



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA CALLE, UN BAR-
RESTAURANTE ECUATORIANO EN LA CIUDAD DE MADRID-ESPAÑA

AUTOR

CARLOS ANDRÉS MAYA
AGUILAR

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA CALLE, UN BAR-
RESTAURANTE ECUATORIANO EN LA CIUDAD DE MADRID – ESPAÑA.

Trabajo de titulación presentado de conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía

José Navarrete Martínez

Autor

Carlos Andrés Maya Aguilar

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de de La Calle, un bar-restaurante ecuatoriano en la ciudad de Madrid – España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Andrés Maya Aguilar, 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”.

Msc. José Navarrete Martínez

1714316500

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de de La Calle, un bar-restaurante ecuatoriano en la ciudad de Madrid –España, del estudiante Carlos Andrés Maya Aguilar, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Fausto Gustavo Mendez Enríquez

1716480767

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”.

Carlos Andrés Maya Aguilar

1714954763

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la virgen por cada día de mi vida y por la oportunidad de estar aquí.

A mis papás, Fernando y Consuelo, quienes han estado ahí en cada una de mis decisiones para apoyarme, ser mi ejemplo y no dejarme rendir.

A mis hermanas, Ma. Fernanda, Cynthia y Ma. Daniela, por estar a mi lado en cada momento.

A mi novia Susana por impulsarme a cada día crecer y desarrollarme como persona y profesional.

A mis profesores por cada enseñanza, conocimiento y paciencia en mi proceso de formación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis papás, mis hermanas y mi novia por ser mi mayor bendición.

RESUMEN

A lo largo del presente trabajo se pretende construir el plan de negocios de La Calle, un proyecto de bar-restaurante ecuatoriano en la ciudad de Madrid, enfocado en la creación de un espacio diferente en el que se les ofrezcan experiencias únicas a los consumidores. Para esto, se llevó a cabo un análisis íntegro de los factores que podían afectar al proyecto, así como el planteamiento de todas las variables a considerar para la puesta en marcha de la empresa.

Para tal fin, se realizó el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos concernientes al proyecto, a la vez que se estudió la industria en la que se crearía la idea de negocio y cómo ésta la afectaba; encontrando un entorno con retos y amenazas, pero que permitía el desarrollo de la empresa con expectativas de éxito. Se determinó el mercado objetivo y se analizó al cliente, mediante métodos cualitativos y cuantitativos que permitieron conocer sus preferencias, y cuáles eran esas necesidades que La Calle estaría dispuesta a suplir; se describió y sustentó la oportunidad de negocio encontrada para el proyecto.

A su vez, se definió, estructuró y creó la estrategia de marketing para La Calle, a la vez que se definió la mezcla de marketing deseada con todos sus componentes; el marketing directo, se encontró como el camino correcto para dar a conocer y posicionar la marca. Igualmente, se definió la misión y visión de la empresa; se plantearon sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; se analizó y presentó de manera gráfica la estructura organizacional, la cadena de valor y el mapa de procesos del proyecto; se llevó a cabo con rigor y sustento la evaluación financiera, analizando a su vez los diferentes factores importantes para la presentación de recomendaciones; y para finalizar, se llegó a conclusiones generales del proyecto mediante las cuales se recogía toda la información y resultados obtenidos a lo largo de la construcción del plan de negocios.

De esta manera, el lector se encontrará con un análisis sustentado, que permitirá establecer la viabilidad de este, sus mayores ventajas, sus principales obstáculos y más importante aún los posibles caminos a seguir.

ABSTRACT

The present document intends to build the business plan of La Calle, an Ecuadorian bar-restaurant in the city of Madrid, focused on creating a different space in which unique experiences are offered to consumers. To achieve the above, an integral analysis of the factors that could affect the project was carried out, as well as the approach of all the details to be considered for the start-up of the company.

For this purpose, the analysis of the political, economic, social and technological factors concerning the project was carried out; while the industry in which the business idea was created and how it affected it was studied; finding an environment with challenges and threats, but that allowed the development of the company with exceptions of success. The target market was determined, and the client was analyzed, through qualitative and quantitative methods that allowed knowing their preferences, and what those needs were that La Calle would be willing to supply. Likewise, the business opportunity found for the project was described and supported, finding a market in which it was possible to enter successfully.

In addition, the marketing strategy for La Calle was defined, structured and created, at the same time as the desired marketing mix was defined with all its components; direct marketing, was found as the right way to publicize and position the brand. Also, the mission and vision of the company was defined; its objectives were stated; the organizational structure, the value chain and the process map of the project were analyzed and presented in a graphic manner; the financial evaluation was carried out with rigor and sustenance; and finally, general conclusions of the project were reached, through which all the information and results obtained during the construction of the business plan were collected.

At the end of this document, the reader will find a supported analysis, which will establish the viability of the business, its greatest advantages, its main obstacles and, more importantly, the possible paths to follow.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Análisis PEST España	2
2.1.2 Análisis PEST Ecuador.....	8
2.2 Análisis del microentorno.....	11
2.2.1 Análisis PORTER – Madrid, España.....	11
2.2.1.1 Poder de negociación de los clientes – ALTO	12
2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores – MEDIO	12
2.2.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores – MEDIO	13
2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos – ALTO.....	14
2.2.1.5 Rivalidad entre competidores – ALTO	15
2.2.1.6 Conclusiones sobre el análisis PORTER	15
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.....	16
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1 Segmentación del Mercado	19
3.2 Definición del problema y objetivos.....	20
3.3 Metodología de investigación	21
3.4 Métodos de recopilación de datos	22
3.4.1 Investigación cualitativa	22
3.4.2 Investigación cuantitativa.....	22
3.5 Análisis de resultados	23
3.5.1 Análisis cualitativo.....	23
3.5.2 Análisis cuantitativo	25
3.6 Conclusiones	27
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	28
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	30
5.1 Estrategia de Marketing	30

5.1.1 Segmentación de Mercado	31
5.1.2 Selección del Mercado Objetivo.....	31
5.1.3 Definición de la Propuesta de Valor.....	31
5.1.4 Selección de Estrategia de Posicionamiento	32
5.2 Mezcla de Marketing.....	33
5.2.1 Producto/Servicio.....	36
5.2.2 Precio.....	38
5.2.3 Plaza.....	40
5.2.3 Promoción.....	42
CAPÍTULO VI: FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.1 Misión, visión y objetivos de la empresa.....	46
6.2 Estructura de la organización	50
6.3 Plan de operaciones	54
6.3.1 Flujogramas	56
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	59
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	59
7.1.1 Proyección de ingresos escenario normal	59
7.1.2 Proyección de ingresos escenario negativo.....	65
7.1.3 Proyección de ingresos escenario optimista.....	69
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	71
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo	71
7.2.2 Estructura de capital	72
7.2.3 Punto de equilibrio	72
7.3 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	73
7.3.1 Evaluación escenario normal	73
7.3.2 Evaluación escenario negativo	74
7.3.3 Evaluación escenario optimista.....	75
7.4 Balance general proyectado	76
7.4.1 Flujo de caja proyectado.....	77
7.4.2 Flujo de efectivo proyectado	78
7.5 Indicadores	78
7.6 Conclusiones y recomendaciones	79

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados Encuesta

Figura 2. Provincias Ecuador

Figura 3. Menú La Calle

Figura 4. Marketing La Calle

Figura 5. Organigrama

Figura 6. Cadena de Valor

Figura 7. Mapa de Procesos

Figura 8. Flujograma de Puesta en Marcha

Figura 9. Flujograma General de Procedimientos

Figura 10. Flujograma Manual de Meseros

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PEST España

Tabla 2. PEST Ecuador

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

Tabla 4. Segmentación de Mercado

Tabla 5. Ticket promedio.

