



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL
INTERNACIONAL DE “HASTA LA VUELTA SEÑOR” EN NUEVA YORK
– ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Camila Bedoya Castillo

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL
INTERNACIONAL DE “HASTA LA VUELTA SEÑOR” EN NUEVA
YORK – ESTADOS UNIDOS

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.”

Profesor guía:

Santiago Nájera

Autor:

Camila Bedoya Castillo

Año:

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la apertura de una sucursal internacional de "Hasta la vuelta Señor" en Nueva York – Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Camila Bedoya Castillo, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Santiago Nicolas Nájera Acuna

C.I: 1712630787

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios para la apertura de una sucursal internacional de “Hasta la vuelta Señor” en Nueva York – Estados Unidos, del estudiante Camila Bedoya Castillo, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.I: 1707791123

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Camila Bedoya Castillo

C.I: 1723735294

DEDICATORIA

A mi abuela, mi persona favorita,
le dedico todos mis logros ya
que es mi fuerza y mi razón de
seguir adelante.

RESUMEN

El Plan de negocios presentado tiene como fin verificar la viabilidad de abrir una sucursal internacional del restaurante ecuatoriano “Hasta la vuelta Señor” en la ciudad de Nueva York – Estados Unidos. La finalidad de aperturar un negocio de este tipo es para posicionar la comida ecuatoriana en el mercado estadounidense mediante una marca reconocida en el mercado nacional.

Dentro del estudio de viabilidad, se analiza el entorno en el que el establecimiento operaría, mediante el cual se encuentran tanto oportunidades como amenazas. De la misma forma, se realiza un análisis del cliente potencial en el mercado objetivo para entender su comportamiento de consumo; mediante encuestas y entrevistas para detectar las preferencias. Posteriormente, en base a la información recopilada, se plantea la estrategia general de marketing y la mezcla de marketing. Finalmente, se realiza la evaluación financiera con estados financieros proforma proyectados a cinco años, dentro de la evaluación del proyecto se confirma una viabilidad financiera con un VAN de \$84.034,07 y una TIR de 23,74%.

ABSTRACT

The business plan presented has the objective to check the viability of opening an international branch of the Ecuadorian restaurant “Hasta la vuelta Señor” in New York City – United States. The purpose of opening a business of his type is to position the Ecuadorian food on the American market by a brand that is already recognized in the national market.

As part of the viability study, the business environment is analyzed in order to find opportunities and threats. Also, the potential customer is analyzed on the target market to understand their consumption behavior by surveys and interviews to detect their preferences. Then, based on the compiled information, the generic marketing strategy was presented, so as the marketing mix. Finally, the financial evaluation was realized by proforma financial statements projected to five years. Within the evaluation, a financial viability is confirmed by the NPV of \$56.198,65 and an IRR of 22,26%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1 ANÁLISIS PEST	2
2.1.1.1 PEST ESTADOS UNIDOS	3
2.1.1.2 PEST ECUADOR	9
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PORTER	13
2.3 CONCLUSIONES	19
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	21
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	28
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE	28
4.2 MERCADO POTENCIAL	32
5. PLAN DE MARKETING	32
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	32
5.1.1 MERCADO OBJETIVO.....	33
5.1.2 PROPUESTA DE VALOR	34
5.1.2.1 MODELO CANVAS	35
5.2 MIX DE MARKETING	36
5.2.1 PRODUCTO	36
5.2.2 PRECIO.....	38
5.2.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	38
5.2.3 PLAZA	40
5.2.4 PROMOCIÓN.....	40
5.2.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	40
5.2.4.2 PRESENCIA VIRTUAL.....	42
5.2.4.3 PROMOCIONES DEL PUNTO DE VENTA	42

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	43
6.1.1 MISIÓN.....	43
6.1.2 VISIÓN	43
6.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
6.1.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (LARGO PLAZO)	43
6.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS (MEDIANO PLAZO).....	44
6.2 PLAN DE OPERACIONES	44
6.2.1 CADENA DE VALOR.....	44
6.2.3 MAPA DE PROCESOS	46
6.2.4 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES	47
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
6.3.1 ESTRUCTURA LEGAL.....	47
6.3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL (TIPO DE ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA)	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	49
7.1.1 PROYECCIÓN DE VENTAS	49
7.1.1.2 POLÍTICAS DE COBRO.....	51
7.1.2 PROYECCIÓN DE GASTOS.....	51
7.1.2.1 GASTO SUELDOS	52
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	53
7.2.1 INVERSIÓN INICIAL	53
7.2.2 CAPITAL DE TRABAJO	53
7.2.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL	54
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	54
7.3.1 ESTADO DE RESULTADOS.....	54
7.3.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	55
7.3.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	56
7.3.4 FLUJO DE CAJA	57

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	58
7.4.1 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	58
7.4.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....	58
7.4.3 CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	59
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS.....	59
7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	60
8. CONCLUSIONES GENERALES	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como fin determinar la factibilidad de abrir un restaurante ecuatoriano que promueva la gastronomía, historia y cultura del Ecuador en la ciudad de Nueva York – Estados Unidos. La idea de negocio está dirigida a un mercado netamente turístico con el fin de dar a conocer la industria gastronómica del país no sólo a residentes de la ciudad de Nueva York sino también a personas de todo el mundo que visitan esta ciudad. Además, actualmente según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el sector gastronómico representa cerca del 9% de la producción nacional (INEC, 2015). El sector gastronómico es un sector fuerte con oportunidades de crecimiento internacional. Este proyecto además podría utilizarse a futuro como un impulso para que más representantes nacionales del sector y de la industria que han tenido éxito dentro del país puedan crecer internacionalmente aportando con las metas turísticas del Ministerio de Turismo de convertir al Ecuador en una potencia turística.

Es importante investigar el potencial que se tiene como país, para impulsar tanto la cocina como la cultura ecuatoriana, dándose a conocer en el mercado de Estados Unidos, en un sector que cuenta con consumidores de alto poder adquisitivo (ProEcuador, 2018). Adicionalmente, se podría analizar posteriormente el impacto que puede tener la cultura ecuatoriana, en un país con alto tránsito de visitantes internacionales, brindando una oportunidad de crecimiento a mercados mundiales, vendiendo la gastronomía y cultura ecuatoriana, de modo que se pueda aportar con el plan nacional de convertir al Ecuador en una potencia turística. Además, esta investigación podría incentivar a más establecimientos de la industria a tener una visión más global.

Adicionalmente, tomando en cuenta el hecho de que los restaurantes de personas de habla hispana están incrementando en Estados Unidos. (NRA, 2017). El mercado estadounidense presenta una oportunidad para que una

reconocida marca ecuatoriana pueda promover la cultura colonial nacional mediante leyendas y platos gourmet tradicionales.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de abrir una sucursal internacional de un restaurante ecuatoriano en el mercado de Estados Unidos en el 2019, con el principal objetivo de promover la cultura ecuatoriana mediante su gastronomía de modo que el consumo y popularidad a nivel internacional incremente.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno externo tanto nacional como estadounidense para identificar oportunidades y amenazas en el nuevo mercado meta y su influencia en la estructura del negocio.
- Identificar las necesidades y requerimientos del consumidor en el nuevo mercado, de modo que se pueda posicionar la marca correctamente tras conocer la aceptación del mercado estadounidense.
- Identificar la oportunidad de negocio en el mercado estadounidense, mediante estudios realizados sobre entornos externos y análisis del cliente.
- Identificar el mercado objetivo y la propuesta de valor para dirigir correctamente las estrategias de marketing para cubrir las necesidades analizadas del cliente, de la mejor manera.
- Establecer procesos logísticos internacionales y de producción adecuados para el desarrollo del negocio en el nuevo mercado, presentando una propuesta organizacional y filosófica.
- Determinar la factibilidad financiera y la rentabilidad del proyecto para determinar si la inversión se realizará o no, mediante una valoración financiera.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO

2.1.1 ANÁLISIS PEST

El concepto del análisis PEST se basa en el estudio del entorno empresarial externo, para apoyar al análisis estratégico del negocio. Este análisis

comprende cuatro variables (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage*, 2016): (a) políticas y legales; (b) económicas; (c) sociales y (d) tecnológicas.

2.1.1.1 PEST ESTADOS UNIDOS

Como parte fundamental de la investigación, se analiza a continuación el entorno empresarial en el mercado objetivo: Nueva York – Estados Unidos, el análisis comprende todas las variables anteriormente mencionadas.

Variable política-legal: Las variables políticas y legales por ser analizadas son: (a) Riesgo político, (b) requisitos legales para extranjeros, (c) visado, (d) requisitos para aperturar un negocio, (e) equidad de la justicia, (f) impuestos, (g) licencias y permisos de funcionamiento.

Riesgo político: Estados Unidos, es un país que por lo general representa estabilidad política. En base al *Political Risk Map* (2018), Estados Unidos tiene un puntaje de 85/100 puntos (BMI Research, 2018). Esto representa una *oportunidad (media)*; ya que la estabilidad política es atractiva para iniciar un negocio.

Requisitos legales adicionales: Si bien para que una persona extranjera pueda aperturar una empresa en Estados Unidos, tendrá que pasar por los mismos pasos que un residente, existen complicaciones adicionales. Dentro de estos problemas para la mayoría de los extranjeros, la ley de impuestos internacionales, obtener visas y abrir una cuenta bancaria presentan la mayor cantidad de problemas (USA Corporate Services Inc, 2018). Esto representa una *amenaza (media)*; ya que mayores complicaciones al aperturar una empresa en Estados Unidos cuando el empresario no es residente.

Visado: Existen al menos 9 diferentes tipos de Visas de Negocios de modo que los inversores internacionales tienen varias opciones por las cuales optar dependiendo del tipo de negocio que se desea realizar en los Estados Unidos. El más adecuado para la apertura de una PYME sería la visa tipo E-1 (CA, 2018). Esto representa una *oportunidad (alta)*; ya que existen varias opciones

adecuables para cada tipo de empresario extranjero brindando facilidades adaptadas a su perfil.

Requisitos para aperturar un negocio: La creación de una nueva empresa en Estados Unidos es sencilla, se necesita hacer seis procedimientos (USA Corporate Services Inc, 2018): (a) formar la compañía, (b) registrar la compañía, (c) realizar nombramientos, (d) obtener el número de identificación de empleador, (e) abrir una cuenta de banco, (f) comenzar la actividad del negocio. En el ranking de *Doing Business 2018*, Estados Unidos ocupa el sexto puesto, representando a un país con grado de facilidad de hacer negocios alto, lo que representa a un mercado libre y competitivo (WBG, 2018). Esto representa una *oportunidad (alta)*; ya que el mercado presenta un ambiente sin grandes complicaciones para establecer una empresa, por lo que este proceso es rápido y sencillo.

Equidad de la justicia: Igualdad de trato de nacionales y extranjeros, por lo que los ciudadanos extranjeros pueden esperar un juicio imparcial del sistema judicial y recurrir a un intérprete si la persona no habla inglés (Banco Santander, 2018). Esto representa una *oportunidad (media)*; en el caso de necesitar ayuda legal por cualquier problema, la ley del país asegura la equidad de la justicia también para ciudadanos extranjeros que sería el caso de los empresarios ecuatorianos.

Impuestos: Ciertos alimentos y bebidas por los que se deben pagar impuestos normalmente pueden ser adquiridos por un restaurante, sin tener que pagar el impuesto a las ventas mediante el uso del Formulario ST-120, *Resale Certificate (Certificado de Reventa)*, siempre que los artículos sean revendidos. Esto puede ser utilizado para artículos de inventario como bebidas embotelladas como agua o gaseosas y bebidas alcohólicas. (NY Department of Taxation and Finance, 2018). Esto representa una *oportunidad (alta)*; ya que existe un ahorro en impuestos al adquirir productos de inventario que son revendidos obteniendo un mejor margen.

Licencias y permisos: En base a la Guía para iniciar un restaurante publicada en la página oficial de la ciudad de New York, estos son los requisitos que deben cumplirse (NYC, 2018):

- El departamento de Salud Pública de Nueva York requiere que todos los establecimientos de servicio de alimentos obtengan y muestren un permiso de la autoridad de salud local llamado *Food Service Establishment Permit*. Se debe solicitar el permiso al menos 21 días antes de la apertura del restaurante. La validez del permiso es de dos años y puede ser renovable.
- Al menos uno de los supervisores del establecimiento debe tener un *Food Protection Certificate*. Para obtener este certificado, el supervisor puede tomar un curso online seguido por una prueba presencial, o tomar un curso presencial de 5 días. En el establecimiento debería siempre haber al menos una persona que tenga este certificado en horas operativas.
- Antes de obtener el permiso de funcionamiento, el restaurante deberá pasar por una preinspección.
- Con respecto al establecimiento físico, para evitar violaciones, se debe obtener un Certificado de Ocupación, el Certificado Temporal de Ocupación, o la Carta de Terminación antes de la apertura del negocio.
- La ciudad de Nueva York brinda un servicio de consultoría para la inspección que tienen los nuevos restaurantes. Este servicio consiste en una inspección preliminar que donde los restaurantes reciben un reporte que le ayuda a poner al establecimiento en conformidad antes de que se realice la primera inspección oficial del Departamento de Salud. Este servicio tiene un costo de \$100 USD. (NYC, 2018)

Esto representa una *amenaza (alta)*, ya que iniciar un negocio en la ciudad de New York requiere más requisitos, licencias, permisos y certificados que en otras ciudades del país. Esto representa más dificultades de acceso al

mercado, mayores costos para iniciar un negocio y más tiempo para que este pueda comenzar a operar.

Variable económica: Las variables económicas por ser analizadas son: (a) PIB, (b) empleo, (c) salario básico, (d) ingresos turísticos, (e) el sector gastronómico.

PIB: El PIB del Estado de Nueva York reportado en el primer semestre del 2018 fue de \$1.675.685 millones de dólares (BEA, 2018), representando el 8,2% del PIB estadounidense, NY es el tercer Estado con mayor PIB de Estados Unidos y tras comparar con el 2017, este ha tenido un crecimiento del 5,3%. Esto es una *oportunidad (alta)* ya que el mercado se encuentra en crecimiento por lo que se puede ver que actualmente tiene una economía saludable, favorable para la apertura de nuevos negocios.

PIB Industrial: En el 2017, las ventas proyectadas en la industria de restaurantes fueron de \$787,7 billones de dólares lo que es igual al 4% de PIB estadounidense (NRA, 2017). Lo cual, representa a una industria fuerte. Además, esto es una *oportunidad (alta)*, ya que es una industria en alto crecimiento representativa en ventas.

Empleo: Se proyectó que la industria emplee a 14,7 millones de personas en el 2017, esto quiere decir que uno de cada 10 ciudadanos trabaja en la industria, y por ende existe una oferta laboral óptima para la industria (NRA, 2017). Se muestra una *oportunidad (alta)*, porque existe una gran oferta laboral cualificada en la industria.

Salario básico: Para pequeños empleadores (establecimientos que tienen diez o menos empleados) el salario básico para el 2018 es de 13,50USD la hora y para el 2019 este aumentará a 15,00USD por hora (NY, 2018). Esto representa una *amenaza (alta)*, ya que Nueva York es una de las ciudades con mayores salarios mínimos, lo que se traduce en altos costos de mano de obra.

Ingresos turísticos: La mayoría de la actividad en la industria del turismo es doméstica. Sin embargo, los gastos reportados por visitantes internacionales a los Estados Unidos fueron por un total de \$244,7 billones de dólares, y se

pronostica que las visitas internacionales crezcan en un 3% hasta el 2021, convirtiéndose en el segundo país con más turistas al año (U.S. Department of Commerce, 2017). Esto representa una *oportunidad (alta)*, ya que el crecimiento del turismo se traduce en un crecimiento en la demanda de restaurantes en la ciudad de Nueva York.

Sector: El Estado de New York tiene un clúster de la industria del turismo, el cual tuvo un PIB per cápita industrial de \$73.206 (President and Fellows of Harvard College, 2018); esto ha representado un crecimiento del 3,38% mayor al crecimiento del país el cual es de 2,27% (WBG, 2017). Se evidencia una *oportunidad media*, porque es un sector con mayor crecimiento del país, pero con alto número de competidores.

Variable social: Las variables sociales a analizar son: (a) disponibilidad de talento humano, (b) diversidad de raza y etnia y (c) estadísticas sociales enfocadas en la industria.

Talento humano: La mitad de la población adulta de los Estados Unidos ha trabajado en la industria de los restaurantes al menos una vez en su vida (NRA, 2017). Se evidencia una *oportunidad (alta)*, ya que el país objetivo, cuenta con suficiente talento humano apto para el negocio.

Diversidad: En el 2016 se reportó que la población de Nueva York se divide principalmente en ocho razas y etnias (USCB, 2016): (a) raza blanca (31,8%), (b) raza hispana (29,2%), (c) raza negra (22%), (d) raza asiática (14%), (e) multirracial (2%), (f) otros (0,9%), (g) nativos (0,2%) y (h) isleños (0,04%). Esto puede ser una *oportunidad media*, ya que la segunda raza predominante en la ciudad de Nueva York es la hispana, esto indica que una gran parte de la población está familiarizada con la comida latinoamericana.

Estadísticas: En base al informe de la industria presentado por National Restaurant Association en el 2017, se recopiló las siguientes estadísticas de naturaleza social (NRA, 2017):

- El número de restaurantes de gente hispana creció un 51% desde el 2007 al 2012.

- Nueve de cada diez consumidores americanos disfrutan de salir a comer a restaurantes.
- Dos de cada cinco personas americanas piensan que los restaurantes son parte esencial de su estilo de vida.
- Ocho de cada diez consumidores prefieren salir a cenar con amigos y familia en lugar de cocinar en casa.
- El 63% de la población joven prefiere una más amplia variedad de comida de diferentes etnias.

Esto puede evidenciarse como una *oportunidad (media)*, ya que los consumidores residentes tienen tendencia a ser clientes potenciales dadas las características del negocio.

Variables tecnológicas: Las variables tecnológicas por analizar son: (a) el desarrollo de las TICs y (b) estadísticas tecnológicas sobre la población y su comportamiento en la industria.

Estadísticas: En base al informe de la industria presentado por la NRA, se recopiló las siguientes estadísticas de naturaleza tecnológica (NRA, 2017):

- El 80% de la población joven ha utilizado wifi en un restaurante en el 2017.
- El 20% de los consumidores prefieren interactuar con el establecimiento mediante tecnología que con el personal del establecimiento.
- El 30% de los consumidores dicen que la tecnología hace que prefieran salir a comer en un restaurante o que pidan algo a domicilio más frecuentemente.
- El 42% de las personas dicen que el poder ordenar online hace que prefieran un restaurante sobre otro.
- El 34% de los usuarios de smartphones han pagado con su celular una comida en un restaurante.

Estas estadísticas representan una *oportunidad (media)* ya que la industria presenta tendencias claras con respecto a la tecnología, lo cual sirve de lineamiento al implementar la estructura de negocio en el mercado objetivo.

Desarrollo: En base al Índice de Desarrollo de las TIC, Estados Unidos se encuentra en el puesto 11 del ranking mundial con un constante crecimiento anual de su índice, el cual actualmente se encuentra en 8,2. Esto indica el gran desarrollo y avance tecnológico de su sociedad (MINTEL, 2018). Esto se representa como una *amenaza (media)*, ya que el mercado objetivo presenta un avance tecnológico mucho más fuerte que el del país de origen del negocio, lo que le forzaría a adaptarse al entorno para ocupar un lugar competitivo en la industria.

2.1.1.2 PEST ECUADOR

El entorno empresarial en el país de origen se analiza de igual manera con las cuatro variables del análisis PEST, ya que existe una comparación entre los dos mercados y el desempeño de la industria.

Variable política-legal: Dentro de las variables políticas y legales analizar se encuentran: (a) el riesgo político, (b) acuerdos comerciales con Estados Unidos, (c) proyectos gubernamentales para el emprendimiento, (d) acceso a créditos, (e) política comercial.

