefono | 2 | \$ 150,00 | \$ 300,00 |
| Instalaciones de software y equipos | 1 | \$ 15.000,00 | \$ 15.000,00 |
| TOTAL DE EQUIPOS DE OFICINA | | | \$ 27.700,00 |
| DECORACION DEL LOCAL | 1 | \$ 120.000,00 | \$ 120.000,00 |
| VAJILLA Y CUBIERTOS | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| MESAS | 45 | \$ 300,00 | \$ 13.500,00 |
| SILLAS | 180 | \$ 85,00 | \$ 15.300,00 |
| TOTAL INSTALACIONES | | | \$ 168.800,00 |
| TOTAL DE INVERSION INICIAL | | | \$ 258.090,00 |
| CAPITAL PROPIO | \$ | 130.000,00 | |
| PRESTAMO | \$ | 300.000,00 | |
| INVERSION TOTAL | \$ | 430.000,00 | |

ANEXO 10

| CUADRO DE DEPRECIACION ANUAL | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| RUBRO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Equipos de oficina | \$ 10.977 | \$ 10.977 | \$ 10.977 | | |
| mobiliaria de cocina | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 | | |
| Equipos de oficina | \$ 8.310 | \$ 8.310 | \$ 8.310 | | |
| Mesas | \$ 2.430 | \$ 2.430 | \$ 2.430 | \$ 2.430 | \$ 2.430 |
| Sillas | \$ 2.754 | \$ 2.754 | \$ 2.754 | \$ 2.754 | \$ 2.754 |
| TOTAL DE DEPRECIACION | \$ 26.721,00 | \$ 26.721,00 | \$ 26.721,00 | \$ 5.184,00 | \$ 5.184,00 |

ANEXO 12

| OCUPACION AÑO 1 | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 |
| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
| % OCUPACION | 20% | 40% | 50% | 65% | 50% | 60% | 65% | 50% | 65% | 45% | 50% | 50% |
| FACTURACION ESPERADA | \$ 47.692 | \$ 95.385 | \$ 119.231 | \$ 155.000 | \$ 119.231 | \$ 143.077 | \$ 155.000 | \$ 119.231 | \$ 155.000 | \$ 107.308 | \$ 119.231 | \$ 119.231 |
| CLIENTES POR MES | 3.974 | 7.949 | 9.936 | 12.917 | 9.936 | 11.923 | 12.917 | 9.936 | 12.917 | 8.942 | 9.936 | 9.936 |
| CLIENTES POR DIA | 132 | 265 | 331 | 431 | 331 | 397 | 431 | 331 | 431 | 298 | 331 | 331 |
| CLIENTES POR HORA | 11 | 22 | 28 | 36 | 28 | 33 | 36 | 28 | 36 | 25 | 28 | 28 |
| % OCUPACION PROMEDIO MES | 6% | 12% | 15% | 20% | 15% | 18% | 20% | 15% | 20% | 14% | 15% | 15% |

| | |
|---------------|----------|
| ARPU ESPERADO | \$ 12,00 |
|---------------|----------|

| FACTURACION RESTAURANTES LOCALES | FACTURACION ESPERADA | PROBABILIDADES |
|----------------------------------|----------------------|----------------|
| TOP 5 | \$ 200.000 | 35% |
| TOP 10 | \$ 100.000 | 55% |
| TOP 15 | \$ 70.000 | 10% |
| | | \$ 132.000 |
| | | \$ 131.154 |

| HORARIO | POSICIONES POR HORA | % OCUPACION | POSICIONES UTILIZADAS |
|---------|---------------------|-------------|-----------------------|
| 12:00 | 180 | 20% | 36 |
| 13:00 | 180 | 50% | 90 |
| 14:00 | 180 | 60% | 108 |
| 15:00 | 180 | 50% | 90 |
| 16:00 | 180 | 50% | 90 |
| 17:00 | 180 | 60% | 108 |
| 18:00 | 180 | 80% | 144 |
| 19:00 | 180 | 80% | 144 |
| 20:00 | 180 | 80% | 144 |
| 21:00 | 180 | 80% | 144 |
| 22:00 | 180 | 80% | 144 |
| 23:00 | 180 | 60% | 108 |
| | 2160 | | 1350 |