Tabla 6. Ocupación semanal

Tabla 7. Objetivos de La Calle

Tabla 8. Inversión total

Tabla 9. Proyecciones financieras

Tabla 10. Proyección ingresos escenario normal

Tabla 11. Proyección costos y gastos escenario normal

Tabla 12. Estructura nómina

Tabla 13. Análisis vertical escenario normal

Tabla 14. Análisis horizontal escenario normal

Tabla 15. Proyección ingresos escenario negativo

Tabla 16. Proyección costos y gastos escenario negativo

Tabla 17. Análisis vertical escenario negativo

Tabla 18. Análisis horizontal escenario negativo

Tabla 19. Proyección ingresos escenario optimista

Tabla 20. Proyección costos y gastos escenario optimista

Tabla 21. Análisis vertical escenario optimista

Tabla 22. Análisis horizontal escenario optimista

Tabla 23. Estructura de capital

Tabla 24. Punto de equilibrio.

Tabla 25. Evaluación escenario normal

Tabla 26. Periodo recuperación escenario normal

Tabla 27. Evaluación escenario negativo

Tabla 28. Periodo recuperación escenario negativo

Tabla 29. Evaluación escenario optimista

Tabla 30. Periodo recuperación escenario optimista

Tabla 31. Balance general

Tabla 32. Flujo de caja proyectado

Tabla 33. Flujo de efectivo proyectado

Tabla 34. Indicadores

ÍNDICE DE TÉRMINOS

(AEAT) Agencia Tributaria

(BTL) Below The Line

(FEI) Fondo Europeo de Inversiones

(INE) Instituto Nacional de Estadísticas

(INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador

(ISO) International Organization for Standardization

(IVA) Impuesto al Valor Agregado

(MISE EN PLACE) Poner en el lugar

(NIF) Número de Identificación Fiscal

(OCDE) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

(PEST) Político, Económico, Social, Tecnológico

(PIB) Producto Interno Bruto

(PR) Public Relations – Relaciones Públicas

(SEPE) Servicio Público de Empleo Estatal

(TGSS) Tesorería General de la Seguridad Social

(UE) Unión Europea

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

A lo largo del presente documento se pretende construir el plan de negocios para la creación de La Calle, un bar-restaurante ecuatoriano en la ciudad de Madrid – España.

En la medida que las exigencias y estándares de los consumidores van cambiando, los agentes del mercado, en tanto quieran seguir siendo relevantes y competitivos, tienen la obligación de suplir estas nuevas necesidades y mantener satisfechos a quienes adquieren sus servicios. Es así como surge, bajo la premisa de la innovación, la idea de negocio precitada.

Aun cuando en la capital española la oferta de comida ecuatoriana sí existe, es un mercado en el que hay todavía mucho por explotar. Con La Calle se trata no solo de ofrecer las opciones típicas de un país extranjero en una ciudad cosmopolita e intercultural, sino el brindar una experiencia diferente para todos aquellos que, sin importar su nacionalidad, se sientan atraídos por las costumbres, el folclor, los sabores exóticos y la magia que tiene un país como el Ecuador.

El presente plan de negocios busca la creación de un espacio que vaya más allá de las expectativas de lo hasta ahora ofrecido en Madrid en el campo de la gastronomía y lugares de ocio con tinte ecuatoriano. Más que un lugar a donde ir por tragos y comida, se pretende crear un espacio en el que lo importante sea la experiencia que se le está brindando al consumidor; que al entrar allí las personas se sientan teletransportadas e inmersas en otra cultura y lugar, sin que allá lugar a elementos que maten dicha ilusión mental.

En este sentido, se encuentra Madrid como el lugar propicio para dicho emprendimiento, en tanto no solo la cantidad de migrantes ecuatorianos en el país es importante, sino que al ser una ciudad con altísimo flujo de extranjeros y turistas, el interés por otras culturas está latente; la fascinación que tiende a tener el europeo con las costumbres y personas de América Latina es un factor muy positivo en el caso concreto.

La idea de negocio estudiada sería una oportunidad grandísima para poner los ojos del mundo en el Ecuador de la manera más positiva.

1.1.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad del plan de negocios para la internacionalización de un bar-restaurante ecuatoriano en Madrid – España, desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico, tomando además en consideración todos aquellos factores dentro del mercado español que sean relevantes para la puesta en marcha del emprendimiento planteado.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores externos del entorno, en estrecha relación con su incidencia, positiva o negativa, en el plan de negocios.
- Determinar de qué manera y en qué grado, los factores del microentorno afectan la viabilidad del plan de negocios.
- Establecer el público objetivo y las necesidades a suplir mediante la creación e implementación de la idea de negocio.
- Identificar la propuesta de valor agregado con la que cuenta la idea de negocio.
- Definir una estrategia de marketing idónea para el mercado español, que posibilite la entrada y posterior posicionamiento del negocio en el sector.
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto, desde la creación de una estrategia propia para el mismo.
- Contrastar la información obtenida, para la construcción de conclusiones generales sobre el análisis de los factores relevantes para el plan de negocios.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PEST España

Como sus siglas indican, los factores que constituyen el análisis PEST son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A continuación, se llevará a cabo

dicho estudio para España y Ecuador, con las realidades y entornos de cada país.

Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
O: Oportunidad		A: Amenaza	

Tabla 1. PEST España.