Riesgo político: El Ecuador es un país que representa un grado medio-alto de inestabilidad política; lo cual, tiene un impacto negativo para inversión extranjera directa y los negocios locales que se desarrollan en esta economía. En base al *Political Risk Map* (2018), el Ecuador tiene 52.5/100 puntos por lo que el país casi llega a considerarse como un país inestable políticamente (BMI Research, 2018). Esto es una *oportunidad (baja)*, ya que el país presenta un entorno riesgoso para el desarrollo de un proyecto similar a nivel nacional, de modo que la apertura al mercado internacional brinda una mejor oportunidad.

Acuerdos comerciales: En octubre del 2018 Ecuador y Estados Unidos inician negociaciones para un Acuerdo Comercial, el fin de estas negociaciones es formar un Consejo de Comercio e Inversiones que impulsen el comercio entre los dos países (CEE, 2018). Esto es una *oportunidad (baja)*, ya que

actualmente no se encuentra vigente ningún acuerdo comercial; sin embargo, es posible que a corto plazo exista alguno.

Proyectos gubernamentales: El MINTUR desarrolló un proyecto desde el 2015 llamado “Ecuador Potencia Turística”, el cual tiene como producto: (a) una amplia promoción turística del Ecuador; (b) fortalecimiento y posicionamiento de los mercados; y (c) productos turísticos existentes y futuros, (d) generación de oferta turística competitiva y sostenible, y (e) la implementación de un sistema de información de inteligencia (MINTUR, 2017). Esto es una *oportunidad (media)*, porque el sistema de información de inteligencia funcionaría como herramienta para investigar nuevos mercados e incentiva a empresas ecuatoriana a internacionalizarse.

Acceso a créditos: Existen programas de crédito para emprendedores turísticos establecidos por el Ministerio de Turismo, por ejemplo, está el programa “Fondo Nacional de Garantías”. “El programa puede cubrir hasta el 50% de la garantía, desde un monto mínimo de USD 2.000 hasta los USD 500.000” (MINTUR, 2015). Esto es una *oportunidad (baja)*, ya que el alcance de los créditos para un emprendimiento del sector es muy corto ya que sólo está enfocado en proyectos nacionales.

Política comercial: el Artículo 304 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política comercial. Como parte de estas políticas existe objetivos para estimular un comercio libre a través de la participación del país en el sistema de comercio mundial. Esto puede ser una *oportunidad (baja)*, ya que existen leyes y disposiciones que pueden ser útiles para un proyecto de inversión en el extranjero, tales como: “Promover el acceso a nuevos mercados y defender los existentes”.

Variable económica: Las variables económicas del Ecuador a analizar son: (a) PIB del país, (b) PIB de la industria, (c) el sector productivo, y (d) el desempleo.

PIB: A partir del 2014 la economía comienza a decrecer por fluctuaciones en el precio de este bien. Posterior al 2014 el decrecimiento del PIB se potenció gracias a otros factores y eventos dados en los años 2015 y 2016 que afectaron a la economía fuertemente resultando una tasa de crecimiento de un

3,47% en promedio en los últimos 10 años (BCE, 2017). Esto representa una *oportunidad (baja)*, ya que la apertura de negocios ecuatorianos en mercados internacionales generará ingreso de capitales mediante remesas y utilidades.

PIB Industrial: Con respecto al crecimiento de la industria, podemos ver que ha tenido un crecimiento en promedio de 13,46% en base a datos de los últimos años (SRI, 2017). Esto es una *amenaza (baja)*, ya que la industria está saturada, lo cual afecta en un alto nivel a los representantes existentes de la industria nacional.

Sector: El turismo se encuentra en el tercer puesto como industria con las mejores exportaciones no petroleras aportando al PIB del 2017 con un total de 1.204,5 millones de dólares (MINTUR, 2017). Esto es una *oportunidad (alta)*, ya que el Ministerio de Turismo brinda más soporte y atención y al sector, por lo que se pueden generar más programas y proyectos que se pueden aprovechar.

Desempleo: Se presenció un descenso del desempleo en el 2017. Se evidenció un descenso de 1.1 puntos porcentuales comparando las cifras del 2016 con las cifras con las que cerró el año 2017 llegando a un 4,6%. Esta tasa muestra al Ecuador como uno de los países de la región con la menor tasa de desempleo. (BCE, 2017). Esto es una *oportunidad (baja)*, ya que esto demuestra una mejora en el mercado del trabajo y demuestra la recuperación económica del país.

Variable social: La única variable relevante para considerar por la naturaleza del proyecto son datos sobre el turismo que recepta el país.

Turismo: Conforme se mostró en el boletín del MINTUR (2017) podemos ver que los tres principales destinos turísticos de los ecuatorianos son Estados Unidos (34%), Perú (19%) y España (12%) (MINTUR, 2017). Esto representa una *oportunidad (alta)*, ya que Estados Unidos al ser uno de los principales países que trae turistas al Ecuador, presenta un alto número de personas que han conocido el país y muy probablemente su gastronomía.

Variable tecnológica: Las variables tecnológicas por considerar en el proyecto son: (a) el índice de desempeño logístico del país y (b) el desarrollo de las TICs. Logística internacional: En base a los últimos resultados del LPI

correspondientes al 2016, vemos a Ecuador en el puesto 74 de 160 países con un puntaje de 2.78/5 (WBG, 2016). Esto quiere decir que los procesos logísticos todavía no son suficientemente óptimos para realizar exportaciones eficientes. Esto es una *amenaza (alta)*, ya que en el caso de tener que realizar importaciones de insumos desde Estados Unidos, se debe tomar en cuenta que Ecuador no tiene una logística internacional muy desarrollada por lo que se traduciría en altos costos monetarios y no monetarios como el tiempo que demoraría la carga en llegar a Nueva York.

Desarrollo: En base al Índice de desarrollo de las TIC, el Ecuador en el 2017 obtuvo un índice de 4,8 (MINTEL, 2018); este resultado ubica al Ecuador en el puesto 97 de 176 y este puesto comparado con la región nos deja en el tercer peor puesto solamente superando a Bolivia y Paraguay. Esto es una *amenaza (alta)*, ya que Ecuador al ser un país con un bajo desarrollo tecnológico, sus sectores, industrias y negocios tendrán un gran reto al adaptarse a mercados extranjeros en el caso de querer internacionalizarse.

Conclusiones:

Tabla 1: Valoración de variables PEST

	<i>Ecuador</i>	<i>Estados Unidos</i>
<i>Variable política-legal</i>	5	4
<i>Variable económica</i>	3	4
<i>Variable social</i>	3	4
<i>Variable tecnológica</i>	1	2

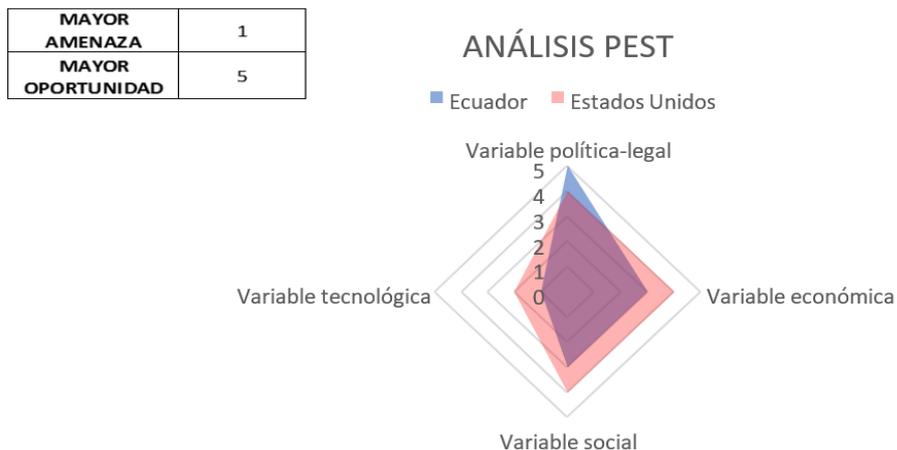


Figura 1: Comparativo de oportunidades y amenazas halladas en el análisis PEST

Como se evidencia, en la Figura No. 1 se comparan los resultados de ambos países tomando en cuenta un rango de 1 a 5; en donde 1 representa mayores amenazas y 5 mayores oportunidades. Por ende, tras el análisis de oportunidades y amenazas encontradas, el entorno empresarial de Estados Unidos resulta más favorable dado que se evidencian mayores oportunidades en los ámbitos económico, tecnológico y social. Por el contrario, el Ecuador refleja una ventaja en el aspecto político-legal en comparación con Estados Unidos, esto se debe a que para un extranjero existen más restricciones y complicaciones para iniciar un negocio en Estados Unidos.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PORTER

Como menciona Michael Porter (1995), existen cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector: (a) amenaza de nuevos competidores, (b) amenaza de productos o servicios sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los clientes y (e) rivalidad entre los competidores existentes. En este caso en particular, el análisis de las cinco fuerzas de la industria de Porter se aplica para el mercado objetivo Nueva York – Estados Unidos. La calificación de la industria se da tras el análisis de tres variables por fuerza.



Figura 2: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

Adaptado de: Porter, 2008, pp. 2

Rivalidad entre competidores existentes: (Alta)

Dentro del análisis sobre los competidores existentes, las variables a analizar son: (a) cantidad de competidores, (b) crecimiento de la demanda y (c) crecimiento del sector. Dentro de este análisis se abarca el grado de competencia entre restaurantes en general en la ciudad de Nueva York, ya que hay muy pocos representantes de comida ecuatoriana.

- *Cantidad de competidores:* En el 2016 se registraron 65.936 establecimientos dentro del clúster de hospitalidad del estado de Nueva York (President and Fellows of Harvard College, 2018). Esta información demuestra que la ciudad de Nueva York es el lugar con mayor concentración de empresas dentro de la industria de hospitalidad.
- *Crecimiento de la demanda:* Al estar enfocados en turistas principalmente, se puede decir que esta demanda ha sido creciente en los últimos años registrando en la ciudad de Nueva York un ingreso de 62.8 millones de visitantes durante el año 2017 (NYC, 2018).
- *Crecimiento del sector:* Tomando datos históricos sobre el crecimiento de establecimientos de la industria en la ciudad de Nueva York desde el 2012, se refleja un crecimiento del sector del 1,8% (President and Fellows of Harvard College, 2018). Este crecimiento es lento, lo que

impulsa a que existan una pelea por participación de mercado y la rivalidad se vuelva más intensa.

Amenaza de productos sustitutos: (Alta)

Las variables analizadas para hallar amenazas de productos sustitutos son: (a) disponibilidad de sustitutos, (b) precio ofrecido por el sustituto y (c) costo de cambio de los consumidores.

- *Disponibilidad de sustitutos:* New York al ser un centro turístico mundial ofrece varias actividades turísticas y de entretenimiento aparte de la gastronomía tales como desfiles, conciertos, ferias, fiestas, bares, discotecas y visitas a atractivos turísticos (NYC, 2018). Estas opciones son actividades sustitutas principalmente porque una persona puede disfrutarlas con un presupuesto igual o inferior al destinado para un restaurante.
- *Precio ofrecido por el sustituto:* Existen muchas actividades en la ciudad de Nueva York que pueden considerarse como sustitutos. Por ejemplo, el municipio de la ciudad de Nueva York organiza todo tipo de eventos como (NYC, 2018): (a) tours, (b) eventos culturales, (c) festivales, (d) eventos festivos, (e) conciertos y (f) eventos atléticos; que por lo general son eventos gratis o de bajo costo si se comparan con una salida a un restaurante en la ciudad.
- *Crecimiento en industrias sustitutas:* Las diferentes industrias sustitutas a las que el cliente podría migrar tienen diferentes grados de crecimiento, las industrias tomadas como sustitutas se eligen bajo el criterio de que un restaurante es un lugar para reunirse con familia y amigos, así como una actividad turística. El crecimiento se demuestra mediante la tasa de crecimiento de establecimientos de cada industria (President and Fellows of Harvard College, 2018): (a) hospitalidad local (restaurantes) (1,80%), (b) entretenimiento local y medios (-2,93%), (c) cines (-1,09%) (d) artes escénicas (2,48%), (e) casinos (-0,38%), (f) entretenimiento cultural (1,72%), (g) otras atracciones turísticas. La industria de artes

escénicas y la de restaurantes demuestran tener un mayor crecimiento en la ciudad de Nueva York, lo que hace que ocupen una mayor participación de mercado.

Poder de negociación de los proveedores: (Baja)

Para determinar el poder de negociación de los proveedores, las variables analizadas son: (a) concentración de proveedores, (b) diferenciación de insumos y (c) costo de cambio de proveedor.

Antes del análisis de las variables, es importante recalcar que se toman en cuenta en el menú platos ecuatorianos con insumos que se pueden encontrar fácilmente en el mercado estadounidense; el detalle de los insumos y sus cotizaciones americanas se detallan en el Anexo 10.10.

- *Variedad de proveedores:* Hay una gran variedad de jugadores involucrados en la distribución de alimentos en la ciudad de Nueva York tales como tiendas, restaurantes, escuelas y hospitales. Existe una gran variedad de proveedores y cada tipo de proveedor cuenta con un gran número de empresas. Dentro de los diferentes tipos de proveedores se encuentran (President and Fellows of Harvard College, 2018): (a) productores de alimentos, (b) tiendas distribuidoras de alimentos, (c) distribuidores y mayoristas, (d) distribuidores especiales, (e) vendedores independientes, (f) mayoristas del tipo “*cash-and-carry*”.
- *Concentración de proveedores:* En el año 2016 en el área de Nueva York, se registraron 1.242 establecimientos dentro de la industria de procesamiento y fabricación de alimentos, esta es la industria que provee al sector local de establecimientos de hospitalidad (President and Fellows of Harvard College, 2018). En base a esta información, Nueva York es la tercera ciudad de Estados Unidos con mayor concentración de proveedores de este tipo.
- *Dependencia en el sector:* En la ciudad de Nueva York, existen dos sectores principales a los cuales abastecen los proveedores de “procesamiento y fabricación de alimentos”. Los principales clientes de

este sector son (President and Fellows of Harvard College, 2018): (a) establecimientos de hospitalidad locales (65.936 establecimientos) y (b) establecimientos *retail* de alimentos y bebidas (31.587 establecimientos). Por ende, la dependencia de los proveedores en el sector al que pertenecen los restaurantes es muy alta, lo que reduce su poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes: (Media - baja)

El poder de negociación de los clientes se determina mediante el análisis de las siguientes variables: (a) concentración de clientes, (b) productos sustitutos y (c) diferenciación en los productos.

- *Gasto de consumo personal:* En el 2016, el gasto de consumo de los habitantes del estado de Nueva York fue de \$46.906 USD per cápita. Tomando el histórico del gasto de consumo personal de la ciudad desde 1998, este ha tenido un crecimiento de 3,98% (USCB, 2016). En base a esta información, Nueva York es el octavo estado con mayor gasto de consumo por parte de sus habitantes, esto indica que los clientes son menos sensibles a los precios.
- *Concentración de clientes:* En base a datos del 2016, la población de Nueva York de 25 a 64 años constituye el 54,14% de la población de la ciudad (USCB, 2016). Adicionalmente, la ciudad de Nueva York recibió a 62.8 millones de visitantes durante el año 2017 (NYC, 2018). El alto volumen de clientes potenciales hace que el poder de negociación de los clientes se reduzca.
- *Concentración de competidores:* En el 2016 se registraron 65.936 establecimientos dentro del clúster de hospitalidad de la ciudad de Nueva York (President and Fellows of Harvard College, 2018). Esta información demuestra que la ciudad de Nueva York es la ciudad con mayor concentración de empresas dentro de la industria de hospitalidad, por lo que el costo de cambio del cliente es muy bajo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: (Media - alta)

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores, las variables analizadas son: (a) barreras gubernamentales, (b) acceso a insumos y (c) costos al cambiar de proveedor

- *Cantidad de nuevos competidores:* Entre el 2015 y 2016, se crearon 1.260 establecimientos dentro de la industria (President and Fellows of Harvard College, 2018). Esto convierte a Nueva York en la segunda ciudad con mayor creación de establecimientos de la industria en ese periodo.
- *Crecimiento del sector:* el crecimiento de establecimientos en la industria de la ciudad en el 2016 fue de 1,95% (President and Fellows of Harvard College, 2018). Este crecimiento es relativamente bajo, por lo que los nuevos entrantes podrán aumentar sus ventas sólo quitando participación de mercado a empresas ya establecidas.
- *Acceso a insumos:* En el año 2016 Nueva York fue la tercera ciudad de Estados Unidos con mayor concentración de proveedores para la industria (1.242 proveedores) (President and Fellows of Harvard College, 2018). Al tener una alta disponibilidad y variedad de proveedores, los nuevos entrantes pueden aprovechar de ventajas mediante la negociación con proveedores.

Conclusiones:

Tabla 2: Valoración cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Calificación
Rivalidad entre competidores existentes	3,67
Amenaza de productos sustitutos	4
Poder de negociación de los proveedores	1,33
Poder de negociación de los clientes	2
Amenaza de nuevos entrantes	3,33

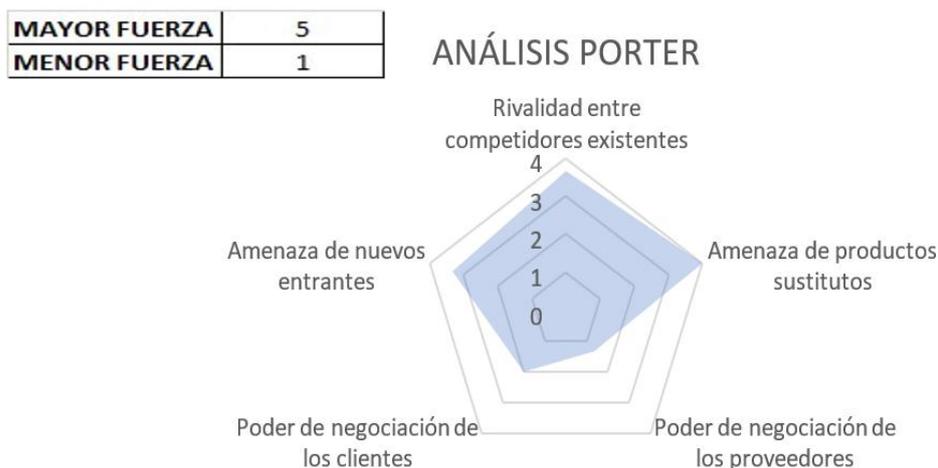


Figura 3: Diagrama cinco fuerzas competitivas de Porter

Tras el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicadas a la industria de restaurantes en la ciudad de Nueva York, se evidencia que la mayor amenaza hacia la industria es la amenaza de productos sustitutos, esto se debe a la gran cantidad de actividades sustitutas que ofrece la ciudad de Nueva York, a un menor costo. De igual forma, la rivalidad entre competidores existentes y la amenaza de nuevos entrantes son grandes fuerzas que afectan también a la industria, principalmente debido a la alta concentración de establecimientos de la misma industria en la ciudad.