63%

| | |
|-------|----|
| MESAS | 45 |
|-------|----|

ANEXO 13

| PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| VENTAS | \$ 1.454.615 | \$ 1.600.077 | \$ 1.760.085 | \$ 1.936.093 | \$ 2.129.702 |
| COSTO DE PRODUCCION | \$ 501.842 | \$ 552.027 | \$ 607.229 | \$ 667.952 | \$ 734.747 |
| SUMINISTROS | \$ 436.385 | \$ 480.023 | \$ 528.025 | \$ 580.828 | \$ 638.911 |
| DESPERDICIOS | \$ 43.638 | \$ 48.002 | \$ 52.803 | \$ 58.083 | \$ 63.891 |
| OTROS | \$ 21.819 | \$ 24.001 | \$ 26.401 | \$ 29.041 | \$ 31.946 |
| GASTOS FIJOS | \$ 866.407 | \$ 908.354 | \$ 940.018 | \$ 1.009.512 | \$ 1.107.664 |
| MANO DE OBRA | \$ 330.261 | \$ 364.008 | \$ 402.112 | \$ 443.690 | \$ 489.136 |
| PUBLICIDAD | \$ 24.000 | \$ 18.150 | \$ 19.965 | \$ 21.962 | \$ 24.158 |
| ALQUILERES | \$ 201.600 | \$ 258.720 | \$ 284.592 | \$ 313.051 | \$ 344.356 |
| SERVICIOS BASICOS | \$ 30.000 | \$ 33.000 | \$ 36.300 | \$ 39.930 | \$ 43.923 |
| GASTO DE DECORACION | \$ 120.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| GASTO EN UTENSILIOS DE COCINA | \$ 5.500 | | | | |
| GASTO EN VAJILLAS Y CUBIERTOS | \$ 20.000 | | | | |
| GASTO EN INSTALACIONES | \$ 12.000 | | | | |
| PERMISOS Y PATENTES | \$ 6.500 | \$ 6.500 | \$ 6.500 | \$ 6.500 | \$ 6.500 |
| SEGUROS | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 |
| COMISIONES TARJETAS DE CREDITO | \$ 39.275 | \$ 43.202 | \$ 47.522 | \$ 52.275 | \$ 57.502 |
| OTROS GASTOS | \$ 75.022 | \$ 152.524 | \$ 110.777 | \$ 99.854 | \$ 109.840 |
| TOTAL DE GASTOS | \$ 1.368.250 | \$ 1.460.381 | \$ 1.547.247 | \$ 1.677.464 | \$ 1.842.412 |
| EBITDA | \$ 86.366 | \$ 139.696 | \$ 212.837 | \$ 258.629 | \$ 287.291 |
| DEPRECIACION | \$ 26.721 | \$ 26.721 | \$ 26.721 | \$ 5.184 | \$ 5.184 |
| EBIT | \$ 59.645 | \$ 112.975 | \$ 186.116 | \$ 253.445 | \$ 282.107 |
| INTERESES | \$ 27.000 | | | | |
| IMPUESTOS | \$ 11.426 | \$ 39.541 | \$ 65.141 | \$ 88.706 | \$ 98.737 |
| UTILIDAD NETA | \$ 21.219 | \$ 73.434 | \$ 120.976 | \$ 164.739 | \$ 183.369 |
| UTILIDADES EMPLEADOS | \$ 3.183 | \$ 11.015 | \$ 18.146 | \$ 24.711 | \$ 27.505 |
| UTILIDAD NETA ACCIONISTAS | \$ 18.036 | \$ 62.419 | \$ 102.829 | \$ 140.029 | \$ 155.864 |
| PAGO DE DIVIDENDOS | | \$ 11.011 | \$ 85.560 | \$ 120.158 | \$ 118.690 |
| UTILIDAD ACUMULADA | \$ 18.036 | \$ 69.444 | \$ 86.713 | \$ 106.583 | \$ 143.757 |
| BONO A GERENCIA | \$ 721 | \$ 2.497 | \$ 4.113 | \$ 5.601 | \$ 6.235 |