Factor	Variable	Impacto		
Político	Forma de gobierno: conforme el artículo 1 de la Constitución Española de 1978, España está constituida como un Estado Social y Democrático de Derecho, con un régimen de Monarquía Parlamentaria. Esto es positivo, en la medida que es un sistema de gobierno estable, con poderes claramente divididos, que a su vez se traduce en estabilidad jurídica para los inversionistas.	O		
	Relación bilateral España – Ecuador: las relaciones diplomáticas entre los dos países se encuentran fortalecidas y el clima político que se vive entre ambas es por más positivo. En 2017 se suscribió el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea. Con este instrumento se da apertura a los mercados de ambos países, en tanto no solo permite el ingreso al mercado europeo sin aranceles de numerosos bienes agrícolas, sino que además se asegura el acceso con 0% de arancel para toda la oferta del Ecuador de bienes manufacturados (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2018). Lo anterior es muy positivo, pues va a servir como base jurídica en caso de requerir la exportación de ciertos productos ecuatorianos que, por razones geográficas, sean imposibles conseguir en el país europeo. El hecho de que estos puedan llegar a tener un arancel nulo es una ventaja competitiva gigante para la idea de negocio.	O		

<p>Apoyo a la inversión: el gobierno español ha implementado medidas de incentivos estatales, entre las cuales se encuentran unas pensadas exclusivamente para las pequeñas y medianas empresas innovadoras. Mediante las cuales se busca, a través de financiación y tasas de interés favorables, estimular la creación de empresas e ideas de negocio innovadoras y con claras ventajas competitivas, desarrolladas en mayor medida por jóvenes emprendedores. Para 2018, España era el noveno país del mundo con la regulación más abierta a la inversión internacional (ICEX, 2018). El impacto de lo anterior es positivo, al encontrar cabida la idea de negocio dentro de ese grupo de incentivos. En este caso se está hablando de una pequeña empresa en construcción con un modelo de negocio innovador que podría optar a un préstamo bajo las condiciones favorables mencionadas.</p>	○	
<p>Miembro de la Unión Europea: como miembro de la UE, España permite acceso a uno de los mercados más grandes del mundo y los inversores pueden a su vez acceder a posibles beneficios de programas europeos, tales como el Fondo Europeo de Inversiones (FEI), que proporciona instrumentos de garantía y capital que garantizan un mejor acceso a la financiación de las pequeñas y medianas empresas (Garrigues & ICEX, 2018). Para la idea de negocio planteada, el FEI es una herramienta clave en tanto, al enfocarse en los emprendimientos y pequeñas empresas como es el caso, apoya la consecución de financiación para las mismas bajo condiciones mucho más favorecedoras que las regulares. En caso de necesitar prestamos de entidades bancarias, el FEI va a ser un aliado sumamente importante.</p>	○	

	<p>Creación de empresas: la ley española se ha encargado de proveer varias posibilidades legales a aquellos quienes deseen emprender un negocio nuevo en el país, que van a hacer menos tediosa la instalación de un nuevo proyecto. Incluso los extranjeros tienen la posibilidad de crear empresa (Gestron, 2017). Es un factor positivo, en la medida que va a facilitar el proceso de constitución del negocio.</p>	O	
	<p>Restricciones: el país establece una serie de impuestos especiales, como lo son aquellos sobre las bebidas alcohólicas. En este caso, se prevén impuestos sobre la cerveza de hasta 13.46 euros, y de hasta 830.25 euros en bebidas más fuertes como el ron, la ginebra y el whisky, mientras que para el vino el gravamen es 0 euros (BOE, 2019). Esto es negativo, pues aumentará los costos de producción, dependiendo de las bebidas seleccionadas.</p>		A
Económico	<p>PIB: según proyecciones macroeconómicas del Banco de España, la previsión del crecimiento del PIB para el 2019 será del 2,2% que, pese a ser menor del inicialmente esperado, es mayor al de la mayoría de los demás países europeos (La Vanguardia, 2018). Esto tiene un impacto positivo para el proyecto, toda vez que este negocio depende principalmente de la capacidad económica del consumidor en su vida diaria.</p>	O	
	<p>Predicciones económicas: según predicciones de la OCDE, se esperan medidas de fortalecimiento del empleo y medidas presupuestarias, que a su vez incentivan el consumo de los hogares. Se espera que continúe representando uno de los principales motores de crecimiento de España (La Vanguardia, 2018). Esto es una oportunidad muy positiva para el proyecto bajo la premisa de que, si las familias aumentan su poder adquisitivo, podrán salir a consumir en restaurantes con mayor regularidad y posibilidades en el gasto.</p>	O	

	<p>Tasa de desempleo: si bien los números aún no son positivos, para 2018 España presentó la tasa de desempleo más baja de los últimos 10 años, estando por debajo del 15% (véase Anexo 1). Para finales de año la tasa se situó en 14.5% (Banco Mundial, 2018). Esto es positivo, pues significa que la economía del país va reactivándose y mejorando, lo que va a significar más gasto de las personas en actividades de ocio y no solo en las necesidades básicas.</p>	O		
	<p>Deuda pública sobre el PIB: para finales del 2018 la deuda alcanzaba el 97.02% del PIB, siendo uno de los países con más deuda del mundo, lo que pudiera significar algo negativo, si se tiene en cuenta el riesgo de que los diferentes mercados paren el préstamo de dinero y se traduzca en intereses demasiado altos. De acuerdo a análisis realizado por la OCDE, se ha planteado la necesidad imperante de una reducción mantenida de la deuda pública del país, insistiendo además en que cualquier crecimiento inesperado en la economía actual, debería ser utilizado para reducir aún más dicha deuda.</p>		A	
Social	<p>Tendencias gastronómicas: para 2017 las empresas de la industria de la alimentación y bebidas representaban el 16% del total de la industria manufacturera en España, facturando más de 93.000 millones de euros y empleando a casi medio millón de personas (Invest Spain, 2019). Además, tanto en la gastronomía como en la coctelería se ha visto un fuerte interés por la cultura latinoamericana (El sabor de lo bueno, 2018). Lo anterior es una ventaja competitiva grandísima que permitirá explotar mucho más la oferta gastronómica y el concepto de marca que se quiere vender.</p>	O		
	<p>Calidad de vida: según informe del Deutsche Bank, para 2018, la ciudad se encontraba en el puesto número 23 en la lista de ciudades con mejor calidad de vida. Factores como el precio de la vivienda, la atención sanitaria, el clima y el tiempo de</p>	O		

	<p>desplazamiento entre la casa y el trabajo, son algunos de los determinantes que sitúan a Madrid como un destino tan apetecible. Esto no solo hace que la población turista sea elevada, sino que el estilo de vida de quienes allí habitan les permita acceder a lugares como el que se desea montar y que el hecho de optar por espacios de esparcimiento sea aún más común.</p>			
	<p>Movimiento migratorio: según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para 2018 se había incrementado en un 28% la llegada de inmigrantes a territorio español (El Mundo, 2018). Además, según el Padrón Continuo de Población de 2016 del mismo Instituto, un total de 422.511 ecuatorianos residían en España para ese año. Para la idea de negocio en concreto es muy positivo el hecho de que exista una cantidad significativa de nacionales ecuatorianos en España, si se tiene que el público objetivo primario del proyecto es precisamente los connacionales.</p>	O		
	<p>Costo de los servicios públicos: el precio del kilobyte/hora de energía eléctrica es de aproximadamente 0.12 euros; no es del todo desproporcionado para la calidad de vida y el país del que se está hablando. Sin embargo, el dinero que se deba invertir en servicios públicos va a afectar directamente los costos fijos del negocio y, por ende, los márgenes de rentabilidad que se manejen.</p>		A	
Tecnológico	<p>Posicionamiento del sector: aun cuando, según informes de la empresa internacional de inversiones en compañías tecnológicas Atómico, para 2017 España no se encontraba entre las primeras potencias mundiales en cuanto a la innovación tecnológica, sí es posible afirmar que el sector ha venido creciendo y desarrollándose de manera positiva (Atlántico, 2018); al ser un país desarrollado, la implementación de nuevas tecnologías es por supuesto más fácil y económica que en países que no los son, como es el caso de Ecuador. La tecnología ha permitido grandes avances en puntos clave como la fabricación de contenedores y empaques que no contaminen, en la producción de comida saludable, en la</p>	O		