2.3 CONCLUSIONES

Tabla 3: Matriz de factores externos EFE

<i>Componentes</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Calificación ponderada</i>
Apertura de restaurantes hispanos	0,06	3	0,18
Disponibilidad de talento humano	0,08	3	0,24
Exención de impuestos por reventa	0,15	5	0,75
Facilidad de acceso a insumos	0,09	4	0,36
Servicios baratos de consultoría	0,05	4	0,20
Alto número de competidores	0,11	2	0,22

Muchos permisos y requisitos	0,15	1	0,15
Salarios elevados	0,15	1	0,15
Lento crecimiento del sector	0,06	2	0,12
Alto número de actividades sustitutas	0,10	2	0,20
			2,57

- Tras el análisis externo del proyecto realizado mediante el análisis PEST y el análisis Porter, se eligieron las oportunidades y amenazas más relevantes para una calificación de la industria. La Tabla No. 3 representa a la matriz de factores externos EFE; el promedio ponderado de 2,57 indica que las empresas de la industria están aprovechando las oportunidades del mercado; sin embargo, se pueden establecer estrategias para que estas oportunidades sean mejor aprovechadas y el promedio ponderado de la industria pueda aumentar.
- Es importante recalcar que actualmente dentro del mercado de la ciudad de Nueva York, existen muy pocos restaurantes que representan la comida ecuatoriana. El competidor más apegado al concepto de “Hasta la vuelta Señor” según los clientes potenciales es el restaurante “Barzola” ubicado en el distrito de Queens.
- Con respecto a la inversión, Nueva York tiene un ambiente más atractivo, aún en términos de una inversión extranjera directa. Por lo que, comparado con el ambiente de inversión de Ecuador, Nueva York se considera más favorable para el proyecto.
- Tras haber realizado el análisis de la industria, al tener varios restaurantes agrupados en la ciudad de Nueva York, se puede ver que existen varios proveedores. Por lo que inicialmente no sería necesaria la importación de insumos ecuatorianos para la operación del restaurante en la ciudad de Nueva York.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

La investigación cualitativa y cuantitativa para el análisis del cliente se basa en entrevistas estructuradas y semiestructuradas. Para el análisis cuantitativo se utiliza como herramienta el modelo de encuesta estructurada para la recolección de opiniones y actitudes de las personas que del mismo modo revela información sobre la cultura de estas (Brinkmann, 2013). Con respecto al análisis cualitativo la herramienta que se utiliza es una entrevista semiestructurada a profundidad tanto para clientes potenciales como para expertos encontradas al final del documento en Anexo 4 y Anexo 5 con el propósito de obtener descripciones de las experiencias del entrevistado para interpretar su significado con respecto al tema estudiado (Brinkmann, 2013). En base esta herramienta se podrá encontrar la definición del problema de investigación. Adicionalmente, las entrevistas son analizadas mediante “casos” para la comparación de información obtenida de las mismas y la deserción de información relevante y similar encontrada en las mismas (Yin, 2014).

Definición del problema:

Entrevista a expertos y clientes:

- Expertos:

Los expertos tanto en el Caso 1 como en el Caso 2, señalan que abrir un restaurante o negocio en el extranjero es una gran oportunidad llena de riesgos que deben ser debidamente medidos para que su éxito sea evidente. Ambos señalan que es muy importante conocer el mercado al que se planea expandir, ya que existen grandes diferencias entre países, y además de instruirse en la normativa y requerimientos de cada país es muy importante tomar en cuenta el comportamiento de los clientes y la posible aceptación al producto extranjero. Por lo que el Caso 1 recomienda la elección de un mercado que tenga una alta concentración de población latina.

“Yo diría que en la medida en que más latinos haya donde se vaya a poner el restaurante, el riesgo se va disminuyendo porque es más difícil que uno vaya a poner un restaurante ecuatoriano en un lugar donde difícilmente hay latinos, el riesgo va a ser mayor, entonces uno tiene que buscar precisamente ese tipo de aspectos para poder llegar a cualquier parte del mundo.” (Caso 1,40'45”)

Se añade también que la industria a nivel mundial tiene una alta rentabilidad que es impulsada sobre todo por los niveles de turismo y movimiento que se da principalmente en grandes ciudades. Estas ciudades aparte de tener una alta concentración de restaurantes de todo tipo, por lo que se infiere que el grado de competencia es muy alto; también se puede suponer que el grado de aceptación de comida extranjera es elevado. En el Caso 2 se brindan recomendaciones sobre la ubicación y la rentabilidad de la industria en grandes ciudades.

“Pienso que ciudades más cosmopolitas tienen tendencia a tener un resultado más adecuado ya que ciudades como Nueva York que tienen como 25.000 restaurantes en toda la ciudad con tipos de comida de todas partes del mundo, porque el consumo de estas ciudades está abierto a más experiencias culinarias.” (Caso 2,12'50”)

Con respecto a proyectos similares de internacionalización de restaurantes ecuatorianos, tanto el Caso 1 como el Caso 2 desconocen la existencia de estos. Sin embargo, el Caso 1 aclara que existen varios restaurantes de comida ecuatoriana que actualmente tiene un gran potencial y podrían pensar en proyectos de internacionalización, ya que afirma que el primer paso para una expansión internacional es que la marca ya sea reconocida en el mercado nacional.

- *Clientes:*

Los clientes potenciales, tanto el Caso 1 como el Caso 2 señalan que la comida latina ha podido posicionarse de manera exitosa en grandes ciudades estadounidenses como Nueva York. Sin embargo, en base a sus respuestas la

comida ecuatoriana no llega a tener un posicionamiento o reconocimiento adecuado por su poca presencia en el mercado estadounidense. En el Caso 1 el cliente afirma que la comida latina no es representada por la comida de Sudamérica sino por la comida mexicana y caribeña.

“En comida latina hay opciones, creo que el problema es cuando tu comienzas a buscar el tipo específico de comida latina. Por ejemplo, en Manhattan en lo que consideran el Upper Westside, hay mucha comida puertorriqueña, mucha comida cubana, mucha comida dominicana y es más difícil buscar o encontrar restaurantes que sean por ejemplo sudamericanos como restaurantes colombianos o ecuatorianos.” (Caso 2,0’34”)

Asimismo, se puede inferir que la oferta de comida ecuatoriana de buena calidad es muy difícil de encontrar, ya que en base a las respuestas de los clientes entrevistados existen muy pocos restaurantes ecuatorianos que se podrían tomar como referentes. El Caso 1 afirma que no existen restaurantes ecuatorianos en grandes ciudades como Atlanta y Nueva York; mientras que el Caso 2 reconoce que hay varios restaurantes ecuatorianos pero pequeños de mala calidad, especialmente dirigido y ubicado en zonas de migrantes ecuatorianos, por lo que se puede decir que para una persona americana o extranjera es muy difícil el acceso a la comida ecuatoriana en Estados Unidos.

“Hablando de Nueva York, creo que lamentablemente la comida ecuatoriana es muy difícil de encontrar. Si estamos hablando de Nueva York en Queens es donde está la mayor parte de restaurantes ecuatorianos (...) el resto de restaurantes ecuatorianos de verdad no son lo mejor, a veces son lo peor, son un poquito caros pero la comida y el servicio son pésimos.” (Caso 2,2’16”)

Planteamiento del problema

Determinar los aspectos que influyen en la elección del consumidor al escoger un restaurante en la ciudad de Nueva York. (¿Cómo deciden los comensales qué restaurante visitar?)

Desarrollo de un planteamiento del problema:

Objetivo general:

Analizar los datos e información obtenida de modo que se pueda proponer estrategias de marketing que impacten de manera positiva la aceptación de un restaurante ecuatoriano en la ciudad de Nueva York.

Objetivos específicos:

- Identificar la importancia de la comida latina por parte del consumidor para reconocer oportunidades de penetración en el mercado.
- Conocer los gustos y preferencias del cliente en base a la oferta actual de restaurantes latinos en Nueva York de modo que se pueda establecer un restaurante que cumpla con sus expectativas.
- Determinar precios justos en base al gasto promedio esperado por el consumidor acorde al nivel económico de cliente objetivo.
- Determinar los mejores medios publicitarios para dar a conocer el establecimiento y logre el posicionamiento deseado.

Formulación de un diseño de investigación:

Inicialmente, se diseñó un modelo de encuesta como instrumento de investigación de 25 preguntas tanto abiertas como cerradas. Con este modelo se realizó un piloto y se recopilaron las respuestas de 10 personas. Sin embargo, existieron preguntas que tuvieron que modificarse, añadirse o eliminarse para que la recopilación de datos sea más adecuada. El modelo final de la encuesta consta de 22 preguntas, la cual se encuentra adjunta en el Anexo 3.

Recopilación de datos:

Dada la naturaleza de la investigación, y partiendo del hecho de que la investigación se realiza a personas en un mercado internacional. Se utiliza un muestreo por conveniencia este muestreo no es probabilístico. “El muestreo por conveniencia es aquel que buscan obtener una muestra de elementos

convenientes. Por lo regular, la selección de las unidades de muestreo se deja en manos del entrevistador” (Malhotra, 2016, pp.253). Se realizó una encuesta de 22 preguntas a 31 personas que actualmente residen en Estados Unidos. La muestra consta de 20 mujeres y 11 hombres de entre 20 a 65 años. Cabe recalcar que la muestra no es significativa dado fines académicos y las suposiciones no llegan a ser concluyentes por este motivo. Sin embargo, en base a las respuestas obtenidas se realizan suposiciones sobre el mercado meta y brinda soporte a la mezcla de marketing y a las estrategias para establecer el negocio en la ciudad de Nueva York.

Preparación y análisis de datos:

De los 31 entrevistados, 26 personas visitan restaurantes una o más veces por semana, y de estas personas 18 prefieren visitar restaurantes para la hora de la cena. Además, de las 26 personas que visitan restaurantes una o más veces por semana, 15 personas conocen al menos un restaurante de comida latina; y de estas 15 personas sólo 7 personas conocen al menos un restaurante de comida ecuatoriana.

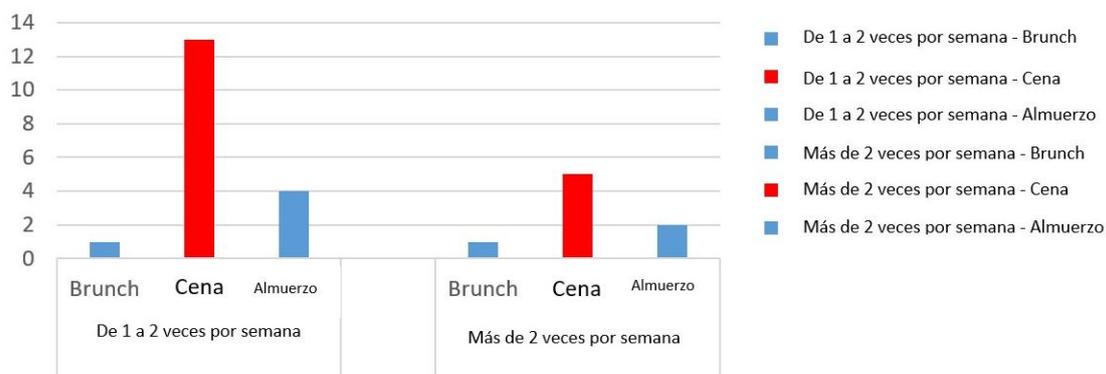


Figura 4 Frecuencia de visita y comida del día preferida

De todos los entrevistados, 21 se encuentran en una edad de entre 36 y 50 años, de estas, 17 personas tienen un ingreso de más de \$100.000 USD anuales en su hogar; de este grupo, 16 opinan que la mejor oferta de restaurantes se encuentra en Manhattan y de estas personas, cuatro tienen un presupuesto por persona superior a \$40 para gastar en restaurantes.

Adicionalmente, dentro del grupo de las personas de 36 y 50 años, vemos que 16 de estas personas tienen empleo y su frecuencia de consumo en restaurantes es de varias veces a la semana. Suponiendo que este grupo de personas representa a un grupo de oficinistas, se puede ver que 8 de estas personas prefieren la promoción de *Happy Hour* (2x1 en bebidas alcohólicas).

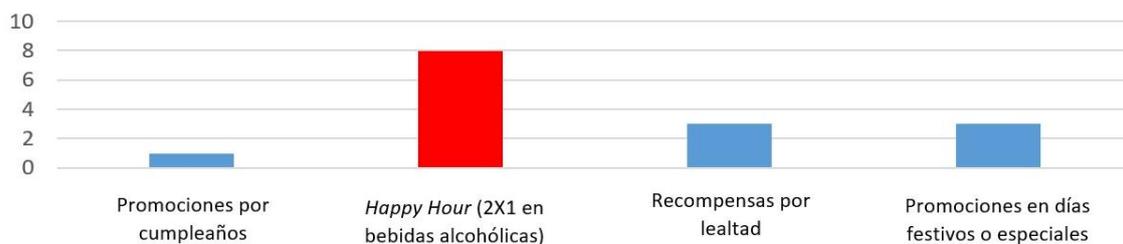


Figura 5 Tipo de promoción preferida

De las 31 personas entrevistadas, 22 personas prefieren restaurantes étnicos o extranjeros sobre otros tipos de restaurantes. De este grupo de personas 12 tienen un presupuesto per cápita de entre \$25 a \$40 para gastar en un restaurante.

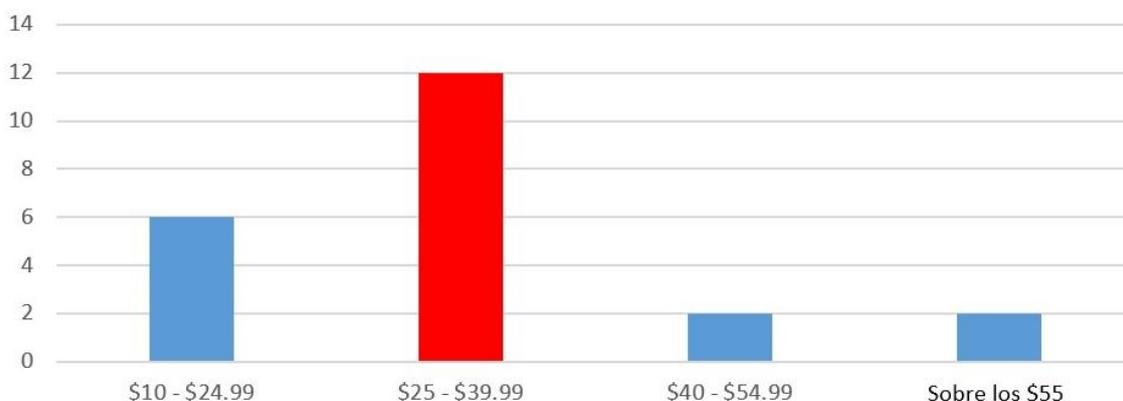


Figura 6 Presupuesto promedio por persona

Dado que las variables son de naturaleza cuantitativa, se utiliza la correlación de Spearman y la de Pearson. Los coeficientes oscilan entre -1 a 1. Esto significa que si el resultado es -1 existe una correlación negativa perfecta y sucede lo contrario si el resultado es 1, dado una correlación positiva perfecta.

Sin embargo, dada la naturaleza de las preguntas se utiliza el valor absoluto de los valores para estudiar la correlación entre las variables.

La tabla de correlación adjunta en el Anexo 6 arroja valores bajos, los cuales no pueden ser utilizados como concluyentes dado que la muestra tomada no es representativa. Dentro de este análisis los valores más altos se detallan en la Tabla 4, ya que inicialmente se supuso que tenían una correlación significativa pero dado su bajo valor no pueden ser tomados para suponer conclusiones.

Tabla 4 Variables analizadas con correlación

VARIABLE 1	VARIABLE 2	VALOR DE CORRELACIÓN
Frecuencia de consumo	Situación de empleo	0,36
Frecuencia de consumo	Nivel de ingreso	0,39
Tipo de promoción	Situación de empleo	0,25
Satisfacción de restaurantes latinos	Conocimiento de restaurantes latinos	0,32
Lugar preferido para un restaurante	Distrito con mejor oferta de comida	0,26
Presupuesto per cápita	Tipo de comida del día preferido	0,42
Presupuesto per cápita	Tipo de restaurante preferido	0,31
Presupuesto per cápita	Nivel de ingresos del cliente	0,26

Preparación y presentación del informe

- Se identificó que la oferta de comida latina actual no satisface por completo las necesidades de los consumidores.
- Se pudo determinar que el lugar con más demanda de restaurantes de comida latina, el que tiene mejor oferta de restaurantes y el que la gente prefiere visitar cuando busca un restaurante es el distrito de Manhattan.
- Se determinó que el presupuesto per cápita que las personas asignan para el consumo en restaurantes oscila entre \$25 a \$40.

- Se pudo determinar que el cliente objetivo son personas de 30 a 50 años, los cuales tienen empleo y sus ingresos superan los \$75.000 al año.
- Se identificó que la comida ecuatoriana no se encuentra posicionada en el mercado estadounidense, ya que la oferta de la misma no es representativa.
- Se determinó que las promociones relacionadas a las bebidas alcohólicas son las que tienen mejor acogida.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE

Tras haber realizado el análisis externo y la investigación de mercado, se podría definir una oportunidad de negocio para el plan de negocio de internacionalizar el restaurante “Hasta la vuelta Señor” en la ciudad de Nueva York en Estados Unidos.

Los datos y resultados obtenidos tienden a ser positivos y se podría distinguir una factibilidad basada en los motivos que se explican a continuación. Partiendo de que la industria de restaurantes representa el 4% del PIB estadounidense (NRA, 2017), y tiene un crecimiento del 1,8%. Por lo que se aprecia que la industria se ha convertido en un atractivo de inversión (President and Fellows of Harvard College, 2018). Además del crecimiento de la industria, se puede evidenciar el crecimiento de la demanda que actualmente constituye el 54,14% de la población de la ciudad de Nueva York (USCB, 2016) y a esto hay que adicionar el crecimiento de visitas extranjeras que actualmente es de 3% (U.S. Department of Commerce, 2017).

El crecimiento del sector antes mencionado también se traduce en la creación de nuevas empresas. La ciudad de Nueva York es la ciudad con mayor concentración de empresas dentro de la industria de hospitalidad de Estados Unidos. Además, en cinco años los restaurantes de gente de habla hispana han crecido un 51% (NRA, 2017).

De esta forma, se evidencia un claro aumento del número de clientes potenciales, quienes son cada vez más atraídos a la industria y más específicamente a la comida hispana. Lo que se traduce en un mejor posicionamiento de este tipo de comida y que se desenvuelve en un mercado exigente. Por ende, la comida hispana o latina tiene una tendencia de expansión en el mercado americano y específicamente en la ciudad de Nueva York. Esto genera una facilidad de acceso al cliente para que este pruebe y conozca este tipo de comida y dentro de este grupo emergente de establecimientos latinos, los restaurantes ecuatorianos pueden aprovechar oportunidades para darse a conocer.

Por otro lado, la ciudad de Nueva York también presenta una población con un alto gasto en consumo personal, el cual se encuentra actualmente con un crecimiento del 3,98% (USCB, 2016); lo que da a entender que el consumidor de la ciudad de Nueva York es menos sensible a los precios que otras ciudades estadounidenses, y por ende estarían dispuestos a pagar más por un mejor servicio. Asimismo, en base a la información recolectada con la encuesta, la frecuencia de consumo en restaurantes en la ciudad de Nueva York es mucho mayor a la frecuencia de consumo en restaurantes en el mercado ecuatoriano. En Nueva York la frecuencia de consumo en restaurantes de la mayoría de la población es de una o más veces por semana.

Otro punto muy importante que tomar en cuenta es la gran concentración de proveedores de la industria en la ciudad de Nueva York, esta ciudad es la tercera ciudad del país con mayor número de proveedores (President and Fellows of Harvard College, 2018); por lo que se puede aprovechar una mezcla de proveedores logrando una combinación óptima de precio, capacidad de abastecimiento y calidad. En base a esta información se podría reducir costos y lograr fijar un precio competitivo. Asimismo, la accesibilidad de recursos humanos en la ciudad de Nueva York es favorable, dado que uno de cada diez habitantes trabaja o han trabajado en la industria de restaurantes (NRA, 2017), lo que muestra un gran porcentaje de la población que ya tiene experiencia y *know-how* en restaurantes lo que puede significar un menor gasto en capacitaciones a los empleados.