ANEXO 13

| | BALANCE AÑO 0 | BALANCE AÑO 1 | BALANCE AÑO 2 | BALANCE AÑO 3 | BALANCE AÑO 4 | BALANCE AÑO 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

| | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 295.810 | \$ 55.176 | \$ 169.252 | \$ 245.973 | \$ 301.157 | \$ 356.341 |
| CAJA | \$ 129.560 | \$ 45.175 | \$ 158.251 | \$ 233.872 | \$ 287.846 | \$ 341.699 |
| INVENTARIOS | | \$ 10.000 | \$ 11.001 | \$ 12.101 | \$ 13.311 | \$ 14.642 |
| GASTOS PREOPERATIVOS | \$ 166.250 | | | | | |
| ACTIVOS FIJOS | \$ 134.190 | \$ 107.469 | \$ 80.748 | \$ 54.027 | \$ 48.843 | \$ 43.659 |
| MAQUINAS | \$ 36.590 | \$ 36.590 | \$ 36.590 | \$ 36.590 | \$ 36.590 | \$ 36.590 |
| GARANTIA DE ALQUILER | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 | \$ 33.600 |
| MOBILIARIOS HALL DE MESAS | \$ 28.800 | \$ 28.800 | \$ 28.800 | \$ 28.800 | \$ 28.800 | \$ 28.800 |
| EQUIPOS DE OFICINA | \$ 27.700 | \$ 27.700 | \$ 27.700 | \$ 27.700 | \$ 27.700 | \$ 27.700 |
| MOBILIARIOS DE COCINA | \$ 7.500 | \$ 7.500 | \$ 7.500 | \$ 7.500 | \$ 7.500 | \$ 7.500 |
| DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS | | \$ (26.721) | \$ (53.442) | \$ (80.163) | \$ (85.347) | \$ (90.531) |
| TOTAL DE ACTIVOS | \$ 430.000 | \$ 162.645 | \$ 250.000 | \$ 300.000 | \$ 350.000 | \$ 400.000 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 130.000 | \$ 148.036 | \$ 199.444 | \$ 216.713 | \$ 236.583 | \$ 273.757 |
| CAPITAL | \$ 130.000 | \$ 130.000 | \$ 130.000 | \$ 130.000 | \$ 130.000 | \$ 130.000 |
| UTILIDADES RETENIDAS | | \$ 18.036 | \$ 69.444 | \$ 86.713 | \$ 106.583 | \$ 143.757 |
| TOTAL PASIVO | \$ 300.000 | \$ 14.609 | \$ 50.556 | \$ 83.287 | \$ 113.417 | \$ 126.243 |
| PRESTAMO | \$ 300.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| PROVISIONAL PAGO UTILIDADES EMPLEADOS | | \$ 3.183 | \$ 11.015 | \$ 18.146 | \$ 24.711 | \$ 27.505 |
| PROVISIONAL PAGO IMPUESTOS | | \$ 11.426 | \$ 39.541 | \$ 65.141 | \$ 88.706 | \$ 98.737 |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | \$ 430.000 | \$ 162.645 | \$ 250.000 | \$ 300.000 | \$ 350.000 | \$ 400.000 |

| | | | | | | |
|--|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ (4.190) | \$ 55.176 | \$ 169.252 | \$ 245.973 | \$ 301.157 | \$ 356.341 |
| NOF | \$ 295.810 | \$ 55.176 | \$ 169.252 | \$ 245.973 | \$ 301.157 | \$ 356.341 |
| INVERSION | \$ 430.000 | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS | | 48,00 | 48,00 | 48,00 | 48,00 | 48,00 |
| DIAS DE INVENTARIO | | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 |
| ROA | | 37% | 45% | 62% | 72% | 71% |
| ENDEUDAMIENTO SOBRE PATRIMONIO | 231% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ENDEUDAMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS | 70% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ROS | | 1,46% | 4,59% | 6,87% | 8,51% | 8,61% |
| ROTACION DE ACTIVOS | | 894,35% | 640,03% | 586,69% | 553,17% | 532,43% |
| APALANCAMIENTO | | 109,87% | 125,35% | 138,43% | 147,94% | 146,11% |
| ROE | | 14,33% | 36,82% | 55,82% | 69,63% | 66,98% |