sostenibilidad de los procesos que minimizan costos y el impacto medioambiental de la industria, entre otros.			
Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB): para 2016 España invertía en investigación y desarrollo 1.19% del PIB, decreciendo en relación a los años anteriores (Banco Mundial, 2018). Lo anterior es negativo, al no ser un sector al que el gobierno le esté apostando de manera significativa.		A	
Facilidades tecnológicas: la tecnología mejora la experiencia del usuario, con facilidades como el pago mediante transferencias electrónicas, la disponibilidad de conexión a internet permanente, la posibilidad de encontrar recomendaciones y alternativas confiables con un solo clic, y un sinnúmero de beneficios que hacen más placentera la interacción del usuario con aquel que le está prestando un servicio. Es positivo, en la medida que Madrid cuenta con todos estos recursos.		O	

2.1.2 Análisis PEST Ecuador

Tabla 2. PEST Ecuador.

Factor	Variable	Impacto
Político	Forma de gobierno: La República del Ecuador está constituida como un Estado Social de Derecho y Justicia, democrático y soberano (Constitución del Ecuador, 2018). Es una variable favorable, puesto que es un Estado estable que brinda seguridad a los ciudadanos e inversores.	O
	Estabilidad política del país: Es importante señalar que en el Ecuador, después de muchos años de crisis política, se vive por fin un ambiente de estabilidad y seguridad institucional, que alienta la inversión y los emprendimientos en el país.	O

	<p>Apoyo a la inversión: es posible encontrar varios instrumentos que facilitan el emprendimiento y las inversiones (PRO-ECUADOR, 2018), tales como: incentivos del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, apoyo de financiamiento de la banca pública, facilitación aduanera, y desarrollo de capital humano. En el mismo sentido, estas herramientas están apoyadas en incentivos como: 0% impuesto a la renta, de 3 a 5 años en ciertos casos, 0% impuesto a la salida de divisas en ciertos casos, libertad para invertir, estabilidad jurídica para los contratos de inversión, reducción total o parcial del pago de aranceles para bienes de capital, más de 10 años de estabilidad política, y apoyo especial a las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes). Para la idea de negocio, al representar esto un crecimiento en la economía del país podría llegar a tener indirectamente un efecto negativo sobre la misma, en tanto se podría pensar que ecuatorianos que migraron a España por la situación económica del país vuelvan a él, disminuyendo así el público de connacionales y futuros clientes.</p>		A	
Económico	<p>Dolarización del país: desde el año 2000 Ecuador es un país dolarizado, tras la imposición de la moneda bajo el mandato del entonces Presidente, Jamil Mahuad. Este hecho fue por mucho el más importante para la creación de este proyecto, en la medida que como consecuencia a este acontecimiento la migración de ecuatorianos a diversos países del mundo y principalmente a España aumentó en cifras considerables.</p>		O	
	<p>Indicadores económicos: durante el año 2017 la economía ecuatoriana registró un crecimiento en términos reales de 2,4%. El PIB para este año en términos corrientes alcanzó los USD 104.296 millones. Desde el punto de vista del proyecto, lo anterior podría considerarse como negativo, en tanto cada vez menos ecuatorianos estarán dispuestos a migrar y,</p>			A

	<p>tentativamente, podría reducir el segmento poblacional en el extranjero al que se le está apuntando.</p>			
	<p>Situación de la economía del país: el Gobierno ecuatoriano mediante el Plan Prosperidad País 2018-2020, ha reconocido que la economía del país aún no goza de la mejor condición y que es necesario una gestión responsable y transparente que, a través de medidas como los incentivos a la inversión privada, se logre un crecimiento sostenible que además permita seguir con la reducción de los índices de pobreza (Banco Mundial, 2018). Esto es un aspecto negativo para el negocio debido a que, si la inversión extranjera aumenta en el país, la economía será más robusta y podrá generar más fuentes de empleo, ocasionando que algunos migrantes consideren la opción de volver a su país, es decir, el segmento de mercado del proyecto se vería reducido.</p>			A
Social	<p>Calidad de vida: de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), para mediados de 2018, la pobreza a nivel nacional se ubicaba en 24.5%, y la pobreza extrema en el 9%, trayendo como obvia consecuencia no solo desigualdad sino también violencia. Es un país en el que vivir no es barato y en el que los niveles de desigualdad son altos. Si la idea de negocio quisiera llevarse a cabo en Ecuador, con todo lo que implica en términos de dinero, sería tal vez un poco más difícil el éxito de la misma, en cuanto el público al que iría dirigido sería más reducido. Al existir unas brechas de desigualdad tan grandes, solamente una parte muy fraccionada de la población podría acceder al tipo de servicios que se quisieran prestar. Para el caso en particular lo anterior es positivo, en la medida que se esperaría que el número de migrantes a países europeos, en búsqueda de mejores oportunidades, fuera en aumento.</p>			O

	<p>Tendencias gastronómicas: en los últimos tiempos se ha podido observar cómo la oferta gastronómica del país es cada vez más fuerte y variada; ya no solo se le quiere ofrecer a los consumidores un lugar para comer y beber algo, sino que se busca ofrecerles experiencias en las que se fusionen culturas y diferentes ambientes que hagan más enriquecedor el momento vivido. Se está apostando por la fusión de sabores de diferentes culturas, rindiendo homenaje a las herencias y tradiciones de los diferentes países, rescatando además las costumbres de los ancestros, adaptadas al entorno de hoy.</p>	O	
Tecnológico	<p>Facilidades tecnológicas: en el mundo de la gastronomía la adaptación a las nuevas necesidades de los consumidores es indispensable si no se quiere volver obsoletos. De esta manera, los negocios de comida en el Ecuador se han tenido que adaptar a cambios tan básico pero importantes, tales como el ofrecer WiFi gratuito en sus establecimientos, disponer conexiones de luz en cada mesa para la recarga de celulares o dispositivos electrónicos, habilitar las reservas por internet, contar con medios de pago digitales y cancelaciones desde celulares, entre otros.</p>		A

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Análisis PORTER – Madrid, España

El análisis de las cinco fuerzas de PORTER es un modelo estratégico elaborado por el futbolista y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, que permita desarrollar una estrategia de negocio. El mismo, deriva en la articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

2.2.1.1 Poder de negociación de los clientes – ALTO

El poder de negociación de los clientes es alto, en la medida que la oferta gastronómica en España, particularmente en Madrid, es sumamente variada y elevada.