Por otra parte, el posicionamiento de mercado de un establecimiento de comida ecuatoriano representa uno de los mayores retos; ya que aun cuando las barreras de entrada para la creación de una empresa en Estados Unidos son menores que en Ecuador; existe un desconocimiento general de la comida ecuatoriana en el mercado estadounidense. En base a la información recopilada en la investigación cualitativa; los restaurantes ecuatorianos están muy enfocados en el mercado de migrantes ecuatorianos que viven en la ciudad de Nueva York, por lo que se concentran en los lugares donde esta gente vive, lo que dificulta que tanto americanos como extranjeros que visitan la ciudad conozcan la comida ecuatoriana. No obstante, de la información que se obtuvo con las encuestas el 74% desconoce de la existencia de restaurantes ecuatorianos en la ciudad de Nueva York; esto confirma el mal posicionamiento de la comida ecuatoriana. También es importante tomar en cuenta la recomendación del experto del Caso 1 con la siguiente recomendación tomando en cuenta que la marca “Hasta la vuelta Señor” ya está posicionada y es reconocida con más de 15 años en el mercado nacional.

“(…) por supuesto porque en la medida que el restaurante ecuatoriano tenga su experiencia consolidada en el país puede y se le hace un poco más fácil para dar el siguiente paso y poner un restaurante en el exterior”

(Caso 1, 36’00”)

De esta forma, esta amenaza puede convertirse en una oportunidad ya que se puede sacar una ventaja del mercado insatisfecho y de la creciente necesidad de restaurantes latinos, adicionando el hecho de que la marca ya tiene un cierto posicionamiento en el mercado nacional.

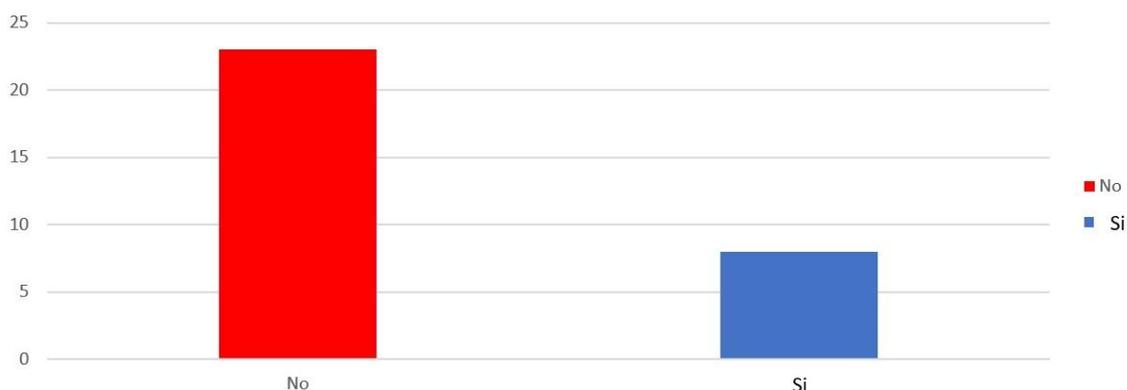


Figura 7 Desconocimiento del producto

Además, en base a los resultados de la encuesta el consumidor de la ciudad de Nueva York tiene una tendencia favorable a probar el producto ecuatoriano. Más del 70% de los encuestados prefiere restaurantes étnicos o de comida extranjera.

Con respecto a los tipos de promociones; el 42% de los potenciales clientes prefieren promociones que tienen relación de bebidas alcohólicas como cocteles de cortesía o promociones 2X1. También los consumidores se inclinan a recibir información de restaurantes por redes sociales sobre otros canales tradicionales, lo que representa una oportunidad ya que los costos son menores.

Por otro lado, el lugar que prefiere la mayoría de los clientes potenciales (casi el 80% de los encuestados) encontrar buenos restaurantes y el lugar que les gustaría que hubiese más oferta de establecimientos de comida latina es el distrito de Manhattan.

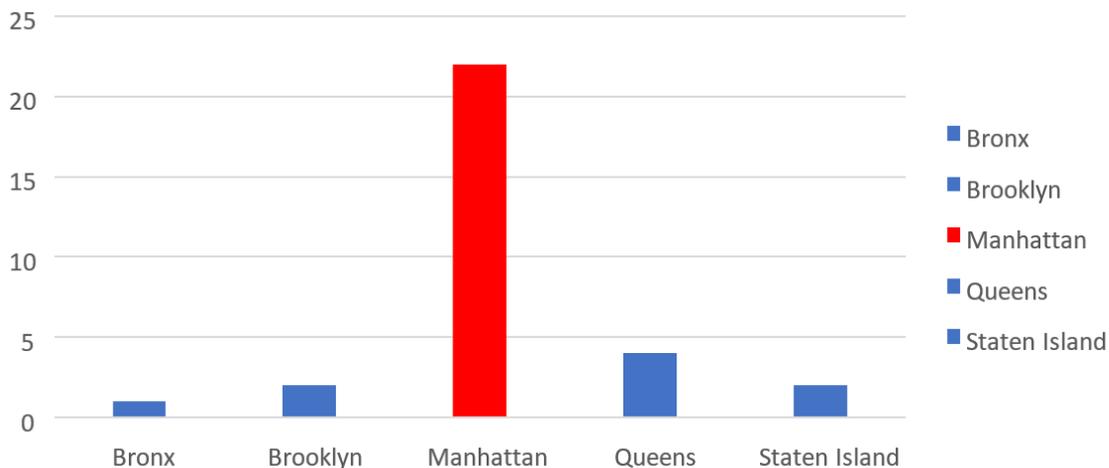


Figura 8 Preferencia de plaza

Por todos estos factores se puede determinar que en el mercado de la ciudad de Nueva York hay una oportunidad de negocio para la apertura de una sucursal internacional del restaurante “Hasta la vuelta Señor” en la ciudad de Nueva York – Estados Unidos.

4.2 MERCADO POTENCIAL

Dentro del análisis del mercado potencial se toma en cuenta el análisis de la población de la ciudad de Nueva York y las personas que visitan la ciudad como turistas. El número total de personas en la ciudad es atractivo ya que en base a los datos del USCB, Nueva York es una de las ciudades con mayor concentración de personas que potencialmente podrían consumir al menos una vez en el establecimiento. La Tabla 5 determina el número de personas que estarían dentro del mercado potencial.

Tabla 5 Mercado potencial Nueva York

MERCADO POTENCIAL – NUEVA YORK	
Población total ciudad de Nueva York	8.622.698
No. de turistas en la ciudad de Nueva York	62.800.000
No. Total de personas en Nueva York a lo largo del año	71.422.698

Adaptado de: (USCB, 2016)

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Dentro de las categorías de la mezcla de servicios establecidas por Kotler (2012), la oferta que brinda un restaurante es un servicio *híbrido*. *Servicio híbrido* “se trata de una oferta que incluye bienes y servicios por igual: a los clientes de un restaurante les importa tanto la comida como el servicio” (Kotler & Keller, 2012, pp. 356).

Tomando esto en cuenta, la estrategia planteada se apoya del servicio brindado al cliente para mejorar la satisfacción y la experiencia que este percibe al consumir el producto.

De la misma forma, en base a la investigación cualitativa y cuantitativa; la forma menos arriesgada de introducir la marca “Hasta la Vuelta Señor” es planteando un *plan de marketing adaptado* el cual “considera que las necesidades de los consumidores varían y adapta su marketing a cada mercado meta” (Kotler & Keller, 2012, pp. 606). La adaptabilidad se plantea como base de la estrategia principal ya que se supone gracias a la investigación del cliente y mercado realizada que el mercado objetivo tiene un comportamiento muy diferente al mercado actual en donde opera la marca. El cambio principal que se considerará para una correcta aplicación de esta estrategia es utilizar las iniciales “HLVS” con un fin más comercial. Para el mercado estadounidense puede resultar muy complicado y largo el nombre “Hasta la Vuelta Señor”, lo que puede dificultar el posicionamiento deseado de la marca.

Por lo tanto, tomando en cuenta estos puntos y pensando en el reto que tendría la marca al posicionarse en el mercado objetivo. La estrategia genérica de Porter a implementarse es *diferenciación*, debido a que la marca se caracteriza por brindar una *experiencia única* que facilite el posicionamiento tanto de la marca como de la comida ecuatoriana en el mercado estadounidense, de este modo el cliente puede tener una mejor disposición a pagar un precio superior en comparación con la competencia.

Finalmente, el plan de negocio presenta como estrategia de internacionalización, la apertura de una *sucursal internacional* del restaurante “Hasta la Vuelta Señor” en la ciudad de Nueva York, el proyecto toma este modelo dado que la marca es propia por lo que no se necesitan permisos y adquisiciones para uso de marca.

5.1.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo del proyecto contiene principalmente a la población de 25 – 65 años de la ciudad de Nueva York, turistas que visitan la ciudad de Nueva York específicamente ubicados en el distrito de Manhattan. Este distrito fue seleccionado gracias a las preferencias del consumidor captadas tanto en encuestas como en entrevistas realizadas a clientes potenciales, además de

que esta zona es la zona con más concentración de restaurantes. (President and Fellows of Harvard College, 2018)

Tabla 6 Definición del mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO - NUEVA YORK	
Población total ciudad de Nueva York	8.622.698
No. de turistas en la ciudad de Nueva York	62.800.000
No. Total de personas en Nueva York a lo largo del año	71.422.698
No. de personas que percibe el distrito de Nueva York (19%)	13.570.313
Población de edades comprendidas entre 25 - 65 años (54,03%)	7.332.040
Población con ingresos superiores de 75.000 USD al año (2%)	146.641
Personas dispuestas a pagar por el producto (71%)	104.115

Adaptado de: USCB, 2016 y de la investigación cuantitativa

Tabla 7 Descripción del mercado objetivo

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Geográfica	Nueva York, distrito de Manhattan
Demográfica	Sexo Femenino y Masculino
	Edades comprendidas entre 25 - 65 años
	Ingresos superiores a los 75.000 USD anuales

5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Para poder conseguir el posicionamiento de marca en el mercado, “Hasta la Vuelta Señor” propone colocar un establecimiento temático en el lugar estratégico de Manhattan con el fin de ofrecer una experiencia culinaria ecuatoriana mediante platos icónicos, combinado de una decoración y ambiente en base a la cultura quiteña. Dentro de la ambientación del establecimiento se encuentran individuales con leyendas quiteñas, música ecuatoriana tradicional, pinturas de lugares o paisajes ecuatorianos, personal

capacitado para contar leyendas quiteñas o la razón de ser de la empresa, uniformes que vayan con la temática de la cultura quiteña. De esta forma la comida ofertada en el establecimiento va combinada de una experiencia adicional que se le brinda al cliente, lo cual genera un mayor valor.

5.1.2.1 MODELO CANVAS

Según Osterwalder (2004), un modelo de negocios es una herramienta conceptual mediante la cual se explica la manera en la que todos los elementos de un negocio se interrelacionan para ganar ganancias ofreciendo valor a sus clientes con el producto o servicio que realiza la empresa. Esto es gráficamente representado mediante un modelo Canvas. (Márquez, 2010).

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Hoteles cercanos que recomiendan la marca a turistas Cientes satisfechos que hagan promoción boca-a-boca 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación del personal sobre la historia y cultura Automatización del proceso de gestión del restaurante Elaboración de platos icónicos ecuatorianos 	Brindar una experiencia culinaria ecuatoriana acompañada de cultura e historia mediante la experiencia de comer en el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Facilidades de pago Servicio a domicilio tercerizado Servicio personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> Turistas nacionales y extranjeros de la ciudad de Nueva York Habitantes de Manhattan de ingreso medio-alto
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> Financiamiento Personal capacitado Software Integral de restaurantes 			Canales <ul style="list-style-type: none"> Punto de venta Página Web 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> Sueldos y salarios (58%) Insumos (20%) Costos fijos (renta) (17%) Costos variables (servicios públicos) (5%) 			Fuente de ingresos <ul style="list-style-type: none"> Venta de platos a la carta (90%) Venta de licores y cocteles (9%) Venta de souvenirs (1%) 	

Adaptado de: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Figura 9 Modelo Canvas de "Hasta la Vuelta Señor"

5.2 MIX DE MARKETING

El plan de marketing del proyecto toma como referencia la definición de la mezcla de marketing de Kotler (2013), la *mezcla de marketing* “es el conjunto de herramientas de marketing – producto, precio, plaza y promoción - que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 52).

5.2.1 PRODUCTO

El proyecto dentro del *producto* ofrece una combinación de productos físicos y servicios que juntos generan valor. La parte física se refiere a la comida, mientras que los servicios hacen referencia a cómo se hace la entrega de los productos, es la parte emocional que experimentan los clientes al comer en un restaurante.

El restaurante propuesto por “Hasta la Vuelta Señor” ofrece una carta variada principalmente de platos tradicionales ecuatorianos. El restaurante es categorizado como un restaurante temático, ya que su principal inspiración, de donde nace su concepto es de la leyenda quiteña “La leyenda del Padre Almeida”. El escenario de esta leyenda hace referencia a las calles antiguas Quito colonial e íconos de la religión católica por lo que la decoración, el esquema de color y la identidad de los establecimientos de la marca capta la mayor parte de estos elementos de modo que los clientes puedan vivir y entender la experiencia que intenta brindar la marca no sólo a través de su gastronomía. Por ejemplo, los establecimientos tienen el aspecto de conventos o iglesias y elementos que se encuentran en estos lugares como confesionarios, piletas centrales, pinturas y figuras religiosas y vitrales.

Como un producto adicional, tomando en cuenta que es un restaurante temático; existe una pequeña vitrina en cada local, la cual oferta algunos souvenirs con la marca del restaurante tales como: delantales de cocina con la leyenda del Padre Almeida, CDs con una mezcla de música ecuatoriana que es

frecuentemente reproducido en los establecimientos, botellas de vino personalizados con la marca y camisetas con el logo de la marca o la imagen representativa de la leyenda.

Dentro de los atributos del producto y el posicionamiento de marca, se toma en cuenta el *branding* que se encuentra en partes claves dentro de la experiencia. Por ejemplo, los elementos de *branding* que pueden ser más percibidos por el cliente son: (a) individuales con la leyenda completa del Padre Almeida enfatizando la frase “*hasta la vuelta Señor*”, (b) servilletas con la marca, (c) uniformes del personal del salón quienes utilizan delantales con la leyenda resumida, (d) porta menús personalizados con la marca, (e) pasa cuentas personalizados con la marca, (f) botellas de vino personalizadas con la marca y (g) el personal que se encarga de despedir al cliente debe despedirlo con la frase “*hasta la vuelta Señor*”. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, dentro del *branding* en el mercado objetivo se utilizará con más fuerza el nombre corto de “HLVS”.

Tabla 8 Inversión en Branding y Decoración

INVERSIÓN EN BRANDING Y DECORACIÓN		
	VALOR/USD	CANTIDAD
Decoración del local	\$ 11.000,00	-
Porta menús personalizados	\$ 500,00	50
Pasa cuentas personalizados	\$ 100,00	10
Individuales con leyenda impresa	\$ 8,61	1000
Servilletas con el logo	\$ 10,35	4000
Delantales personalizados	\$ 35,88	12
Personalización botellas de vino	\$ 345,16	100
TOTAL	\$ 12.000,00	

5.2.2 PRECIO

En base a la investigación cuantitativa y cualitativa, se deduce que el cliente potencial tiene un presupuesto de entre \$10 y \$40 dólares para salir a comer en la ciudad de Nueva York. Por ende, se deben manejar varias combinaciones de platos y bebidas para ajustar al presupuesto de cada cliente. En la Tabla 9 se detallan algunas de las combinaciones dentro de los diferentes niveles de presupuesto del rango preestablecido.

Tabla 9 Combinación de opciones por presupuesto

PRECIOS	PLATO				
	ENTRADA	FUERTE	POSTRE	BEBIDA	COCTELES
\$10 - \$20	X			X	
\$20 - \$30		X	X	X	
\$20 - \$30	X	X		X	
\$30 - \$40	X	X	X	X	
\$40+	X	X	X	X	X

5.2.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La fijación de precios más sencilla para este tipo de modelo de negocios es la *fijación de precios mediante márgenes*. Esto consiste en fijar el precio de los diferentes platos mediante un aumento determinado al costo de los platos (Kotler, 2013). La Tabla 10 muestra los componentes generales para la fijación del precio de cada uno de los platos y su distribución porcentual.

Tabla 10 Estructura del precio

RUBROS	PORCENTAJE
Insumos y Materia Prima	15%

Mano de Obra (Sueldos y salarios)	25%
Costos indirectos (renta, servicios básicos, etc.)	20%
Margen de utilidad	40%

El costo de los insumos no representa un porcentaje tan elevado, ya que al ser productos que pueden ser adquiridos en el mercado estadounidense, no se incurriría en costos de importación. Las cotizaciones de los insumos se encuentran detalladas en el Anexo 10.10.

Dentro de la estructura de los costos se calculan que los costos mensuales por los rubros previamente mencionados son en total de 43.103,38 USD. En cuanto a la producción, se calcula en base al aforo y al porcentaje de ocupación de este que en promedio visitarán 2.916 personas al mes de quienes se espera el consumo de un plato por persona (2.916 platos mensuales).

Tabla 11 Detalle de los costos

RUBROS	COSTO
Insumos y materia prima	\$ 15.632,73
Mano de obra	\$ 15.609,69
Costos indirectos	\$ 11.860,96
TOTAL	\$ 43.103,38

Tomando en cuenta la información de las Tabla 11 y Tabla 12 se procede a calcular el costo y precio unitario suponiendo que los 2.916 platos son equitativamente distribuidos entre los cuatro platos principales, los cuales servirán de referencia para la evaluación financiera del proyecto.

Tabla 12 Precio de productos principales

PLATOS	INSUMOS Y MP	MANO DE OBRA	COSTOS INDIRECTOS	MARGEN	TOTAL
Seco de Chivo	\$ 3,40	\$ 10,13	\$ 4,23	\$ 3,55	\$ 20,52
Locro de Papa	\$ 0,65	\$ 10,13	\$ 4,23	\$ 3,00	\$ 16,60

Fritada	\$ 4,61	\$ 10,13	\$ 4,23	\$ 3,79	\$ 20,34
Ceviche	\$ 5,60	\$ 10,13	\$ 4,23	\$ 3,99	\$ 22,53

En conclusión, el costo unitario promedio de un plato es de \$12,98; así el precio unitario promedio de un plato sería de \$20,00; con esta información, se estima que el margen de utilidad promedio sería de \$7,01 por plato; proyectando una utilidad bruta estimada de \$371.740,98 al quinto año.

5.2.3 PLAZA

De acuerdo con la investigación cuantitativa y cualitativa, dentro del análisis del cliente se define que el distrito más aceptado para el proyecto es Manhattan. El alquiler promedio de la ciudad de Nueva York para un local comercial es de alrededor de \$79 USD por pie cuadrado al año. Tomando en cuenta que en el distrito de Manhattan se espera una plusvalía más alta, se calcula que el alquiler promedio de la zona es de \$107,60 USD por pie cuadrado al año.

Para cumplir con el aforo esperado, se necesita un local de 300 metros cuadrados (1.000 pies cuadrados). Por lo que el gasto en alquiler anual de un local comercial para restaurante en el distrito de Manhattan es de \$107.600 USD, si a este gasto se lo divide en mensualidades, el alquiler mensual es de \$8.966,67.

Adicionalmente, con respecto a la presencia virtual, la página web y la gestión de redes sociales tendría un costo de \$250 USD mensuales.

5.2.4 PROMOCIÓN

5.2.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Dentro del análisis del cliente, el resultado sobre la manera más impactante de promoción de un restaurante es mediante la recomendación. En base a esta información, la estrategia de promoción se enfoca en *influenciadores* estos son: (a) clientes satisfechos, (b) empleados que tienen contacto directo con el

cliente y (c) socios clave de la zona. Para cada uno de estos grupos se realizan enfoques diferentes de modo que se pueda tener el resultado deseado.