ANEXO 14

| POSICION | NUMERO DE EMPLEADOS | SUELDO MENSUAL | TOTAL | LIQUIDACION AL AÑO 5 | LIQUIDACION ANUAL |
|--------------------------------|---------------------|----------------|------------------|----------------------|-------------------|
| RESPONSABLE FINANCIERO | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000 | \$ 9.500 | \$ 1.900,00 |
| CHEF | 1 | \$ 2.500,00 | \$ 2.500 | \$ 11.875 | \$ 2.375,00 |
| JEFE DE ENTRETENIMIENTO | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000 | \$ 9.500 | \$ 1.900,00 |
| CHEF AUXILIAR | 2 | \$ 1.000,00 | \$ 2.000 | \$ 9.500 | \$ 1.900,00 |
| HOSTESS | 2 | \$ 800,00 | \$ 1.600 | \$ 7.600 | \$ 1.520,00 |
| ASISTENTES DE COCINA | 8 | \$ 600,00 | \$ 4.800 | \$ 22.800 | \$ 4.560,00 |
| MESERO | 11 | \$ 450,00 | \$ 4.950 | \$ 23.513 | \$ 4.702,50 |
| GERENTE | 1 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000 | \$ 14.250 | \$ 2.850,00 |
| CAJERO | 3 | \$ 600,00 | \$ 1.800 | \$ 8.550 | \$ 1.710,00 |
| TOTAL DE SUELDOS AL MES | 30 | | \$ 24.650 | \$ 117.088 | \$ 23.418 |
| APORTE PATRONAL | | 11,65% | \$ 2.872 | | |
| COSTO TOTAL NOMINA | | | \$ 27.522 | | |

| | |
|-----------------------------------|------|
| MESAS | 45 |
| HORAS DE APERTURA Y CIERRE | 3 |
| HORAS DE ATENCION POR DIA | 12 |
| TOTAL HORAS DE TRABAJO POR DIA | 15 |
| DIAS AL MES | 30 |
| TOTAL HORAS DE TRABAJO AL MES | 450 |
| MESAS QUE PUEDE ATENDER UN MESERO | 10 |
| MESEROS POR TURNO | 5 |
| HORAS HOMBRE MES | 2250 |
| HORAS HOMBRE POR MES POR PERSONA | 217 |
| MESEROS REQUERIDOS | 11 |

ANEXO 15

Moros en la Costa

Políticas para la Gestión de Reservas

1. Objetivo:

Establecer las normas y regulaciones necesarias para el servicio efectivo de las Reservas de Mesas solicitados por nuestros clientes a través de los canales de comunicación establecidos.

2. Políticas y normas de control

Las reservas de mesas las podrán realizar los clientes a través de cualquiera de los canales de comunicación disponibles para esta finalidad los cuales son los siguientes:

- i. Sitio Web de Moros en la Costa (escribir dominio).
- ii. Contacto Telefónico con nuestro Cajero de turno.

A través de sitio Web:

El cliente deberá registrar sus datos de contacto inicialmente los cuales son: nombre, número de celular y correo electrónico.

Luego deberá dar clic en el botón de reservas donde se mostrarán el calendario con las fechas y reservas disponibles

En el caso que no se encuentre disponible en la fecha deseada podrá enviar un correo electrónico indicando la fecha y horario que se desea la reservación para que se le comunique en caso de generarse disponibilidad.

Por medio de contacto Telefónico:

El Cajero de turno deberá verificar la disponibilidad de Mesas en las fechas y horarios solicitados por los clientes.

En caso que no haya disponibilidad debe indicar los horarios y fechas disponibles al cliente, adicionalmente puede solicitarle el numero de contacto para brindarle información en caso que se cancele una reservación ya programada.

Si el cliente confirma la reservación y no llegará a presentarse hasta 15 minutos de la hora prevista perderá la reservación.