Aun cuando la idea de negocio planteada busca ser algo innovador en cuanto a la experiencia que ofrecerá a sus consumidores, al tener una combinación de bar y restaurante con oferta e identidad ecuatoriana con un tinte cosmopolita y de ambiente de fiesta internacional, es indiscutible la cantidad de lugares de buena calidad y costos competitivos que son posibles encontrar en Madrid al momento de decidir dónde ir por un trago o por algo de comer.

Lo anterior, le da un grado alto de poder de decisión a los consumidores que, por factores como precios, calidad, ubicación o tipo de ambiente, van a encontrar muchísimas posibilidades de características similares. Los clientes en general conocen el mercado y saben cómo desenvolverse en él; son cada vez más exigentes y el poder de negociar para los mismos es cada vez mayor.

2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores – MEDIO

Para el caso concreto, el poder de negociación de los proveedores es medio.

A pesar de que a primera vista podría pensarse que el poder de los vendedores en la industria gastronómica es bajo, en tanto hay una gran cantidad de proveedores en la misma que ofrecen las materias primas básicas necesarias para el desarrollo de un bar – restaurante (licor y alimentos), al ser una idea de negocio con esencia ecuatoriana en un país europeo, el panorama es diferente.

De esta manera, va a existir una mezcla de proveedores “normales”, encargados de la provisión del licor y los alimentos fáciles de conseguir, con proveedores más “especializados”, que van a estar en la capacidad de proveer insumos que por la ubicación geográfica no sean comunes y por ende de costos más elevados. En este último escenario, tenemos alimentos o preparaciones propias del Ecuador que, al no estar disponibles por ejemplo en un supermercado, le dan poder de negociación a aquellos quienes sí los distribuyen.

Por tal motivo, de la suma de estos dos tipos de proveedores, se tiene que su poder es medio para el modelo de negocio objeto de estudio.

Es importante verificar en el país si los proveedores son organizados o no. De esta manera, si España cuenta con proveedores que tienen un gremio organizado, será difícil poder negociar para mejorar precios, formas de pago o disponibilidad de los productos.

Por otro lado, si tenemos proveedores no tan organizados, será una buena oportunidad de mejorar los costos, financiación y calidad de los productos, ya que los proveedores estarán buscando ser mejores que la competencia.

2.2.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores – MEDIO

La amenaza de nuevos competidores es media para el caso de la internacionalización de un bar – restaurante ecuatoriano en Madrid, España.

Por un lado, algunas de las principales barreras de entrada encontradas en el análisis de la idea de negocio son las siguientes:

- **Fuerte inversión de capital**, para el inicio y mantenimiento del proyecto.
- **Diferenciación del producto**, al concebirse como un concepto innovador con fuertes raíces ecuatoriana y el folclor propio latinoamericano, que más que alimentos y bebidas, ofrece una experiencia.
- **Falta de acceso a materias primas**, para la creación de platos y bebidas autóctonas que no solo se consiguen de manera más exclusiva, sino que con seguridad van a llegar a ser más costosas.
- **Impuestos y certificados**, tanto en España como en otros países de Europa se necesita realizar pago de impuestos como certificaciones para poder iniciar el funcionamiento de un nuevo negocio. Algunas de las certificaciones a tomar en cuenta son:
 - Administración de hacienda (declaración previa al inicio de operaciones)
 - Registro mercantil: Inscripción de sociedad.
 - Tesorería general: Seguridad Social

Sin embargo, existen ciertos factores que no constituyen barreras al momento de entrar a la industria y convertirse en competencia, tales como:

- **El crecimiento de la industria**, el sector de la gastronomía está en constante cambio y crecimiento, haciéndose altamente fluctuante y con una posibilidad de expansión grandísima.
- **La política gubernamental**, pues como se evidenciaba en el análisis PEST, el Gobierno de España ofrece una serie de incentivos para los emprendedores en la creación de pymes, además de la posibilidad de constituir empresa incluso para extranjeros.
- **La falta de lealtad de los clientes**, en tanto cada vez es más difícil crear un sentimiento de lealtad hacia las marcas; los consumidores cada vez son más exigentes y ansiosos por experimentar nuevas alternativas.

2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos – ALTO

La amenaza de ingreso de productos sustitutos para la idea de negocio es alta.

Nos enfrentamos a una industria altamente competitiva, que le va a permitir a los clientes satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de productos ubicados en un gran abanico de opciones.

Se debe tomar en cuenta la existencia de algunos restaurantes de comida ecuatoriana que serán la principal competencia, dentro de los cuales destacan: el Fogón Ecuatoriano, Casa Ecuador y el Rincón Ecuatoriano, que ofrecen platos principalmente de la costa y tierra del país.

De igual manera, no es difícil pensar en un sustituto directo como lo sería otro restaurante que, así no ofrezca lo mismo, el consumidor pueda llegar a preferir influenciado por factores como los precios o la falta de lealtad.

E igualmente, en un sustituto indirecto como lo sería la preferencia por la comida y tragos en casa. Para esto, es fundamental no solo cuidar la calidad de los productos ofrecidos, sino también invertir en marketing y publicidad, para posteriormente llegar a una fidelización tal de los clientes que el riesgo en este campo sea cada vez menor.

2.2.1.5 Rivalidad entre competidores – ALTO

La rivalidad entre competidores es alta por factores, tales como:

- Los costos fijos son altos en España, tomando en cuenta mano de obra que está alrededor de 8 euros por hora, y la luz alrededor de 0,135 euros por kWh según la empresa de gas y luz de España; es importante tomar en cuenta que ambos rubros son superiores en el país europeo, en comparación con el Ecuador.
- Los consumidores cuentan con múltiples opciones. Según el Tenedor.es en España existen alrededor de 30mil restaurantes, tanto de comida nacional como extranjera.
- Las reducciones en los precios y las estrategias de marketing enfocadas a los consumidores son cada vez más comunes y atractivas para los posibles clientes.
- La existencia de productos que actúan como sustitutos, ya sean directos, como es el caso de los restaurantes, o indirectos, como lo sería comer en casa.

Es importante, como se ha intentado resaltar durante el análisis, que en la consolidación de la idea de negocio se logre implementar nuevos servicios y características diferentes, que actúen como valor agregado para la empresa y, por ende, se logre una diferenciación importante del producto y unos consumidores más leales y menos susceptibles a las estrategias de la competencia.

2.2.1.6 Conclusiones sobre el análisis PORTER

Del análisis de las fuerzas PORTER es posible determinar que se está frente a una idea de negocio que no tiene el camino más fácil, pero no es imposible. Tal vez, los factores que más generan preocupación al momento de estudiar el proyecto en Madrid, es la gran oferta gastronómica que existe en la ciudad y, por ende, la cantidad de competidores directos a los que el mismo se estaría enfrentando.