- *Clientes satisfechos*: Este es probablemente el grupo de influenciadores más importante, ya que se espera que el cliente satisfecho logre hacer recomendaciones sinceras con sus contactos más allegados, lo que genera una probabilidad más certera de que las recomendaciones se conviertan en visitas. Para lograr la satisfacción deseada, los clientes tendrán una atención personalizada la cual incluye la explicación de la razón de ser del restaurante y la explicación de la gastronomía ecuatoriana.
- *Empleados*: Los empleados que tienen contacto directo con el consumidor debe estar previamente capacitado para brindar el servicio personalizado, el empleado además de tener el *know-how* de servicio al cliente, este debe conocer la carta, la cultura ecuatoriana, la razón de ser del restaurante y tener en mente el objetivo de hacer que cliente termine completamente satisfecho.
- *Socios clave (hoteles)*: Como los turistas de la ciudad de Nueva York forman parte del segmento de clientes, es importante establecer alianzas con empresas que este en contacto directo con ellos. Por ejemplo, se puede iniciar un contacto con los hoteles de la zona, de modo que el personal de estos pueda generar recomendaciones a los huéspedes del hotel. Para lograr este objetivo, se planea ofrecer cenas anuales de aproximadamente \$30 por persona para el personal de los hoteles que generan mayores recomendaciones.
- *Socios clave (guías de turismo)*: De igual manera, tomando el enfoque en los turistas de la ciudad de Nueva York. Se planean realizar alianzas con guías turísticos de la zona, de modo que tras haber realizado un tour por la zona estos puedan direccionar a los turistas al establecimiento. Como recompensa, el consumo del guía turístico sería gratis en cada visita.

5.2.4.2 PRESENCIA VIRTUAL

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, la marca tendría presencia virtual con su página web y en redes sociales. Para la gestión de esta forma de promoción se pagaría un monto de \$250 USD a una agencia de medios para la manutención de la página web y para la respuesta y seguimiento de las publicaciones, comentarios y la generación de contenido en las diferentes redes sociales frecuentemente. Las redes sociales seleccionadas para la promoción del restaurante son Instagram, Facebook y TripAdvisor. Adicionalmente, debido a que la gestión de la presencia virtual se realizará de forma tercerizada, la agencia envía reportes mensuales del alcance que tuvieron las publicaciones y la presencia de marca en las diferentes redes sociales.

Dentro de la página web, se podrá encontrar los siguientes elementos: (a) *historia* de la empresa, (b) *menú*, (c) la *leyenda* del Padre Almeida, (d) *blog* donde se encontrarán publicaciones relevantes sobre la gastronomía ecuatoriana, (e) *galería de fotos* de nuestras visitas importantes como visitas de famosos en el establecimiento, (f) *tienda* donde se puede ver el catálogo de souvenirs y (g) *contacto* donde se encuentran los correos electrónicos, números de teléfonos y ubicación del local.

5.2.4.3 PROMOCIONES DEL PUNTO DE VENTA

Dentro de las promociones dentro del punto de venta, se tomará en cuenta el análisis del cliente y se establecerán promociones relacionadas con bebidas alcohólicas. Se supone que la promoción de *Happy Hour* (2x1 en bebidas alcohólicas) es la más aceptada para el mercado objetivo. Por lo que se planea implementar esta promoción de forma indefinida de lunes a viernes de 4:00pm a 20:00pm. El objetivo de esta promoción es aumentar el ticket promedio (gasto promedio por persona), ya que, según el Caso 2 de la entrevista a clientes potenciales, por lo general, tras el consumo de cocteles, las personas tienden a ordenar comida o más bebidas.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1 MISIÓN

“Hasta la Vuelta Señor” es un restaurante que busca la aceptación y reconocimiento en la ciudad de Nueva York al ofrecer platos reconocidos de la gastronomía ecuatoriana de una alta calidad a turistas y habitantes de mediana edad. Adicionalmente, se brinda calidad y cultura quiteña gracias a un equipo inclusivo regularmente capacitado y el uso de un sistema integrado de procesos que impulsa la eficiencia y eficacia del servicio.

La elaboración de la misión se basa en los componentes detallados en el Anexo 7

6.1.2 VISIÓN

Para el año 2030 llegar a ser un referente importante de la comida ecuatoriana en el mercado de Nueva York, mediante el compromiso, eficacia, y dedicación hacia los clientes al transmitir y dar a conocer la cultura y gastronomía ecuatoriana.

La elaboración de la visión se basa en los componentes detallados en el Anexo 8

6.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (LARGO PLAZO)

- Lograr una participación de al menos 3% dentro del mercado de comida latina ofertada en la ciudad de Nueva York en cinco años. (Porcentaje basado en las ventas de restaurantes de comida latina en Nueva York).
- En diez años llegar a ser uno de los restaurantes de comida ecuatoriana más reconocidos en la ciudad de Nueva York.
- En diez años tener al menos dos sucursales en diferentes zonas de la ciudad de Nueva York.

6.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS (MEDIANO PLAZO)

- Incorporar a la carta original más opciones culinarias latinas populares dentro de un año de haber estado en el mercado.
- Aumentar la inversión en un 5% más para la promoción publicitaria del establecimiento en más plataformas virtuales dentro de tres años.
(Porcentaje basado en el monto de la inversión inicial)
- Dentro de un año de estar en el mercado, ampliar la cartera de proveedores para poder conseguir mejores precios y calidad de modo que se pueda conseguir una reducción de costos y por ende un mejor margen de utilidad.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor según Michael Porter (1985) es utilizada para describir diferentes categorías de actividades que realiza una empresa para crear un bien o servicio. Para las actividades primarias se incluyen: (a) logística de entrada, (b) operaciones, (c) logística de salida, (d) marketing y ventas y (e) servicio postventa. En cuanto a las actividades de soporte están las áreas de (a) infraestructura, (b) talento humano, (c) tecnología y desarrollo y (d) compras. De este modo, el modelo ayuda al mejor entendimiento de la posición estratégica que se espera de una empresa. (Porter, 1985).

Dentro de las actividades que generan más valor para el cliente están: (a) usos de sistema integrado, ya que genera rapidez y eficiencia evitando errores con la gestión de pedidos, (b) verificación de calidad de la materia prima, (c) servicio en mesa personalizado, (d) promoción en redes sociales y (e) gestión de quejas y sugerencias.

En el caso de “Hasta la vuelta Señor”, las actividades que más valor generan son las que tienen contacto directo con el cliente, como el servicio en mesa, el cual corresponde a la categoría de *operaciones*.

INFRAESTRUCTURA				
·Financiamiento: Propio y mediante préstamo bancario. ·Estructura: Contabilidad, administración, producción (cocina) y servicio (salón).				
TALENTO HUMANO				
·Reclutamiento: Es llevada a cabo por el gerente general ·Capacitación: Es llevada a cabo por los fundadores y jefes de área				
TECNOLOGÍA Y DESARROLLO				
Uso de un sistema integrado para restaurantes que gestiona todo el proceso de pedidos, comandas de cocina, facturación, inventario y sistema contable.				
COMPRAS				
·Materia prima: insumos e ingredientes ·Maquinaria: Cocina, freidoras, congeladores, utensilios de cocina. ·Equipos: Hardware y software				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA
·Proyección de ocupación de aforo ·Compra de materia prima para el aforo esperado. ·Almacenamiento de materia prima ·Ingreso en inventario.	·Verificación de calidad de insumos ·Porcionamiento de materia prima ·Elaboración de platos	·Servicio en mesa (oferta de menu, toma de pedidos, servicio de entrega del producto terminado, cuenta/facturación)	·Promoción y publicidad mediante redes sociales y página web. · Promoción de la marca directamente mediante el personal que tiene contacto directo con el cliente	· Resolución de quejas y sugerencias planteadas directamente por el cliente en el punto de venta o mediante las redes sociales oficiales que maneja la marca

Figura 40 Cadena de valor "Hasta la vuelta Señor"

Adaptado de: Porter, 1985

6.2.2 PROCESOS

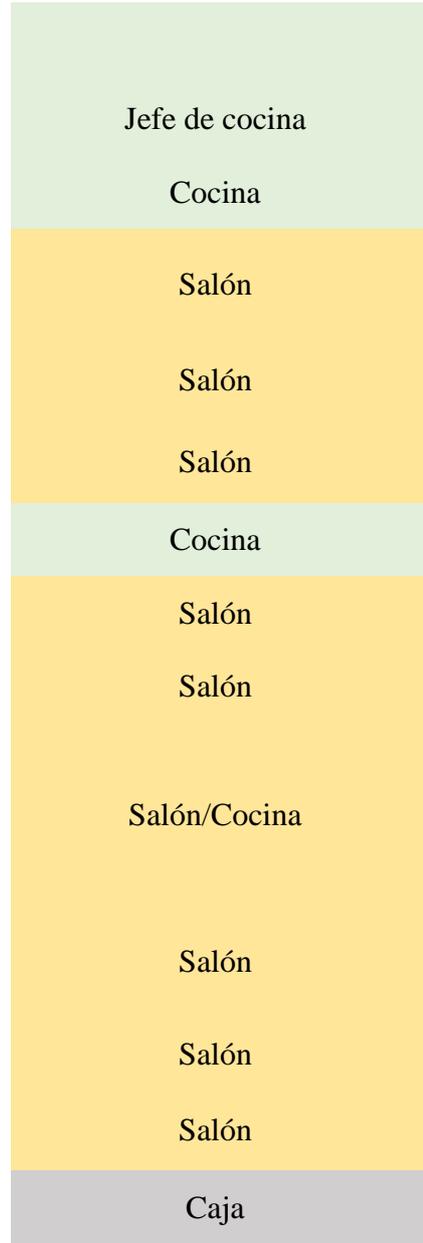
Tomando en cuenta, que el modelo de negocio se basa en la apertura de una sucursal internacional de una marca ecuatoriana, y dada la naturaleza del negocio, el 100% de las actividades son realizadas directamente en el mercado objetivo.

Tabla 13 Descripción de procesos

PROCESOS		ÁREA/ENCARGADO
A	Contacto con proveedores de materia prima y solicitud de cotizaciones.	Gerente
B	Una vez determinados los proveedores potenciales se realiza la verificación de calidad previa a la compra.	Gerente/jefe de cocina
C	Se realiza el pedido/compra de la materia prima a crédito.	Gerente
D	Se busca que el proveedor haga la entrega en el restaurante directamente.	Gerente
E	Una vez se realiza la entrega, toda la mercadería se almacena en las condiciones necesarias que	Jefe de cocina

necesita el insumo para mantener su calidad.

- F Se ingresa al inventario la materia prima adquirida.
- G Periódicamente se realiza el porcionamiento de la materia prima.
- H Una vez ingresa un cliente, se procede a dar la bienvenida, dirigir a la mesa deseada y se le ofrece el menú.
- I Tras haber transcurrido alrededor entre 5 minutos, el mesero se acerca a tomar el pedido.
- J El pedido se ingresa en el sistema, el cual automáticamente se transmite a cocina.
- K Comienza la preparación de las entradas y las bases de los platos fuertes.
- L El mesero pasa primero las bebidas mientras el cliente espera.
- M Una vez todas las entradas estén se procede a la entrega.
- N Una vez cocina confirme que todos los platos fuertes estén listos, se espera a que todos los integrantes de la mesa terminen su entrada para retirar los platos e inmediatamente se entrega el plato fuerte.
- O Una vez todos hayan terminado su comida se procede a ofrecer un bajativo, café o postre y si es el caso se lo sirve inmediatamente.
- P Una vez los clientes hayan terminado su comida se procede a pasar la cuenta.
- Q Se solicitan los datos de facturación y el pago se realiza directamente en la mesa.
- R La facturación se realiza en caja y el mesero procede a entregársela al cliente en la mesa.



6.2.3 MAPA DE PROCESOS

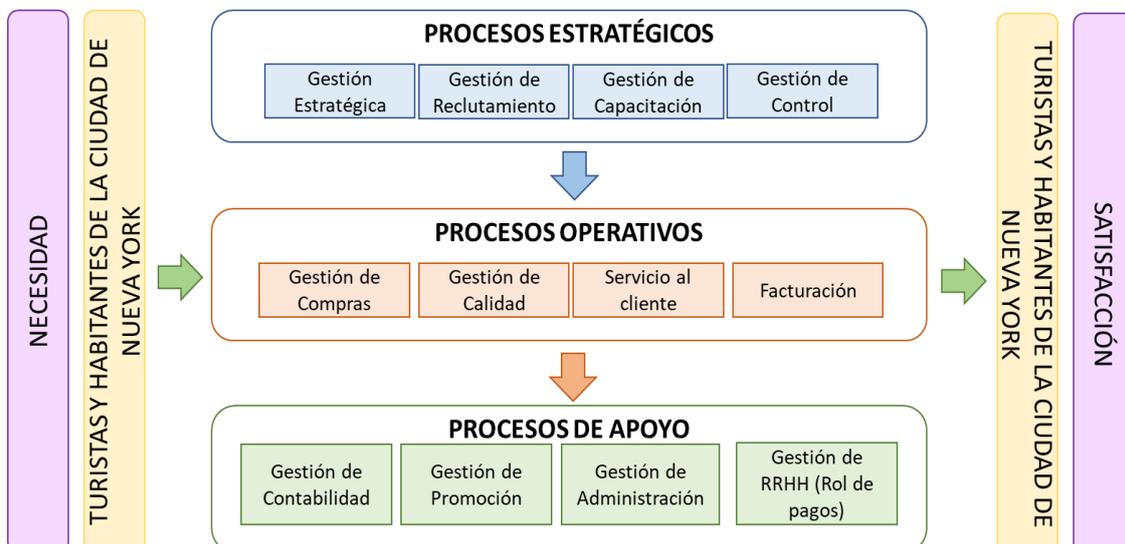


Figura 11 Mapa de procesos "Hasta la vuelta Señor"

6.2.4 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES

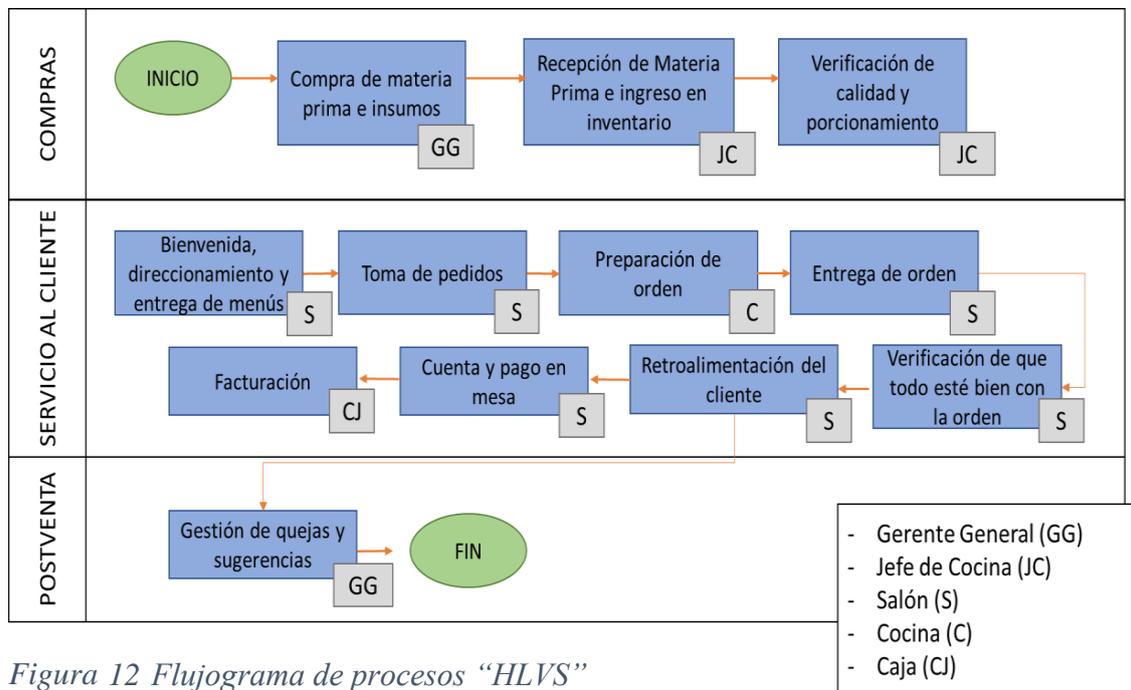


Figura 12 Flujoograma de procesos "HLVS"

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1 ESTRUCTURA LEGAL

Para iniciar un negocio en Estados Unidos, es necesario establecer la estructura comercial, la cual influirá en el pago de impuestos y riesgos con respecto al patrimonio (SBA, 2018). La sucursal de "Hasta la vuelta Señor" se constituiría como una empresa unipersonal o *sole proprietorship*, la cual no produce una entidad comercial separada, por lo que el propietario es responsable de los bienes y obligaciones de la empresa. Se elige este modelo ya que se ajusta a un negocio pequeño como el propuesto. *Empresa Unipersonal* "se establece con facilidad y le da al propietario el control completo de su negocio" (SBA, 2018).

6.3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL (TIPO DE ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA)

El diseño organizacional propuesta para "Hasta la vuelta Señor" en la Figura 13, es una *estructura simple* "consiste en un ejecutivo central que toma todas

las decisiones importantes y supervisa todas las operaciones con ayuda de un personal poco numeroso” (Thompson, Peteraf & Gamble, 2012, p.343). Se elige este tipo de estructura, ya que se ajusta a una empresa pequeña que estaría comenzando en un nuevo mercado.

6.3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y PUESTOS DE TRABAJO

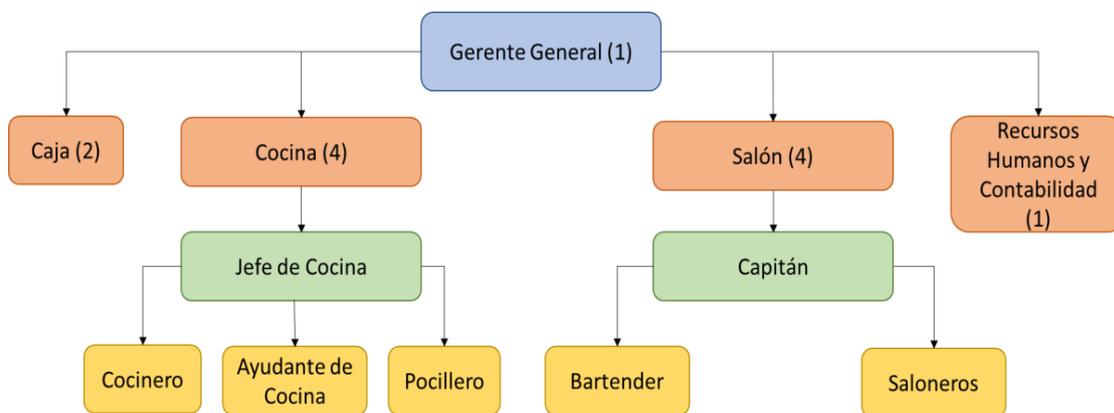


Figura 13 Organigrama "Hasta la vuelta Señor"

Al plantear el proyecto en la ciudad de Nueva York, es importante tomar en cuenta que los salarios van de acuerdo al mercado y a la industria. De la misma manera, el modelo de negocio adapta todas las obligaciones como empleador para el cálculo de sueldos y salarios que exigen las leyes y políticas de Estados Unidos. La Tabla 16 detalla los porcentajes a pagar del rol de pagos por IRS (seguro social y médico) como empleador y como empleado.