ANEXO 11

FLUJO DE EFECTIVO

| | AÑO 0 | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 |
|--|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| APORTE DE CAPITAL | \$ 430.000 | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS | \$ 47.692 | \$ 95.385 | \$ 119.231 | \$ 155.000 | \$ 119.231 | \$ 143.077 | \$ 155.000 | \$ 119.231 | \$ 155.000 | \$ 107.308 | \$ 119.231 | \$ 119.231 | |
| COSTOS FIJOS | \$ 42.350 | \$ 90.324 | \$ 81.324 | \$ 81.324 | \$ 83.324 | \$ 80.824 | \$ 80.824 | \$ 83.324 | \$ 80.824 | \$ 83.324 | \$ 80.824 | \$ 80.824 | \$ 80.824 |
| MANO DE OBRA | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 | \$ 27.522 |
| INNOVACION EN TECNOLOGIA Y PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
| ESPECTACULOS | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 |
| ALQUILER | \$ 33.600 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 | \$ 16.800 |
| SERVICIOS BASICOS | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 |
| PUBLICIDAD | \$ 10.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 3.000 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 3.000 | \$ 500 | \$ 3.000 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 |
| PAGOS DE PRESTAMO | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 | \$ 27.250 |
| PAGO DE PERMISOS | \$ 6.500 | | | | | | | | | | | | |
| PAGO DE SEGURO | \$ 2.250 | | | | | | | | | | | | |
| DECORACION CONTINUA | | | | | | | | | | | | | |
| MANTENIMIENTO, REPARACION Y REPOSICION | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 | \$ 1.252 |
| COSTOS VARIABLES | \$ - | \$ 18.069 | \$ 36.139 | \$ 45.174 | \$ 58.726 | \$ 45.174 | \$ 54.208 | \$ 58.726 | \$ 45.174 | \$ 58.726 | \$ 40.656 | \$ 45.174 | \$ 45.174 |
| COMPRAS DE INSUMOS | \$ 16.066 | \$ 32.133 | \$ 40.166 | \$ 52.216 | \$ 40.166 | \$ 48.199 | \$ 52.216 | \$ 40.166 | \$ 52.216 | \$ 36.149 | \$ 40.166 | \$ 40.166 | \$ 40.166 |
| OTROS | \$ 715 | \$ 1.431 | \$ 1.788 | \$ 2.325 | \$ 1.788 | \$ 2.146 | \$ 2.325 | \$ 1.788 | \$ 2.325 | \$ 1.610 | \$ 1.788 | \$ 1.788 | \$ 1.788 |
| COMISION TARJETA DE CREDITO | \$ 1.288 | \$ 2.575 | \$ 3.219 | \$ 4.185 | \$ 3.219 | \$ 3.863 | \$ 4.185 | \$ 3.219 | \$ 4.185 | \$ 2.897 | \$ 3.219 | \$ 3.219 | \$ 3.219 |
| INVERSION INICIAL | \$ 258.090 | | | | | | | | | | | | |
| UTILIDADES EMPLEADOS | | | | | | | | | | | | | |
| BONO A GERENCIA | | | | | | | | | | | | | |
| PAGO DE DIVIDENDOS | | | | | | | | | | | | | |
| IMPUESTOS | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | \$ 300.440 | \$ 108.393 | \$ 117.462 | \$ 126.497 | \$ 142.049 | \$ 125.997 | \$ 135.032 | \$ 142.049 | \$ 125.997 | \$ 142.049 | \$ 121.480 | \$ 125.997 | \$ 125.997 |
| RESULTADO | \$ 129.560 | \$ (60.701) | \$ (22.078) | \$ (7.266) | \$ 12.951 | \$ (6.766) | \$ 8.045 | \$ 12.951 | \$ (6.766) | \$ 12.951 | \$ (14.172) | \$ (6.766) | \$ (6.766) |
| RESULTADO ACUMULADO | \$ 129.560 | \$ 68.859 | \$ 46.782 | \$ 39.515 | \$ 52.466 | \$ 45.700 | \$ 53.745 | \$ 66.696 | \$ 59.929 | \$ 72.880 | \$ 58.708 | \$ 51.942 | \$ 45.175 |