Además de lo anterior, al ser un mercado tan apetecido se genera una especie de efecto domino que trae como consecuencia indirecta un nivel de poder de negociación de los clientes, derivado de la fuerte rivalidad entre competidores, que va a supeditar un poco el margen de decisión en cuanto a precios y estrategias de marketing de la empresa.

Sin perjuicio de lo anterior, España es una plaza en la que se va a tener un público cautivo y flotante, sumamente importante a nivel mundial.

El sector de la gastronomía en ningún lugar es fácil, pero si se tiene una idea de negocio innovadora como es el caso, en la que se apuesta por una experiencia diferente en un mercado que lo ha visto casi todo, hay oportunidades de llegar al éxito. Es fundamental contar con unas políticas de calidad impecables, así como apostarle de manera fuerte a las estrategias de marketing y publicidad de la empresa.

El análisis permite observar con claridad cuáles son los puntos más débiles del proyecto, dando la posibilidad de buscar estrategias óptimas que, sin bien no aseguran al 100% el triunfo de este, por lo menos sí proporcionan una idea clara de todo lo que se debe hacer para que lograrlo sea una realidad.

Sin lugar a duda es un proyecto que requiere no solo una fuerte inversión de tiempo y capital, sino un trabajo de investigación del mercado objetivo.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.

OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1.	Crecimiento del PIB en España	0,05	3	0,15
2.	Apoyo a la inversión por parte del gobierno español	0,09	2	0,18
3.	Tasa de desempleo baja en España	0,08	2	0,16

4.	Relación bilateral España – Ecuador	0,1	3	0,3
5.	Apoyo a la creación de nuevas empresas en España	0,1	3	0,3
6.	España como miembro de la Unión Europea	0,1	3	0,3
AMENAZAS		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1.	Alto poder de negociación de los clientes	0,1	4	0,4
2.	Alta variedad de productos sustitutos	0,05	3	0,15
3.	Costos fijos altos	0,06	3	0,18
4.	Impuestos altos en España	0,1	2	0,2
5.	Deuda española sobre el PIB	0,09	2	0,18
6.	Costos de los servicios públicos altos en España	0,08	3	0,24
TOTAL MATRIZ EFE		1		2,74

Según la matriz de evaluación de factores externos, en la que se pretende realizar un análisis de las variables PEST y PORTER, se concluye que la empresa podría tener un rendimiento del 2,74%, es decir, que está en la capacidad de aprovechar sus oportunidades, así como de superar las amenazas enfrentadas.

En atención a su relevancia para el proyecto, las oportunidades expuestas deben ser priorizadas y aprovechadas, así:

- La relación bilateral entre España y Ecuador, específicamente el Acuerdo Comercial Multipartes suscrito en 2017 por ambos países, es un punto que se considera en extremo positivo para el proyecto, en la medida que

abre los canales entre los mercados de ambos países, haciendo el negocio aún más competitivo.

- El hecho de que España sea miembro de la Unión Europea es un factor a ser aprovechado, en tanto permite acceso a múltiples beneficios en materia de financiación e incentivos en la creación de pequeñas y medianas empresas.
- El apoyo a la creación de nuevas empresas, previsto desde las disposiciones legales españolas que hacen más fácil el camino de creación de un nuevo negocio.
- El apoyo estatal a la inversión por parte del gobierno español que, en particular, contempla de manera especial a las pymes como objeto de incentivos para su creación y posicionamiento.
- La tasa de desempleo baja en España, que le permitirá al proyecto contar con una sociedad en la que el poder adquisitivo es cada vez más alto, y se traducirá en mayor número de clientes potenciales regulares a largo plazo.
- El crecimiento del PIB en España esperado para el 2019, previendo una economía en ascenso que afecta de manera directa al éxito del negocio.

De igual manera, los factores señalados como amenazas deben ser considerados de la siguiente manera:

- Se debe atacar el alto poder de negociación de los clientes, ofreciendo un servicio de tal calidad que compita de manera directa con todas aquellas opciones que los consumidores en Madrid tienen a la mano. El ofrecer una experiencia, más que un servicio, es clave.
- Los impuestos altos a las bebidas alcohólicas en España es un factor a tomarse en cuenta en la toma de decisiones de qué opciones de bebidas van a ofrecerse, así como los costos y precios de las mismas. Un buen proveedor será fundamental en este punto.
- La empresa debe estar alerta al manejo de la deuda española sobre el PIB, y en las repercusiones de su fluctuación en la economía del país y cómo afecta al negocio.

- Para la obtención de un negocio competitivo, que ofrezca servicios de calidad a un precio justo, se debe considerar tanto el costo de los servicios públicos, así como el hecho de que los costos fijos sean no sean bajos.
- La alta variedad de productos sustitutos es una variable a ser atacada mediante: calidad, marketing y publicidad efectiva.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Segmentación del Mercado

Tabla 4. Segmentación de Mercado.

VARIABLES	SEGMENTACIÓN	PORCENTAJE	POBLACIÓN
Geográfica	Población de España (INE, 2018).	100%	46.733.038
	Población en Madrid (INE, 2018).	14,08%	6.578.079
Demográfica	Ciudadanos ecuatorianos viviendo en la Comunidad Autónoma de Madrid (Consulado Ecuatoriano en Madrid, 2019).	0,26%	121.318
Segmento del mercado: 121.318 potenciales clientes (ecuatorianos)			
Conductual	Personas dispuestas a visitar y conocer el bar-restaurante La Calle en Madrid (Dato recopilado en las encuestas).	98,10%	119.013
Mercado Objetivo: 119.013 potenciales clientes, interesados en visitar un bar-restaurante ecuatoriano en Madrid			

En adición a lo anterior, según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística de España – INE, se tiene la siguiente información:

- Para el año 2018 la población en la provincia de Madrid era de 6.578.079 personas (**véase Anexo 2**).

- Para el año 2007 se encontraban registrados 371.743 inmigrantes en España provenientes del Ecuador, de los cuales 178.479 eran varones y 193.264 eran mujeres (**véase Anexo 3**).
- Para el año 2007, los inmigrantes ocupados con más de 3 años de residencia en España, provenientes del Ecuador, ascendía a la cifra de 263.980 personas (**véase Anexo 4**).
- Para el año 2007, en la comunidad autónoma de Madrid se encontraban registrados 121.318 inmigrantes provenientes del Ecuador (**véase Anexo 5**).

3.2 Definición del problema y objetivos

Es importante señalar que a pesar de que la idea de negocio planteada surge como respuesta a las necesidades de un mercado objetivo que no se encuentra totalmente satisfecho con la oferta gastronómica ecuatoriana en la ciudad de Madrid, uno de los aspectos que se atenderán es el desempleo que por lo general sufren aquellos quienes migran a otro país, ya sea en búsqueda de mejores oportunidades, por estudio o cualquiera sea la razón.

En la capital de un país como España, en el que el fenómeno migratorio proveniente de Latinoamérica es importante, no es fácil para los extranjeros encontrar cabida en el mercado laboral.