Tabla 14 Descripción de cargos "HLVS"

CARGO	DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES	SALARIO ANUAL (USD)
Gerente General	Administración general, pago de impuestos, gestión de permisos, cotizaciones, supervisión general, pago de horas extras, representa al establecimiento.	55.000,00
Contador	Cuentas por pagar, gestión de roles de pago, gestión de pago de impuestos.	50.000,00

Cajero	Reservaciones, toma de pedidos a domicilio, cuadro de caja, facturación.	23.000,00
Jefe de Cocina	Pedidos de materia prima, gestión de inventarios, preparación de la base los platos, maneja los tiempos de pedidos/comandas, supervisión de cocina.	30.000,00
Cocinero	Preparación de la base de los platos, reemplazo del jefe de cocina, responsable de la cocina caliente.	22.000,00
Ayudante de Cocina	Preparación de platos, responsable de cocina fría, preparación de postres.	20.000,00
Pocillero	Lava vajillas, polifuncional, aseo de la cocina	20.000,00
Capitán	Reservaciones, mise en place, toma de comandas, venta de vinos, supervisión del salón.	29.000,00
Salonero	Toma de pedidos y cocteles en mesa, limpieza de salón.	21.000,00
Bartender	Toma de pedidos en barra, preparación de cocteles, bebidas frías y calientes, limpieza de barra.	23.000,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

7.1.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para poder calcular la proyección de ventas se plantean algunos supuestos de modo que se pueda fijar un precio y una cantidad de platos iniciales. De la misma forma, se toman datos referentes de la industria e inflación para el cálculo de las ventas proyectadas. La Tabla 15 muestra los supuestos considerados.

Tabla 15 Supuestos para la proyección de ventas

Concepto	Unidad	Datos iniciales
Aforo	Personas	108
Capacidad de las mesas	Personas	4
Número de Mesas	Mesas	27
Tiempo de Servicio [12pm - 12am]	Horas	12
Tiempo de Ocupación Promedio	Horas	2
Rotación	Veces	6
Número de Mesas al día	Mesas	162
Personas promedio por mesa	Personas	3
Personas por día	Personas	486
Porcentaje de Ocupación Promedio Mensual	Porcentaje	20%
Personas Promedio al día	Personas	97
Días Laborables	Días	30
Personas Promedio Mes 1	Personas	2916
Crecimiento esperado del sector	%	4,20%

A pesar de que la segmentación muestra que al año 104.115 personas estarían dispuestas a consumir el producto (8676,25 personas al mes); se ajusta la producción al aforo y a la capacidad del establecimiento para realizar un cálculo más real, de la misma manera se toma en cuenta la rotación y se estima un porcentaje de ocupación promedio, ya que se debe considerar que no siempre el restaurante estaría 100% lleno. Tomando en cuenta estos supuestos, se calcula que en promedio 2916 personas visitarían el restaurante y se considera que cada persona consume un plato y una bebida, con estos datos ajustados existe una participación de mercado inicial pequeña basada en la estrategia de marketing. Adicionalmente, considerando que el crecimiento de las ventas sector es de 4,20% (Damodaran, 2018), en el modelo se establece un crecimiento distribuido a lo largo de cada año cerca de esta cifra, pero debajo de esta ya que la comida ecuatoriana todavía no se encuentra posicionada en el mercado. De la misma forma, considerando el enfoque en el

segmento de turistas, se toma en cuenta un crecimiento más alto en el verano y en diciembre, haciendo que las ventas tengan un comportamiento cíclico. Con respecto al crecimiento en el precio se toma en cuenta la inflación actual de Estados Unidos igual a 2,13% (WBG, 2017) fijando aumentos anuales de precios.

Tabla 16 Proyección de ventas anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad total de platos	35.211	36.451	37.753	39.102	40.498
Precio promedio de platos	\$ 20,00	\$ 20,42	\$ 20,86	\$ 21,30	\$ 21,76
Total Ventas de platos	\$ 704.097,44	\$ 744.431,30	\$ 787.443,94	\$ 832.941,81	\$ 881.068,51
Cantidad total de bebidas	\$ 35.211	\$ 36.451	\$ 37.753	\$ 39.102	\$ 40.498
Precio promedio de bebidas	\$ 3,20	\$ 3,27	\$ 3,34	\$ 3,41	\$ 3,48
Total Ventas de bebidas	\$ 112.744,88	\$ 119.203,41	\$ 126.090,89	\$ 133.376,32	\$ 141.082,69
TOTAL VENTAS	\$ 816.842,32	\$ 863.634,71	\$ 913.534,82	\$ 966.318,13	\$ 1.022.151,21

7.1.1.2 POLÍTICAS DE COBRO

Dada la naturaleza del negocio, todas las ventas son cobradas al contado, no existen créditos, por lo que el modelo no maneja la cuenta de cuentas por cobrar.

7.1.2 PROYECCIÓN DE GASTOS

Tanto los costos como los gastos están directamente relacionados con el crecimiento de la producción y la inflación de Estados Unidos, la Figura 15 muestra los componentes de los gastos y su crecimiento anual.

Tabla 2 Proyección de gastos anuales

GASTOS SUELDOS					
Costo de Mano de Obra Directa	\$ 187.316,31	\$ 191.306,15	\$ 195.380,97	\$ 199.542,58	\$ 203.792,84
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 152.068,62	\$ 155.307,68	\$ 158.615,73	\$ 161.994,25	\$ 165.444,72
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gasto Sueldos	\$ 339.384,92	\$ 346.613,82	\$ 353.996,70	\$ 361.536,83	\$ 369.237,56

GASTOS GENERALES/OPERACIONALES					
Página web/redes sociales	\$ 3.000,00	\$ 3.063,90	\$ 3.129,16	\$ 3.195,81	\$ 3.263,88
Gasto arriendo	\$ 107.600,04	\$ 109.891,92	\$ 112.232,62	\$ 114.623,17	\$ 117.064,65
Servicios básicos	\$ 31.260,00	\$ 31.925,84	\$ 32.605,86	\$ 33.300,36	\$ 34.009,66
Licencias y permisos	\$ 2.992,00	\$ 3.055,73	\$ 3.120,82	\$ 3.187,29	\$ 3.255,18
Gastos de constitución	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Operacionales	\$ 145.202,04	\$ 147.937,39	\$ 151.088,45	\$ 154.306,64	\$ 157.593,37

TOTAL GASTOS	\$ 484.586,96	\$ 494.551,21	\$ 505.085,15	\$ 515.843,46	\$ 526.830,93
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

7.1.2.1 GASTO SUELDOS

Dentro del cálculo de sueldos y salarios, se tomaron salarios referentes de la industria en la ciudad de Nueva York, y se ajustaron a las leyes de Estados Unidos, por lo que los salarios están compuestos de la manera que indica la Tabla 16.

Tabla 18 Componentes de sueldos

Componentes de sueldos	
Sueldo	
<i>Aportes al IRS Patronal</i>	9,10%
Seguro médico del Estado	1,45%
Seguro Social	7,65%
<i>Aportes al IRS Personal</i>	9,10%
Seguro médico del Estado	1,45%
Seguro Social	7,65%
Gastos Sueldos	
Pago Empleado	
Pago IRS	

En Estados Unidos los pequeños y medianos negocios no tienen la obligación de repartir las utilidades a sus empleados ni existen sobresueldos obligatorios (OECD, 2003) por lo que no se consideran estos rubros al calcular los salarios; por ende, no se considera en el modelo la cuenta de sueldos por pagar. De la misma forma, para el cálculo de aportaciones al departamento de IRS), el aporte total de 18,2% se reparte equitativamente entre el aporte patronal y el aporte personal (IRS, 2018).

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

7.2.1 INVERSIÓN INICIAL

Dentro de la inversión inicial se consideran las inversiones en PPE, intangibles, diseño, adecuaciones, branding decoración y el capital de trabajo. La inversión de PPE incluye los siguientes rubros: (a) maquinaria, (b) montaje de mesa, (c) montaje del establecimiento, (d) utensilios de cocina, y (e) equipos de cómputo/hardware. El Anexo 9 muestra el detalle de cada uno de estos rubros.

Tabla 19 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones PPE	\$ 20.818,59
Inversiones Intangibles	\$ 1.200,00
Inversión en Diseño y Adecuaciones	\$ 50.000,00
Inversión en Branding y Decoración	\$ 22.000,00
Capital de Trabajo	\$ 867,24
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 94.885,83

7.2.2 CAPITAL DE TRABAJO

Para el cálculo del capital de trabajo el único activo corriente que se considera es la cuenta de efectivo, y dentro de los pasivos corrientes están las cuentas por pagar a los proveedores y los impuestos por pagar. La metodología utilizada para el cálculo del capital de trabajo es considerando el efectivo, por lo que se hace una resta de activos corrientes menos pasivos. De la misma manera, para encontrar el rubro del capital el trabajo inicial, se considera el valor que hace positivos todos los rubros proyectados del estado de flujo de efectivo, dando como resultado el valor de \$867,24. El valor considerado es bajo dado que las ventas son cobradas al contado mientras que algunos proveedores si consideran trabajar con crédito.

7.2.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Dada la inversión inicial, se considera un financiamiento mediante un préstamo de un banco de Estados Unidos del 60% de la inversión total, el 40% restante es un aporte de capital propio. La tasa activa considerada es de 7,99% a un plazo de cinco años con pagos mensuales.

Tabla 20 Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40%	\$ 37.954,33
Deuda L/P	60%	\$ 56.931,50
TOTAL		\$ 94.885,83

7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

7.3.1 ESTADO DE RESULTADOS

Dado que el posicionamiento actual de la comida ecuatoriana no es muy favorable, no se considera un incremento en ventas los primeros seis meses. A partir del sexto mes se empieza con un leve incremento en ventas en base a la suposición de que el establecimiento comienza a ganar participación de mercado. Se aprecia que se comienzan a percibir utilidades a partir del tercer año.

Tabla 21 Estado de resultados proforma (5 años)

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 816.842,32	\$ 863.634,71	\$ 913.534,82	\$ 966.318,13	\$ 1.022.151,21
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 519.769,08	\$ 549.543,79	\$ 581.295,98	\$ 614.882,79	\$ 650.410,22
UTILIDAD BRUTA	\$ 297.073,24	\$ 314.090,92	\$ 332.238,84	\$ 351.435,33	\$ 371.740,98
Gastos sueldos	\$ 152.068,62	\$ 155.307,68	\$ 158.615,73	\$ 161.994,25	\$ 165.444,72
Gastos generales	\$ 141.860,04	\$ 147.937,39	\$ 151.088,45	\$ 154.306,64	\$ 157.593,37
Gastos de depreciación	\$ 13.676,54	\$ 13.676,54	\$ 13.676,54	\$ 13.676,54	\$ 13.665,03
Gastos de amortización	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ (10.771,96)	\$ (3.070,69)	\$ 8.618,11	\$ 21.217,90	\$ 34.797,86
Gastos de intereses	\$ 4.200,57	\$ 3.400,78	\$ 2.534,70	\$ 1.596,83	\$ 581,21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (14.972,53)	\$ (6.471,47)	\$ 6.083,41	\$ 19.621,08	\$ 34.216,65
6,5% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 395,42	\$ 1.275,37	\$ 2.224,08
UTILIDAD NETA	\$ (14.972,53)	\$ (6.471,47)	\$ 5.687,99	\$ 18.345,71	\$ 31.992,56

MARGEN BRUTO	36,37%	36,37%	36,37%	36,37%	36,37%
MARGEN OPERACIONAL	-1,32%	-0,36%	0,94%	2,20%	3,40%
MARGEN NETO	-1,83%	-0,75%	0,62%	1,90%	3,13%

7.3.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Dentro de los activos las cuentas que más lo hacen variar son la cuenta de Efectivo y la cuenta de depreciación acumulada. En cuanto a los pasivos, se evidencia que a lo largo de los cinco años estos van disminuyendo principalmente por la reducción de la deuda a largo plazo.

Tabla 22 Estado de situación financiera (5 años)

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 102.050,14	\$ 83.942,15	\$ 67.810,58	\$ 63.101,48	\$ 70.154,58	\$ 80.555,55
Corrientes	\$ 8.031,55	\$ 4.311,56	\$ 2.567,99	\$ 12.246,89	\$ 33.687,99	\$ 57.912,89
Efectivo	\$ 8.031,55	\$ 4.311,56	\$ 2.567,99	\$ 12.246,89	\$ 33.687,99	\$ 57.912,89
No Corrientes	\$ 94.018,59	\$ 79.630,59	\$ 65.242,59	\$ 50.854,59	\$ 36.466,59	\$ 22.642,66
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 20.818,59	\$ 20.818,59	\$ 20.818,59	\$ 20.818,59	\$ 20.818,59	\$ 20.818,59
Branding	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Diseño y Adecuaciones	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Decoración (Arte, figuras, antigüedades)	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ -14.148,00	\$ -28.296,00	\$ -42.444,00	\$ -56.592,00	\$ -70.175,92
Intangibles	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ -240,00	\$ -480,00	\$ -720,00	\$ -960,00	\$ -1.200,00
PASIVOS	\$ 64.095,81	\$ 60.960,35	\$ 51.300,25	\$ 40.903,16	\$ 29.610,55	\$ 8.018,96
Corrientes	\$ 7.164,31	\$ 13.677,40	\$ 14.465,64	\$ 15.382,96	\$ 16.342,64	\$ 8.018,96
Cuentas por pagar proveedores	\$ 7.164,31	\$ 13.677,40	\$ 14.465,64	\$ 15.301,45	\$ 16.185,56	\$ 7.780,51
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81,51	\$ 157,09	\$ 238,45
No Corrientes	\$ 56.931,50	\$ 47.282,95	\$ 36.834,61	\$ 25.520,20	\$ 13.267,91	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 56.931,50	\$ 47.282,95	\$ 36.834,61	\$ 25.520,20	\$ 13.267,91	\$ -
PATRIMONIO	37.954,33	22.981,80	16.510,33	22.198,32	40.544,03	72.536,59
Capital	37.954,33	37.954,33	37.954,33	37.954,33	37.954,33	37.954,33
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (14.972,53)	\$ (21.444,00)	\$ (15.756,01)	\$ 2.589,70	\$ 34.582,26
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

7.3.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Debido a que la naturaleza de u restaurantes es muy operativa, se evidencian altos flujos de efectivo en crecimiento a lo largo de los años; aun cuando el capital de trabajo inicial es bajo. De igual manera, se aprecia como desde que la empresa comienza a generar utilidades en el tercer año, el flujo de efectivo incrementa exponencialmente.

Tabla 23 Estado de flujo de efectivo (5 años)

Mes	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ 5.928,56	\$ 8.704,76	\$ 20.993,31	\$ 33.693,39	\$ 38.045,37
Utilidad Neta	\$ (14.972,53)	\$ (6.471,47)	\$ 5.687,99	\$ 18.345,71	\$ 31.992,56
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 14.148,00	\$ 14.148,00	\$ 14.148,00	\$ 14.148,00	\$ 14.136,49
+ Amortización	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 6.513,09	\$ 788,23	\$ 835,81	\$ 884,11	\$ -8.405,04
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 81,51	\$ 75,57	\$ 81,36
Actividades de Inversión					
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (552,56)
- Branding	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Diseño y adecuaciones del establecimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Decoración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (9.648,55)	\$ (10.448,33)	\$ (11.314,42)	\$ (12.252,29)	\$ (13.267,91)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (9.648,55)	\$ (10.448,33)	\$ (11.314,42)	\$ (12.252,29)	\$ (13.267,91)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (3.719,99)	\$ (1.743,57)	\$ 9.678,90	\$ 21.441,10	\$ 24.777,47
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 8.031,55	\$ 4.311,56	\$ 2.567,99	\$ 12.246,89	\$ 33.687,99
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 4.311,56	\$ 2.567,99	\$ 12.246,89	\$ 33.687,99	\$ 58.465,45

7.3.4 FLUJO DE CAJA

Tabla 19 Flujo de caja (5 años)

	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPL \$	- \$ -10.771,96	\$ -3.070,69	\$ 8.618,11	\$ 21.217,90	\$ 34.797,86
Gastos de depreciación \$	- \$ 13.676,54	\$ 13.676,54	\$ 13.676,54	\$ 13.676,54	\$ 13.665,03
Gastos de amortización \$	- \$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
6,5% IMPUESTO A LA RENTA \$	- \$ -	\$ -	\$ 395,42	\$ 1.275,37	\$ 2.224,08
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NET \$	- \$ 2.262,46	\$ 10.131,69	\$ 21.606,95	\$ 33.523,75	\$ 46.356,75
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NE \$	-8.031,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NE \$	- \$ 8.498,60	\$ 2.531,80	\$ -8.761,57	\$ 14.209,27	\$ 32.548,59
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.058,24
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO I \$	-8.031,55	\$ 8.498,60	\$ 2.531,80	\$ -8.761,57	\$ 89.606,83
INVERSIONES \$	-94.018,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -552,56
RECUPERACIONES \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.676,85
Recuperación montaje de mesa \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 582,62
Recuperación montaje del establecimiento \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.356,73
Recuperación utensillos de cocina \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 359,33
Recuperación equipo de computación \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 370,72
Recuperación otras inversiones \$	- \$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.299,50
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) \$	-94.018,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.093,19
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -102.050,14	\$ 10.761,06	\$ 12.663,50	\$ 12.845,37	\$ 47.733,02
		\$ 168.056,78			

Como se evidencia en la Figura 19, este comienza a ser positivo a partir del primer año. Sin embargo, la inversión se recupera a partir del año cinco por completo, comenzando a generar ganancias y a ser rentable.

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

7.4.1 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Tabla 25 Flujo de caja del inversionista (5 años)

		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-102.050,14	\$10.761,06	\$ 12.663,50	\$ 12.845,37	\$ 47.733,02	\$168.056,78
Préstamo	\$ 56.931,50					
Gasto de interés		\$ -4.200,57	\$ -3.400,78	\$ -2.534,70	\$ -1.596,83	\$ -581,21
Amortización del capital		\$ -9.648,55	\$ -10.448,33	\$ -11.314,42	\$ -12.252,29	\$ -13.267,91
Escudo Fiscal		\$ 882,12	\$ 714,16	\$ 532,29	\$ 335,33	\$ 122,05
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		\$ -2.205,93	\$ -471,45	\$ -471,45	\$ 34.219,24	\$154.329,71

El flujo de caja del inversionista tarda un año más que el flujo de caja del proyecto en hacerse positivo. Sin embargo, tarda exactamente el mismo tiempo de recuperación en el año cuatro.

7.4.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

La Tabla 26 presenta los valores considerados para el cálculo de la tasa de descuento, los datos fueron tomados de Damodaran y de Yahoo! Finance.

Tabla 26 Cálculo de la tasa de descuento

Cálculo de la tasa de descuento	
Tasa libre de riesgo	2,51%
Rendimiento del Mercado	7,06%
Beta	0,68
Beta Apalancada	1,34
Riesgo País	2,44%
Tasa de Impuestos	21%
Participación Trabajadores	0,00%
Escudo Fiscal	21%
Razón Deuda/Capital	1,5
Costo Deuda Actual	7,99%
WACC	7,23%
CAPM	8,62%

Adaptado de: Yahoo! Finance y Damodaran, 2018

7.4.3 CRITERIOS DE VALORACIÓN

La valoración del proyecto brinda resultados positivos tanto para el inversionista como para el proyecto, ya que se evidencia una alta rentabilidad y un Valor Actual Neto positivo.