M/

ANEXO 11

FLUJO DE EFECTIVO

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| APORTE DE CAPITAL | \$ 430.000 | | | | |
| INGRESOS | \$ 1.454.615 | \$ 1.600.077 | \$ 1.760.085 | \$ 1.936.093 | \$ 2.129.702 |
| COSTOS FIJOS | \$ 1.030.233 | \$ 864.431 | \$ 889.999 | \$ 953.124 | \$ 1.044.561 |
| MANO DE OBRA | \$ 330.261 | \$ 363.287 | \$ 399.615 | \$ 439.577 | \$ 483.535 |
| INNOVACION EN TECNOLOGIA Y PROCESOS | \$ 70.000 | \$ 20.000 | | | |
| ESPECTACULOS | \$ 60.000 | \$ 66.000 | \$ 72.600 | \$ 79.860 | \$ 87.846 |
| ALQUILER | \$ 235.200 | \$ 258.720 | \$ 284.592 | \$ 313.051 | \$ 344.356 |
| SERVICIOS BASICOS | \$ 30.000 | \$ 33.000 | \$ 36.300 | \$ 39.930 | \$ 43.923 |
| PUBLICIDAD | \$ 24.000 | \$ 18.150 | \$ 19.965 | \$ 21.962 | \$ 24.158 |
| PAGOS DE PRESTAMO | \$ 327.000 | | | | |
| PAGO DE PERMISOS | \$ 6.500 | \$ 6.500 | \$ 6.500 | \$ 6.500 | \$ 6.500 |
| PAGO DE SEGURO | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 | \$ 2.250 |
| DECORACION CONTINUA | \$ - | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| MANTENIMIENTO, REPARACION Y REPOSICION | \$ 15.022 | \$ 16.524 | \$ 18.177 | \$ 19.994 | \$ 21.994 |
| COSTOS VARIABLES | \$ 551.117 | \$ 596.229 | \$ 655.852 | \$ 721.437 | \$ 793.580 |
| COMPRAS DE INSUMOS | \$ 490.024 | \$ 529.025 | \$ 581.928 | \$ 640.121 | \$ 704.133 |
| OTROS | \$ 21.819 | \$ 24.001 | \$ 26.401 | \$ 29.041 | \$ 31.946 |
| COMISION TARJETA DE CREDITO | \$ 39.275 | \$ 43.202 | \$ 47.522 | \$ 52.275 | \$ 57.502 |
| INVERSION INICIAL | \$ 258.090 | | | | |
| UTILIDADES EMPLEADOS | | \$ 3.183 | \$ 11.015 | \$ 18.146 | \$ 24.711 |
| BONO A GERENCIA | | \$ 721 | \$ 2.497 | \$ 4.113 | \$ 5.601 |
| PAGO DE DIVIDENDOS | | \$ 11.011 | \$ 85.560 | \$ 120.158 | \$ 118.690 |
| IMPUESTOS | | \$ 11.426 | \$ 39.541 | \$ 65.141 | \$ 88.706 |
| TOTAL EGRESOS | \$ 1.839.440 | \$ 1.487.001 | \$ 1.684.464 | \$ 1.882.119 | \$ 2.075.849 |
| RESULTADO | \$ 45.175 | \$ 113.076 | \$ 75.621 | \$ 53.974 | \$ 53.853 |
| RESULTADO ACUMULADO | \$ 45.175 | \$ 158.251 | \$ 233.872 | \$ 287.846 | \$ 341.699 |

| | |
|----------------|------------|
| INTERES ACTIVO | 9,00% |
| VAN | \$ 268.250 |
| TIR | 22% |

| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 70,83% | 54,02% | 50,57% | 49,23% | 49,05% |
| 22,70% | 22,70% | 22,70% | 22,70% | 22,70% |
| 0,00% | 4,37% | 1,14% | 0,00% | 0,00% |
| 4,12% | 4,12% | 4,12% | 4,12% | 4,12% |
| 16,17% | 16,17% | 16,17% | 16,17% | 16,17% |
| 2,06% | 2,06% | 2,06% | 2,06% | 2,06% |
| 1,65% | 1,13% | 1,13% | 1,13% | 1,13% |
| 22,48% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 0,45% | 0,41% | 0,37% | 0,34% | 0,31% |
| 0,15% | 0,14% | 0,13% | 0,12% | 0,11% |
| 0,00% | 1,87% | 1,70% | 1,55% | 1,41% |
| 1,03% | 1,03% | 1,03% | 1,03% | 1,03% |
| 38% | 37% | 37% | 37% | 37% |
| 33,69% | 33,06% | 33,06% | 33,06% | 33,06% |
| 1,50% | 1,50% | 1,50% | 1,50% | 1,50% |
| 2,70% | 2,70% | 2,70% | 2,70% | 2,70% |
| 0,00% | 0,20% | 0,63% | 0,94% | 1,16% |
| 0,00% | 0,05% | 0,14% | 0,21% | 0,26% |
| 0,00% | 0,69% | 4,86% | 6,21% | 5,57% |
| 0,00% | 0,71% | 2,25% | 3,36% | 4,17% |
| 97,60% | 92,93% | 95,70% | 97,21% | 97,47% |
| 3,11% | 7,07% | 4,30% | 2,79% | 2,53% |
| 3,11% | 5,18% | 4,86% | 4,26% | 3,85% |

ANEXO 16

| DISMENSIONES DEL LOCAL | |
|-------------------------------|---------------|
| LOCALIDADES | M2 |
| BAR INTERIOR | 40,00 |
| BAÑOS | 30,00 |
| COCINA Y BODEGA | 90,00 |
| ESCENARIOS | 60,00 |
| OFICINA | 50,00 |
| BAR Y RECEPCION | 80,00 |
| MESAS | 250,00 |
| TOTAL | 600,00 |
| PRECIO ALQUILER POR M2 | \$ 28,00 |
| TOTAL ALQUILER | \$ 16.800,00 |