Por tal motivo, La Calle bar-restaurant se enfocará en la contratación de connacionales; se contribuirá a la creación de trabajo para ecuatorianos, haciendo uso de una discriminación positiva que beneficie a nuestro mercado objetivo.

Por otra parte, es también preciso que con la información obtenida de los entornos y la segmentación del mercado objetivo, se plantee el interrogante de hasta qué punto la sociedad de Madrid estaría dispuesta a dejar entrar a su cotidianidad, una idea extranjera que busca, más allá de ser un simple restaurante, el crear experiencias únicas y diferentes cada vez que alguien visite el lugar.

De esta manera, el problema de investigación al que se enfrenta el presente plan es el siguiente: **¿Cómo sería el posicionamiento del bar-restaurantecuadoriano en la vida del público objetivo, en una plaza tan diversa como lo es la ciudad de Madrid?**

De lo que se van a desprender los siguientes objetivos.

Objetivo general.

Establecer el grado de dificultad en el posicionamiento del bar-restaurant La Calle, en el mercado objetivo de hombres y mujeres ecuatorianos viviendo en la ciudad de Madrid.

Objetivos específicos.

- Determinar la apertura presentada por el público objetivo frente a nuevos establecimientos e ideas de negocio emergentes en la ciudad.
- Establecer la competencia directa en la ciudad, en cuanto a espacios de esparcimiento con tinte ecuatoriano.
- Analizar el grado de fidelidad, a los lugares objeto de competencia, por parte de los potenciales clientes.
- Definir el nivel adquisitivo y rango de precios al que estarían dispuestos a acceder los consumidores objetivo.
- Determinar una estrategia de mercado que permita la visibilización y posicionamiento del bar-restaurant de manera orgánica y efectiva.

3.3 Metodología de investigación

La metodología de investigación para el caso concreto será tanto cualitativa como cuantitativa.

La primera consiste en la investigación a partir de registros narrativos de las variables analizadas para el caso concreto, mediante instrumentos como la realización de entrevistas no estructuradas y la observación analítica del fenómeno. Por su parte, la investigación cuantitativa consiste en la obtención de resultados mediante la recolección y análisis de datos cuantitativos sobre determinadas variables (Fernández y Pértegas, 2002).

De esta manera, mientras la metodología cualitativa se acerca de una manera más libre, en la que los matices y la interpretación tienen cabida, la metodología cuantitativa lo hace mediante técnicas estructuradas, que permiten la cuantificación y medición de los resultados.

3.4 Métodos de recopilación de datos

3.4.1 Investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se llevaron a cabo cuatro entrevistas vía telefónica, a dos expertos en la industria y a dos posibles consumidores, con las siguientes características:

- **EXPERTOS.**

1. Galo Rivadeneira: ecuatoriano viviendo en España desde hace dos años, administrador y supervisor en el restaurante ecuatoriano Bellaterra en España.
2. Sebastián Cajas: ecuatoriano, experto en el mundo de la gastronomía, con más de 10 años de experiencia y quien labora actualmente en el área de alimentos y bebidas del Hotel Meliá en Madrid.

- **POTENCIALES CONSUMIDORES.**

1. Sebastián Jarrín: ecuatoriano de 27 años, quien actualmente vive en la ciudad de Madrid, mientras lleva a cabo su Máster en Administración de Empresas.
2. Esteban Velasco: ecuatoriano de 26 años, quien actualmente vive en la ciudad de Madrid, mientras lleva a cabo su Máster en Marketing Digital en el EAE.

3.4.2 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se llevó a cabo una encuesta (**véase Anexo 6**), con las siguientes características:

- **Instrumento de investigación:** el método elegido para la realización de las encuestas fue el digital. Mediante una página web pensada para tal

fin, se diseñó la encuesta que luego fue enviada a las personas seleccionadas para el diligenciamiento de esta.

- **Tipo de muestreo:** se hace uso del tipo de muestra de no probabilidad por criterio, en el que “el investigador utiliza su criterio para seleccionar a los miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa” (Kotler y Armstrong, 2013). De tal manera, la encuesta fue realizada a personas ecuatorianas, con una edad mínima de 20 años, que vivieran en la ciudad de Madrid.
- **Tamaño muestral:** la obtención del tamaño muestral (n): Tomando en cuenta que N= 121.318 habitantes, p=95%, q=5%, nivel de confianza del 95% y un error aceptable del 5%, el tamaño muestral obtenido es de 383 personas.
- **Número de encuestas realizadas:** por fines académicos, se llevaron a cabo un total de 52 encuestas.

3.5 Análisis de resultados

3.5.1 Análisis cualitativo

De las entrevistas realizadas, se recopiló la siguiente información:

Conclusiones generales de las entrevistas a expertos.

- La entrada en el mercado español no es fácil, en la medida que no solo el choque cultural es algo latente, sino que hay que adaptarse a la normatividad española y empezar a conocer el mercado desde cero.
- Posicionar una marca en Madrid, si bien no es sencillo, es algo que se logra en tanto haya un valor agregado que haga la marca perceptiblemente diferente a los ojos de los consumidores.
- Un concepto de marca diferente es fundamental para tener éxito en el mercado madrileño; la fuerte oferta en el mercado les exige a las nuevas empresas entrar con productos e ideas de negocio que sobresalgan sobre las demás.
- El ofrecer experiencias y no solo productos o servicios, es clave para el consumidor en Madrid.

- Aun cuando hay gran variedad de comida latina en Madrid, la oferta ecuatoriana es baja y carente. Es un mercado desatendido en el que todavía hay mucho por hacer y explorar.
- La manera más efectiva de llegar a las personas es través de las redes sociales y del “boca a boca”.
- Se debe buscar una propuesta que, si bien sea fiel a la cultura ecuatoriana, se adapte a los gustos europeos e incluya ciertas variantes de esta cultura.
- El consumo por parte de las personas en Madrid es alto; la gente tiende a salir con bastante regularidad.