Tabla 27 Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$84.034,07	VAN	\$78.754,61
IR	1,82	IR	2,75
TIR	23,74%	TIR	33,46%
PR	5,11 años	PR	5,09 años

7.5 ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 4 Índices financieros

		1	2	3	4	5	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	0,32	0,18	0,80	2,06	7,22	0,73
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	2,65	3,11	1,84	0,73	0,11	5,51
Cobertura del efectivo	veces	-0,31	2,12	7,80	20,85	82,38	70
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	días	0	0	0	0	0	
Periodo de cuentas por pagar	días	9,60	9,61	9,61	9,61	4,37	5
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	-1,83%	-0,75%	0,62%	1,90%	3,13%	14,11%
ROA	%	-17,84%	-9,54%	9,01%	26,15%	39,71%	11,23%
ROE	%	-65,15%	-39,20%	25,62%	45,25%	44,11%	81,66%

Adaptado de: (CSIMarket, 2018)

Por lo general los índices financieros están por debajo del promedio de la industria. Sin embargo, se evidencia que a partir del tercer año los indicadores se van recuperando ya que a partir de ese año se reflejan utilidades. En el caso de la razón deuda a capital, se evidencia que el índice va en descenso y esto se debe a que la deuda inicial se va progresivamente pagando y no se realizan reinversiones significativas en el periodo de cinco años. Con respecto a las razones de actividad, se toma en cuenta únicamente el periodo de cuentas por pagar, el cual va en descenso por la mejora en la capacidad de pago que se genera con el tiempo. Finalmente, con respecto a las razones de rentabilidad, se evidencian valores negativos debido a que los primeros dos

años existe pérdida, sin embargo, a partir del tercer año los índices comienzan a recuperarse lentamente estando todavía alejados del promedio de la industria, estos valores son atribuidos porque no existe un posicionamiento en el mercado estadounidense, lo que dificulta comparar el negocio con la industria en general.

7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tras haber realizado escenarios para determinar la sensibilidad de las variables ventas, precio, costo variable unitario y costo fijo. Se concluye que la variable más sensible es el precio. Ya que, si varío mi precio en un dólar, mi FEO se ve afectado en \$6.300,49 y mi VPN en \$18.435,14. Por lo que es importante tomar en cuenta los riesgos financieros que la empresa podría enfrentar al intentar realizar un cambio de precios.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de restaurantes analizada en la ciudad de Nueva York mediante los análisis PEST y Porter, ayudan a encontrar tendencias y oportunidades que brindan una idea del comportamiento de la industria. Se concluye que el comportamiento de la industria restaurantera en Nueva York difiere de la industria restaurantera ecuatoriana por el alto grado de competencia, la gran concentración de establecimientos y por ende la alta demanda del producto.
- Dentro del análisis del cliente, se encontraron características muy importantes del cliente potencial tal y como su frecuencia de consumo y disposición a pagar, estas son generalmente mayores comparado al consumidor ecuatoriano, por lo que brinda una mayor viabilidad para un restaurante con alto valor agregado. Además, se pudo evaluar el posicionamiento actual que tiene la comida ecuatoriana en la ciudad de Nueva York, el cual es casi nulo; ya que no existe buenos referentes.
- Se encuentra una gran oportunidad de plaza en el distrito de Manhattan por las altas expectativas que tiene el cliente potencial en el sector, por lo que se concluye que es el mejor distrito para aperturar un restaurante y tener una mayor aceptación.

- Dado el desconocimiento del producto en el mercado meta, se plantea como estrategia de marketing la *diferenciación* de modo que el posicionamiento de la comida ecuatoriana tenga un mejor impacto y comience a ser reconocida. Adicionalmente, se plantea promocionar la marca mediante las iniciales “HLVS” más que por el nombre “Hasta la vuelta Señor” para evitar obstáculos de posicionamiento por la complejidad del nombre en un mercado anglosajón.
- La propuesta de estructura organizacional simple conformada por un equipo de 12 personas. En cuanto a la estructura legal, se decidiría aperturar una sucursal internacional de “Hasta la vuelta Señor” bajo el modelo de una empresa unipersonal ya que es mucho más simple y adecuada para una PYME.
- Con respecto a la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es rentable por las tasas CAPM y WACC obtenidas, además de la alta TIR y el Valor Actual Neto positivo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no se ven ganancias inmediatas, sino hasta el tercer año.
- En base a la información recopilada, el mercado de Nueva York es un mercado muy atractivo para aperturar una sucursal internacional del restaurante “Hasta la vuelta Señor”, se considera comenzar con la apertura de un establecimiento inicialmente, aunque dentro de los objetivos a largo plazo una vez exista un posicionamiento adecuado abrir más sucursales.

REFERENCIAS

- Banco Santander. (2018). *Estados Unidos: Entorno legal*. Recuperado el 19 de septiembre de 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estadosunidos/entorno-legal>
- BCE. (2017). *Estadísticas económicas*. Recuperado el 24 de septiembre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BEA. (2018). *Current-Dollar Gross Domestic Product (GDP) by State and Region, 2017:Q1-2018:Q2*. Recuperado el 3 de febrero de 2019, de <https://www.bea.gov/system/files/2018-11/qgdpstate1118.pdf>
- BMI Research. (2018). *Political Risk Map*. Recuperado el 18 de septiembre de 2018, de <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-mapd3/prm-2018.html>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. New York: Oxford University Press. Recuperado el 3 de octubre de 2018
- CA. (2018). *Directory of Visa Categories*. Recuperado el 22 de septiembre de 2018, de <https://travel.state.gov/content/travel/en/us-visas/visainformation-resources/all-visa-categories.html>
- CEE. (30 de 10 de 2018). *Ecuador y Estados Unidos dan inicio a las negociaciones para un Acuerdo Comercial*. Recuperado el 3 de febrero de 2019, de <http://cee.org.ec/2018/10/30/el-comercio-entre-ecuador-yestados-unidos/>
- COMEX. (2016). *El SGP de los Estados Unidos: Relevancia para Ecuador*. Recuperado el 28 de septiembre de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-octfinal.pdf>
- CSIMarket. (2018). *Finantial Strength*. Recuperado el 30 de diciembre de 2018, de <https://csimarket.com/screening/index.php?s=qr>
- Damodaran, A. (2018). *Damodaran Online*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- INEC. (2015). *Encuesta de hoteles, restaurantes y servicios*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de Encuesta de hoteles, restaurantes y servicios: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/>

- IRS. (2018). *Social Security and Medicare Withholding Rates*. Recuperado el 29 de diciembre de 2018, de <https://www.irs.gov/taxtopics/tc751>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11th ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 3 de noviembre de 2018
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14th ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de octubre de 2018
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales* (1st ed.). (L. E. Ayala, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el 12 de octubre de 2018
- Márquez, J. (22 de febrero de 2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *REVISTA MBA EAFIT*, 30-47. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacionmodelo-negocio.pdf>
- MINTEL. (2018). *Observatorio TIC*. Recuperado el 22 de septiembre de 2018, de <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- MINTUR. (2015). *Emprendedores turísticos podrán acceder a créditos para sus actividades*. Recuperado el 22 de septiembre de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/emprendedores-turisticos-podran-acceder-acreditos-para-sus-actividades/>
- MINTUR. (2017). Recuperado el 28 de septiembre de 2018, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- MINTUR. (2017). *Ficha Informativa de Proyecto 2017*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/12/Ecuador-Potencia-Tur%C3%ADsticaNoviembre.pdf>
- NRA. (2017). *Restaurant Industry Pocket Factbook*. Recuperado el 19 de septiembre de 2018, de https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/NewsResearch/Pocket_Factbook_FEB_2017-FINAL.pdf
- NY. (2018). *New York State's Minimum Wage*. Recuperado el 23 de septiembre de 2018, de <https://www.ny.gov/new-york-states-minimum-wage/newyork-states-minimum-wage>
- NY Department of Taxation and Finance. (2018). *Exemption Certificates for Sales Tax*. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de https://www.tax.ny.gov/pubs_and_bulls/tg_bulletins/st/exemption_certificates_for_sales_tax.htm

- NYC. (20 de marzo de 2018). *Mayor de Blasio and NYC & Company Announce New York City Welcomed Record 62.8 Million Visitors in 2017*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de <https://www1.nyc.gov/office-of-the-mayor/news/146-18/mayor-de-blasionyc-company-new-york-city-welcomed-record-62-8-million-visitors-in>
- NYC. (2018). *NYC The Official Guide*. Recuperado el 26 de septiembre de 2018, de <https://es.nycgo.com/>
- NYC. (2018). *Opening a Restaurant*. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de <https://www1.nyc.gov/site/doh/business/food-operators/opening-a-restaurant.page>
- OECD. (2003). Profit-sharing in OECD countries. En OECD. Recuperado el 23 de diciembre de 2018, de <http://www.oecd.org/employment/emp/2409883.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (1st ed.). (L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: DEUSTO - PAPF. Recuperado el 23 de diciembre de 2018
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. Recuperado el 12 de diciembre de 2018
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Estados Unidos: Harvard Business Review. Recuperado el 26 de septiembre de 2018
- President and Fellows of Harvard College. (2018). *Cluster Mapping*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de http://clustermapping.us/region/state/new_york
- ProEcuador. (2018). *Ficha Técnica de Estados Unidos*. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-deestados-unidos/>
- SBA. (2018). *Estructura comercial*. Obtenido de <https://www.sba.gov/guia-denegocios/lance-su-empresa/elija-una-estructura-comercial#sectionheader-1>
- SRI. (2017). *SAIKU*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica* (18th ed.). México: Mc Graw Hill Educación. Recuperado el 11 de noviembre de 2018
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2016). *Crafting and*

- Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage* (20th ed.). New York, United States of America: McGraw-Hill Education. Recuperado el 30 de septiembre de 2018
- U.S. Department of Commerce. (2017). *National Travel and Tourism Office from the Summary of International Travel to the U.S. (I-94) report*. Recuperado el 23 de septiembre de 2018, de https://www.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2015_Visitatio_n_Report.pdf
- USA Corporate Services Inc. (2018). *Setting Up a US Company as a NonResident*. Recuperado el 21 de septiembre de 2018, de <https://www.usacorporate.com/start-us-company-non-resident/>
- USCB. (2016). Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de Consumer Expenditure Survey (CE): <https://www.census.gov/programssurveys/ce.html>
- USCB. (2016). *DataUSA*. Recuperado el 22 de septiembre de 2018, de <https://datausa.io/profile/geo/new-york-ny/#demographics>
- USCB. (2016). *Population estimates*. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de <https://www.census.gov/quickfacts/newyorkcitynewyork>
- WBG. (2016). *International LPI*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- WBG. (2017). *GDP growth (annual %)*. Recuperado el 23 de septiembre de 2018, de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- WBG. (2017). *Inflación (% anual)*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- WBG. (2018). *Doing Business*. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states>
- Yahoo! Finance. (2018). *S&P 500*. Recuperado el 29 de diciembre de 2018, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). California: SAGE Publications, Inc. Recuperado el 10 de octubre de 2018

ANEXOS

Anexo 1

Codificación de industria

- *Clasificación CIIU (INEC,2012)*

I – Actividades de alojamiento y de servicio de comidas

I56 - Servicio de alimento y bebida

I561 – Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas

I5610 – Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas

I5610.0 – Restaurantes y servicios móvil de comidas

I5610.01 – Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

- *Clasificación NAICS (Office of Management and Budget, 2017)*

Sector 72 – Alojamiento y servicios de comidas

722 – Servicios de comidas y bebidas

7225 – Restaurantes y otros lugares para comer

72251 – Restaurantes y otros lugares para comer

722511 – Restaurantes de servicio completo

Anexo 2

Matriz Porter

Matriz de Análisis de la Industria

Calificación Promedio de calificación

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cantidad de nuevos competidores	Pocos	■	■	■	■	■	Muchos	5	3,3
Crecimiento del sector	Bajo	■	■	■	■	■	Alto	2	
Acceso a insumos	Bajo	■	■	■	■	■	Alto	3	

Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos	Bajo	■	■	■	■	■	Alto	4	4,0
Precio ofrecido por el sustituto	Alto	■	■	■	■	■	Bajo	5	
Crecimiento industrias sustitutas	Alto	■	■	■	■	■	Bajo	3	

Rivalidad entre competidores

Crecimiento de la demanda	Lento	■	■	■	■	■	Rápido	2	3,0
Crecimiento del sector	Lento	■	■	■	■	■	Rápido	2	
Cantidad de Competidores	Bajo	■	■	■	■	■	Alto	5	

Capacidad de negociación Compradores

Concentración de clientes	Muchos	■	■	■	■	■	Pocos	1	2,0
Concentración de competidores	Baja	■	■	■	■	■	Alta	3	
Gasto de consumo personal	Alto	■	■	■	■	■	Bajo	2	

Capacidad de negociación proveedores

Cantidad de proveedores	Varios						Pocos	2	1,3
Variedad de proveedores	Alta						Baja	1	
Dependencia en el sector	Mucha						Poca	1	
Total Análisis Industria									
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo						Alto	3,3	2,7
Amenaza de productos sustitutos	Bajo						Alto	4,0	
Rivalidad entre competidores	Bajo						Alto	3,0	
Capacidad de negociación Compradores	Bajo						Alto	2,0	
Capacidad de negociación proveedores	Bajo						Alto	1,3	

Anexo 3

Modelo de encuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE GENERAL/VARIABLE ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES RESPUESTA
Analizar los datos e información obtenida de modo que se pueda proponer estrategias de marketing que impacten de manera positiva la aceptación de un restaurante ecuatoriano en la ciudad de Nueva York	Conocer el perfil del cliente	Perfil del cliente	1. What is your gender?	Male/Female/Prefer not to say
			3. What is your current employment status?	Student/employee/self-employed/retired/other
		Establecer la oferta de comida latina	Importancia del producto	4. What is your household income?
	2. What is your age?			20-35 /36-50 /51-65 /66+
	22. In which city/country you actually live?			Yes/No
	12. Do you know any latin food restaurant in New York City?			Yes/No
	Definir los gustos y preferencias	Gustos y preferencias	13. Could your name 1 latin food restaurants in New York City?	
			14. How satisfied are you with latin food offer in New York City?	1/2/3/4/5
			15. Do you know any Ecuadorian restaurant in New York City?	Yes/No
			16. Could your name 1 Ecuadorian restaurants in New York City?	
			5. How often do you visit restaurants?	Every 2 weeks/1 to 2 times a week/More than 2 times a week
Determinar el mejor precio	Plaza	Importancia del producto	6. Choose the reason why do you visit restaurants the most	To enjoy the food/For a special occasion or to celebrate something/To spend time with family/To hang out with friends/Other
			7. Choose the meal you prefer to take at a restaurant	Breakfast/Brunch/Lunch/Dinner
			8. What type of restaurant do you prefer the most?	American restaurants/Ethnic or foreign restaurants/Theme restaurants/Gourmet restaurants/Self-service restaurants
			9. Order by importance the characteristics that you appreciate in a restaurant	Fair price/Good service/Establishment decoration and atmosphere/Food variety/High quality food
			21. How would you pay when going to a restaurant?	Cash/Credit or debit card/Check/Other
			20. What is your average budget <i>per head</i> when going out to a restaurant?	\$10 - \$24.99/\$25 - \$39.99/\$40 - \$54.99/Over \$55
			17. Which New York district do you consider that has the best restaurant offer?	Manhattan/Queens/Brooklyn/Staten Island/Bronx
			18. Which New York district would you take in consideration if you have to go to a restaurant?	Manhattan/Queens/Brooklyn/Staten Island/Bronx
			19. In which New York district would you like to find more latin restaurants?	Manhattan/Queens/Brooklyn/Staten Island/Bronx
			10. Which type of promotion would you prefer to take on a restaurant?	Happy hour/Special discounts/Birthday promotions/Promotions for special dates/Loyalty rewards
			Determinar el mejor medio publicitario	Promoción

Anexo 4

Guía de entrevista clientes potenciales

Parte I: Conocimiento de la Oferta en el Mercado Objetivo

Identificar el estado de la industria mediante la oferta de restaurantes.

Código de	Información Requerida	Detalles
Pregunta		
Pp.1	Oferta extranjera	<i>¿Cómo cree que se encuentra la oferta de restaurantes extranjeros actualmente su ciudad?</i>
Pp.2	Comida Latina	<i>¿Cuál es su opinión sobre restaurantes de comida latina, qué les hace falta para mejorar?</i>
Pp.3	Marcas Líderes	<i>¿Qué restaurantes son los líderes de su ciudad, por qué cree que estos establecimientos tienen éxito?</i>
Pp.4	Comida Ecuatoriana	<i>¿Conoce establecimientos de comida ecuatoriana en el mercado estadounidense?</i>
Pp.5	Mercado Ecuatoriano	<i>¿Usted ha visitado Ecuador antes? ¿Recuerda algunas marcas de comida ecuatoriana que visitó en su viaje?</i>
Pp.6	Gasto Promedio	<i>¿Cuánto en promedio se suele gastar al cenar en un buen restaurante en ciudades grandes?</i>

Parte II: Opiniones y Recomendaciones

Identificar las opiniones y recomendaciones sobre el modelo de negocio

Código de	Información Requerida	Detalles
Pregunta		
Pp.7	Marcas Ecuatorianas	<i>¿Si alguna de estas marcas decide expandir su negocio a Estados Unidos, usted estaría dispuesto a visitarlas?</i>
Pp.8	Aceptación del modelo de negocio	<i>¿Estaría dispuesto a visitar un restaurante ecuatoriano temático si este se situara en su ciudad de residencia?</i>

Pp.9	Ubicación	<i>¿En qué zona de la ciudad de New York recomendaría establecer un negocio de comida ecuatoriana y por qué?</i>
Pp.10	Canales de comunicación	<i>¿De qué forma cree conveniente que los restaurantes deben proporcionar información para darse a conocer?</i>
Pp.11	Promociones	<i>¿Qué tipo de promociones son populares y efectivas en el mercado estadounidense?</i>
Pp.12	Valor Agregado	<i>¿Qué servicios adicionales usted considera indispensables que un restaurante debería proporcionar?</i>

Anexo 5

Guía de entrevista expertos

Parte I: Experiencia e Industria

Identificar la experiencia del entrevistado en la industria y sus opiniones

Código de	Información Requerida	Detalles
Pregunta		
Pp.1	Experiencia del entrevistado	<i>¿Cuál es su experiencia dentro de la industria de restaurantes?</i>
Pp.2	Factores que influyen en la industria	<i>¿Qué factores son importantes a tomar en cuenta a nivel empresarial?</i>
Pp.3	Rentabilidad del sector	<i>¿Cree usted que una empresa en la industria de restaurantes tiene una alta rentabilidad?</i>
Pp.4	Diversificación de clientes	<i>¿Qué porcentaje de clientes son extranjeros y de qué nacionalidad suelen ser los más frecuentes?</i>
Pp.5	Atractivo de la industria	<i>¿Qué hace atractiva a la industria de restaurantes?</i>

Parte II: Operatividad del negocio

Identificar los factores clave necesario para el funcionamiento del negocio

Código de	Información Requerida	Detalles
Pregunta		

Pp.6	Inversión y costos	<i>¿Cuánto fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en el inicio?</i>
Pp.7	Insumos nacionales	<i>¿Existen insumos nacionales que serían necesarios en la producción de platos en otro país?</i>
Pp.8	Proveedores	<i>¿Qué tipo de proveedores usted recomendaría acudir para una empresa de este tipo?</i>
Pp.9	Maquinaria	<i>¿Qué tipo de equipos son los más importantes para el funcionamiento del negocio?</i>
Pp.10	Manejo de inventario	<i>¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?</i>
Pp.11	Canales de comunicación	<i>¿Qué canales de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?</i>

Parte III: Internacionalización y Modelo de Negocio

Identificar las oportunidades de internacionalización y conocimiento de mercados

Código de	Información Requerida	Detalles
Pregunta		
Pp.12	Proyectos de internacionalización y perfil de estos	<i>¿Conoce proyectos de internacionalización de restaurantes ecuatorianos en otros países? De ser el caso, ¿Qué perfil empresarial tienen estos negocios por lo general?</i>
Pp.13	Potencialidad PYMES	<i>¿Piensa usted que es factible para una empresa pequeña o mediana de la industria pueda implementar un negocio en un mercado extranjero?</i>
Pp.14	Restaurantes ecuatorianos	<i>¿Usted recomendaría realizar un proyecto de internacionalización de un restaurante ecuatoriano?</i>
Pp.15	Mercado meta	<i>¿Piensa usted que un restaurante ecuatoriano tendrá una buena aceptación en cualquier mercado extranjero?</i>
Pp.16	Tropicalización	<i>¿Cree que la oferta de platos debería adaptarse a los diferentes mercados extranjeros?</i>
Pp.17	Modelo de negocio	<i>¿Cree que la adaptación del modelo de negocio de un</i>

6. Filosofía	Ofrecer platos reconocidos de la gastronomía ecuatoriana de una alta calidad
7. Concepto propio	Calidad y cultura quiteña tradicional
8. Interés por la imagen pública	Establecimiento inclusivo
9. Interés en los empleados	Fomento de formación y desempeño mediante capacitaciones regulares

Anexo 8

Elaboración de visión

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
1. Horizonte de tiempo	Para el 2030
2. Ventaja competitiva	Ser un referente importante de la comida ecuatoriana en el mercado de Nueva York
3. Mezcla de productos/servicios, RSE	Restaurante de comida ecuatoriana
4. Curso estratégico	compromiso, eficacia y dedicación hacia los clientes
5. Filosofía	Transmitir y dar a conocer la cultura y gastronomía ecuatoriana

Anexo 9

Detalle de inversiones

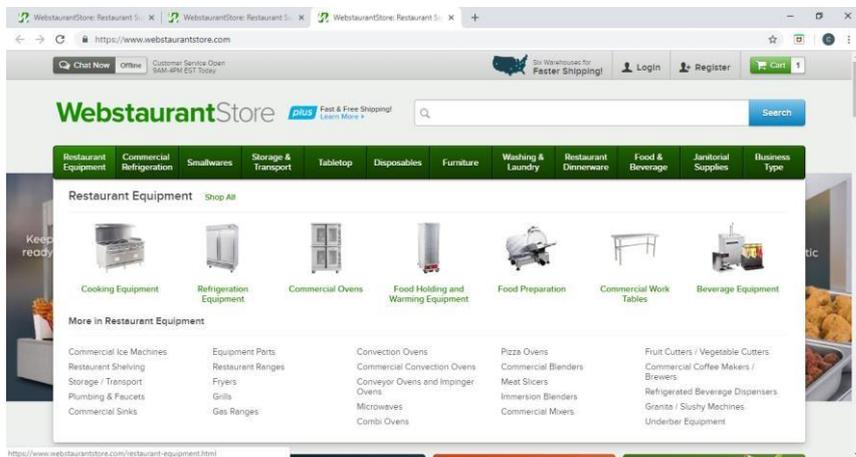
	Cantidad	Costo total
Maquinaria		
Freezer	1	\$ 2.099,00
Freidora	1	\$ 579,00
Refrigeradora Bar	1	\$ 1.199,00
Cocina	1	\$ 2.791,00
Peladora de papas	1	\$ 999,00
Montaje de mesa Plato		
base	50	\$ 340,00
Vasos	100	\$ 138,00
Copas	50	\$ 62,00
Plato de sopa	50	\$ 194,50
Plato de Ceviche	50	\$ 232,50
Cuchillos	80	\$ 96,00
Cucharas Grandes	80	\$ 8,80
Cucharas medianas	80	\$ 158,40
Tenedores	80	\$ 8,80
Montaje del establecimiento		
Mesas	27	\$ 1.614,33

Sillas	80	\$	8.170,67
Mantel Base	54	\$	375,96
Cubre Mantel	52	\$	341,12
Basureros Grandes	3	\$	70,35
Basureros Pequeños	4	\$	18,40
Utensilios de cocina			
Paila	1	\$	48,96
Sarten Hondo	2	\$	147,40
Cucharon Pequeño	3	\$	2,31
Colador pequeño	1	\$	11,79
Cuchillos	3	\$	16,14
Olla Mediana	2	\$	143,48
Olla Grande	1	\$	114,99
Olla Pequeña	2	\$	132,60
Colador Grande	1	\$	22,40
Colador Mediano	1	\$	17,70
Cucharon Mediano	1	\$	3,01
Cucharon Grande	1	\$	5,22
Sartén Plano	2	\$	11,22
Tabla de picar	1	\$	7,99
Equipos de computación			
Caja registradora	1	\$	83,99
Computadoras	4	\$	552,56
Otras inversiones			
Branding		\$	12.000,00
Diseño y adecuaciones		\$	50.000,00
Decoración (Arte, antigüedades, figuras)		\$	10.000,00

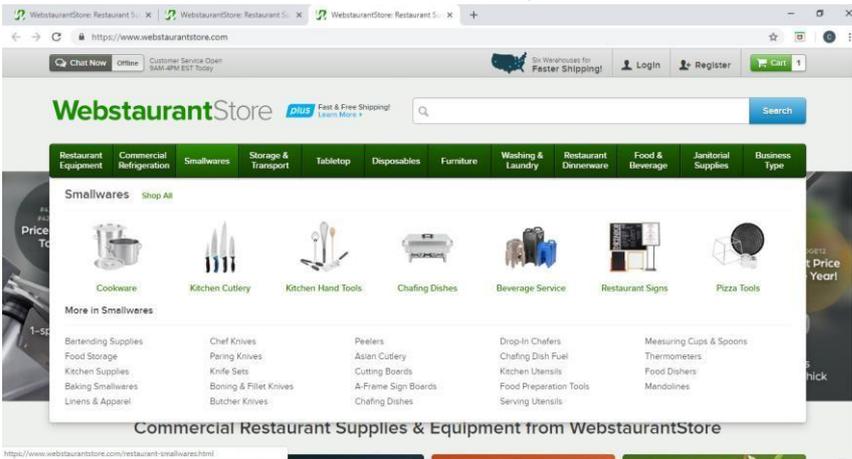
Anexo 10

Cotizaciones

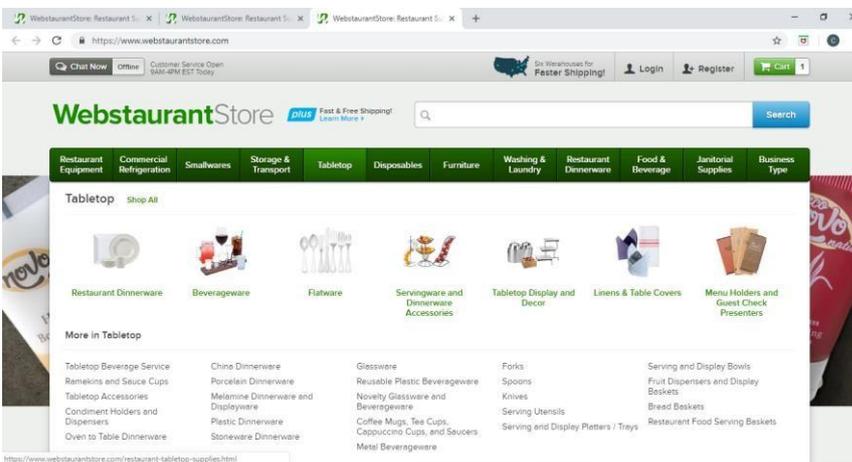
Anexo 10.1: Maquinaria: <https://www.webstaurantstore.com/>



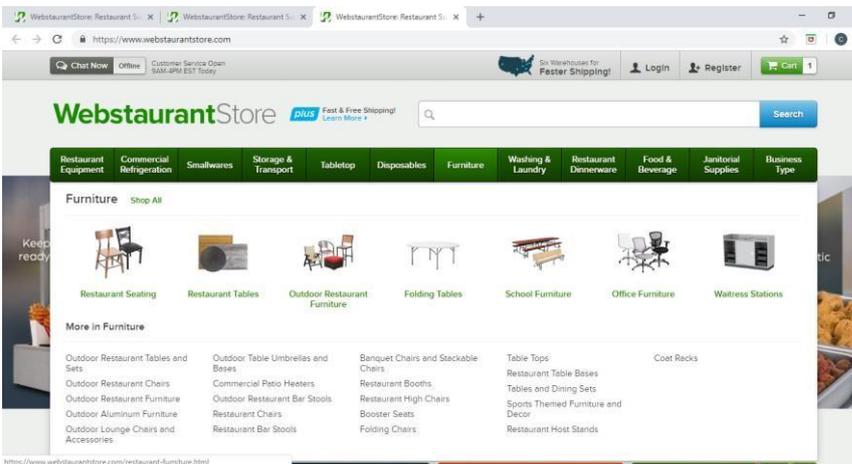
Anexo 10.2: Utensilios de cocina: <https://www.webrestaurantstore.com/>



Anexo 10.3: Montaje de mesa: <https://www.webrestaurantstore.com/>



Anexo 10.4: Montaje de establecimiento: <https://www.webrestaurantstore.com/>



Anexo 10.5: Hardware:

Steelmaster 2251046T04 14" x 13" Black Steel Cash Drawer

★★★★★ Read 2 reviews Item # 5982251046T0 MFR #: 2251046T04




Only **\$83.99/Each**
Ships Free with Prime

1 **Add to Cart**

Wish List Rapid Reorder

- ✓ Made of durable, heavy gauge steel
- ✓ Powder-coat finish adds professional look
- ✓ Touch release feature opens with minimal effort
- ✓ Removable plastic currency coin tray allows for storage beneath the tray
- ✓ 2 front slots allow for check, receipt, and bill storage without opening drawer
- ✓ Rubber feet protects surfaces while preventing slipping during use
- ✓ Includes 2 keys
- ✓ Locked drawer keeps valuables safe and secure

amazon.com/Dell-OptiPlex-Desktop-Complete-Computer/dp/B001QZG0E/ref=sr_1_aci_bos_1_3?ie=UTF8&qid=1543291321&sr=1-1

amazon.com Electronics computer

Computers

Electronics > Computers & Accessories > Computers & Tablets > Desktops > Towers



Dell OptiPlex Desktop Complete Computer Package with Windows 10 Home - Keyboard, Mouse, 17" LCD Monitor (brands may vary) (Certified Refurbished)
by Dell

★★★★☆ 535 customer reviews | 410 answered questions

Price: **\$136.00**

Size: **2G, 80G, 17" LCD**

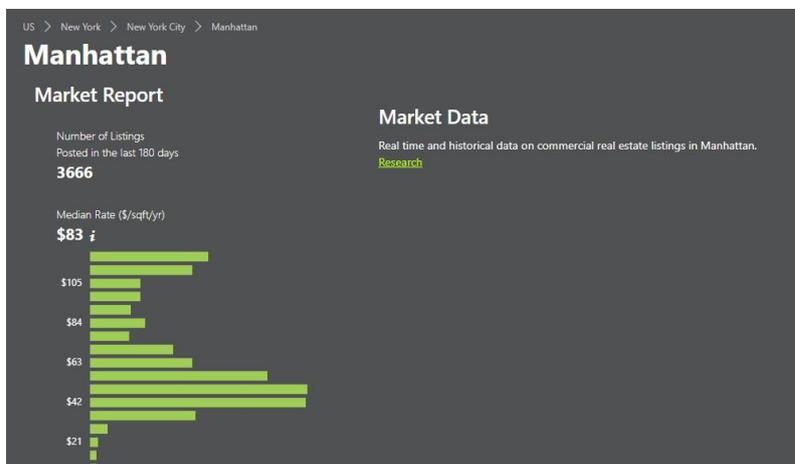
2G, 80G, 17" LCD \$136.00	2.66G/4G/19" \$161.00	CIS 3.4G/4G/250G/19" \$199.99
-------------------------------------	--------------------------	----------------------------------

Product works and looks like new. Comes with a 90-day warranty.
This Amazon Renewed product is professionally inspected and tested by an Amazon qualified supplier. Box and accessories may be generic. Learn more

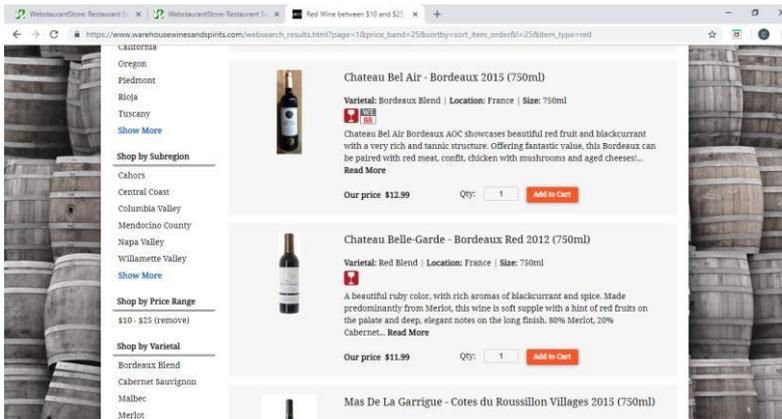
- This Certified Refurbished product is tested and certified to look and work like new. The refurbishing process includes functionality testing, basic cleaning, inspection, and repackaging.
- The product ships with all relevant accessories, a minimum 90-day warranty, and may arrive in a generic box. Only select sellers who maintain a high performance bar may offer Certified Refurbished products on Amazon.com
- Specs: Dual-Core 2.66GHz CPU, 80GB Hard Drive, 2GB of RAM, DVD Player

Click image to open expanded view

Anexo 10.6: Renta: <https://42floors.com/us/ny/manhattan>

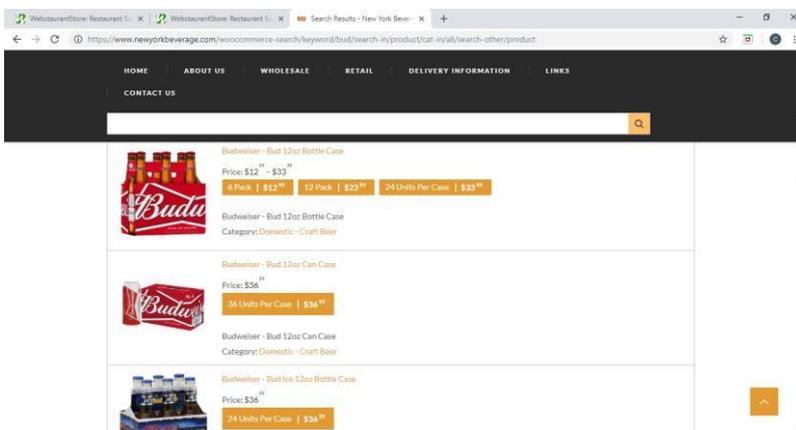


Anexo 10.7: Vino:
https://www.warehousewinesandspirits.com/websearch_results.html?page=1&rice_band=25&sortby=sort_item_order&l=25&item_type=red



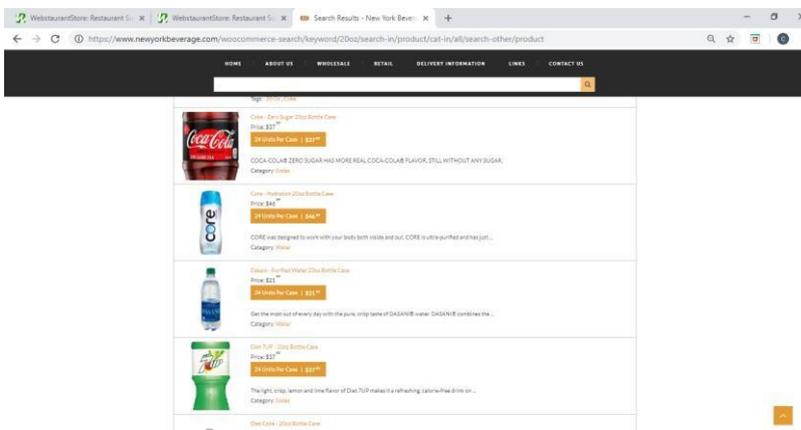
Anexo 10.8: Cerveza:

<https://www.newyorkbeverage.com/woocommercesearch/keyword/bud/search-in/product/cat-in/all/search-other/product>



Anexo 10.9: Bebidas soft:

<https://www.newyorkbeverage.com/woocommercesearch/keyword/20oz/search-in/product/cat-in/all/search-other/product>



Anexo 10.10: Ingredientes:

Seco de Chivo

Ingredientes	Costos por lb/unidad		Cotización
Borrego	\$	7,44 lb	Marketside Butcher Fresh Lamb Shoulder Chop, 0.5-1.0 lb
Arroz	\$	0,43 lb	Great Value Long Grain Enriched Rice, 20 lb
Papa	\$	0,45 lb	Simply Perfect Russet Potatoes, 10 lb Bag
Locro de papa			
Papa	\$	0,45 lb	Simply Perfect Russet Potatoes, 10 lb Bag
Leche	\$	1,38 gll	Great Value 2% Reduced-Fat Milk, 1 Gallon, 128 Fl. Oz.
Queso	\$	2,80 lb	Great Value Shredded Low-Moisture Part-Skim Mozzarella Cheese, 80 Oz.
Aguacate	\$	0,88 unida d	Hass Avocados, each
Fritada			
Cerdo	\$	3,94 lb	Smithfield All Natural Fresh Pork Loin Filet, Naturally Tender and Juicy, 1-2 lbs
Mote	\$	0,39 lb	Bush's Best White Hominy 108 Oz. Can
Maduro	\$	0,68 unida d	Plantains
Aguacate	\$	0,88 unida d	Hass Avocados, each
Papa	\$	0,45 lb	Simply Perfect Russet Potatoes, 10 lb Bag
Ajo	\$	3,78 lb	Garlic, each (1 bulb)
Cebolla blanca	\$	1,18 ramo	Green Onion, bunch
Cebolla roja	\$	0,78 unida d	Red Onions, each
Ceviche			
Camaron	\$	19,99 lb	https://www.cajungrocer.com/21-25-gulf-white-shrimp-large-headless-iqf.html
Limón	\$	0,64 unida d	Lemons, each
Culantro	\$	0,88 unida	Cilantro, 1 Bunch

Perejil	\$ 0,98	unidad	Parsley, bunch
Cebolla	\$ 0,78	unidad	Red Onions, each
Tomate	\$ 1,42	unidad	Large Tomatoes, each

Anexo 11

Tablas dinámicas

Etiquetas de fila	Cuenta de 5. How often do you visit restaurants
1 to 2 times a week	18
Brunch	1
Dinner	13
Lunch	4
Every 2 weeks	5
More than 2 times a week	8
Brunch	1
Dinner	5
Lunch	2
Total general	31

Etiquetas de fila	Cuenta de 5. How often do you visit restaurants?
1 to 2 times a week	18
No	8
Yes	10
Every 2 weeks	5
More than 2 times a week	8
No	3
Yes	5
Total general	31

Etiquetas de fila	Cuenta de 2. What is your age?
20 - 35	7
36 - 50	21
\$20.000 to \$34.999	1
\$35.000 to \$49.999	2
\$75.000 to \$99.999	1
Over \$100.000	17
Manhattan	16
\$10 - \$24.99	3
\$25 - \$39.99	9
\$40 - \$54.99	2
Over \$55	2
Queens	1
51 - 65	3
Total general	31

Etiquetas de fila	Cuenta de 20. What is your average Budget per head when going out to a restaurant?
American restaur	4
Ethnic or foreign	22
\$10 - \$24.99	6
\$25 - \$39.99	12
\$40 - \$54.99	2
Over \$55	2
Gourmet restaura	2
Self-service resta	1
Theme restauran	2
Total general	31

Etiquetas de fila

Cuenta de 2. What is your age?

20 – 35	7
36 – 50	21
Employed	16
1 to 2 times a week	8
Birthday promotions (free desserts, free cocktails, free meals, etc)	1
Happy hour (2x1 on alcoholic beverages)	4
Loyalty rewards	2
Promotions for special dates (Valentine's day, Mother's day, Father's day, Christmas, Easter, etc)	1
Every 2 weeks	1
More than 2 times a week	7
Happy hour (2x1 on alcoholic beverages)	4
Loyalty rewards	1
Promotions for special dates (Valentine's day, Mother's day, Father's day, Christmas, Easter, etc)	2
Other	1
Retired	1
Self-employed	3
51 - 65	3
Total general	31