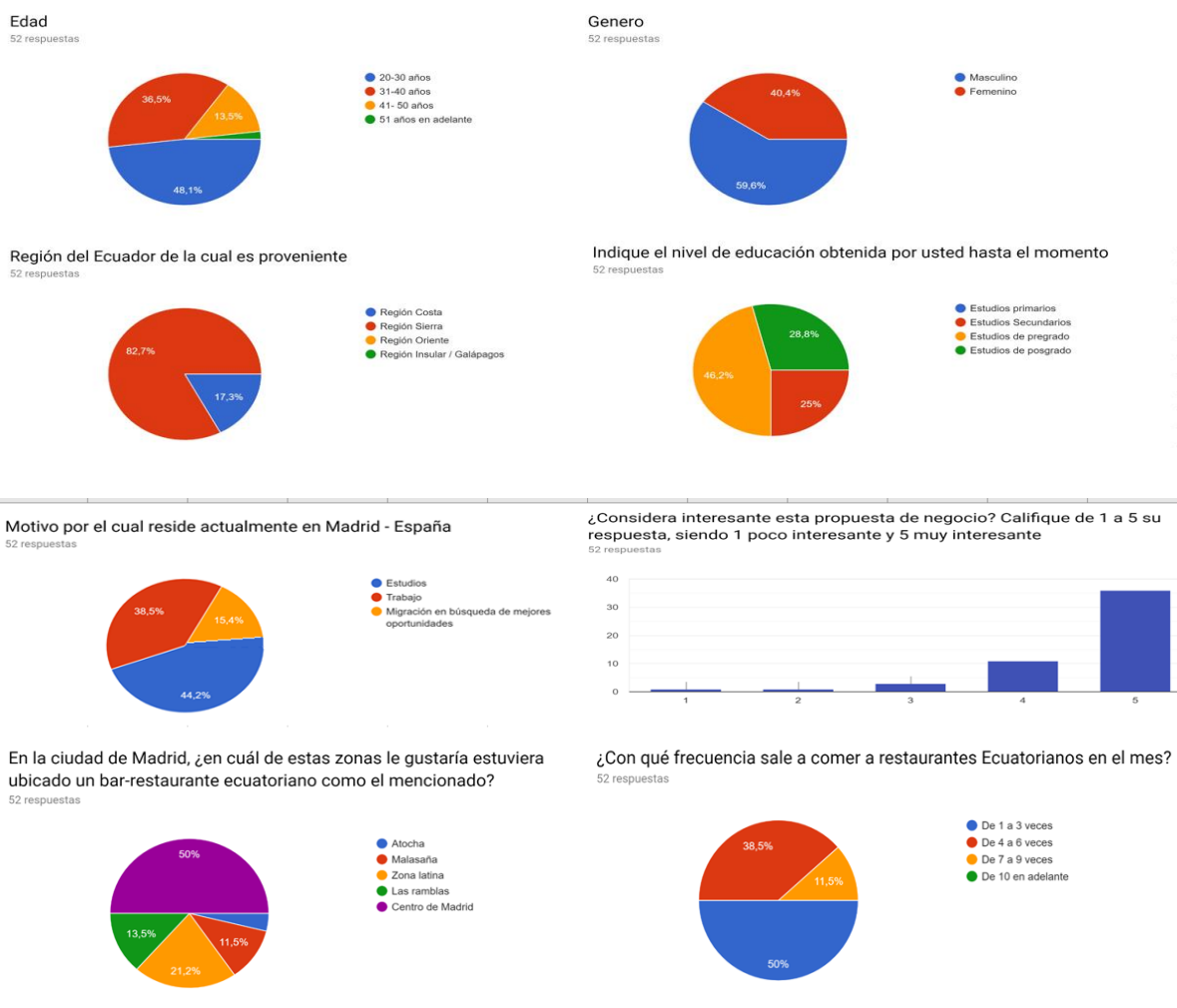
Conclusiones generales de las entrevistas a los potenciales consumidores.

- Un joven ecuatoriano estudiando en Madrid sale a comer o tomarse algo, un promedio de dos veces por semana.
- En promedio, en cada salida, están dispuestos a gastar entre unos 20 a 30 euros.
- El buen servicio es fundamental para aquellos quienes buscan un lugar donde comer o tomarse un trago; un mal servicio es uno de los puntos críticos por los cuales no regresan a un lugar.
- El ambiente del lugar es un aspecto al cual los posibles consumidores prestan especial interés.
- Los shows y la música en vivo son altamente apreciados por los jóvenes al momento de calificar un lugar positiva o negativamente.
- Las zonas de Madrid en las que los potenciales clientes quisieran que estuviera ubicado un bar-restaurant como La Calle, son Malasaña y La Latina.
- La oferta de comida ecuatoriana en Madrid, aun cuando existe, es escasa.
- Aparte de la comida típica del Ecuador, una de las cosas que más echan de menos aquellos quienes están viviendo en la capital española son los diferentes tipos de cerveza nacional. Extrañan los sabores típicos del país.

- La forma más efectiva de llegar a los jóvenes es a través de las redes sociales.
- Los jóvenes están dispuestos a probar nuevos lugares, en tanto el ambiente los atraiga a los mismos.

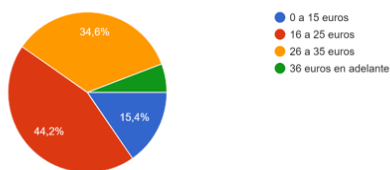
3.5.2 Análisis cuantitativo

De las encuestas realizadas, se recopilaron los siguientes datos:



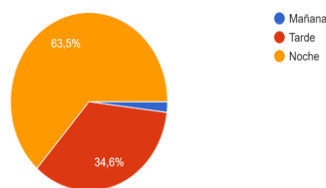
¿Cuándo usted sale a comer o a tomar algo cuánto gasta en promedio por salida?

52 respuestas



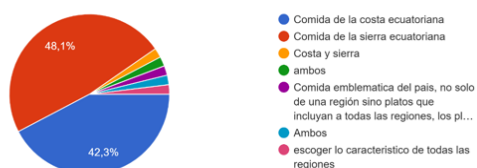
Quando va a algún restaurante o bar, ¿a qué hora del día suele salir?

52 respuestas



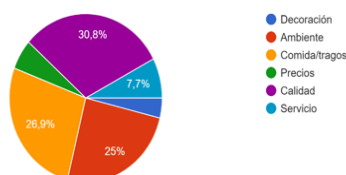
¿Qué tipo de comida preferiría que un bar-restaurante ecuatoriano en Madrid ofreciera al público?

52 respuestas



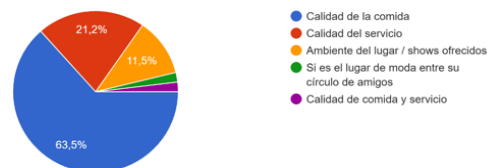
¿Cuándo va a algún restaurante o bar nuevo, qué es lo más importante para usted?

52 respuestas



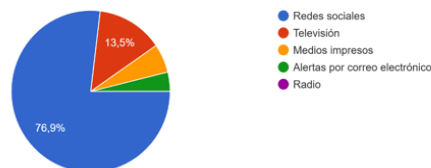
¿Cuáles de estos factores lo motivan a usted a querer volver a un bar o restaurante, después de conocerlo?

52 respuestas



¿Cuál considera usted que es mejor medio de difusión para este tipo de establecimientos en la ciudad de Madrid?

52 respuestas



¿Estaría dispuesto a visitar y conocer el bar-restaurante ecuatoriano en Madrid?

52 respuestas

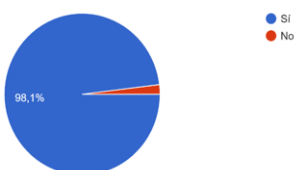


Figura 1. Resultados Encuesta

Resultados más relevantes de las encuestas.

- El 44.2% de los encuestados reside en Madrid por motivos de estudio, de ahí que el 48.1% sean personas entre los 20 a 30 años.
- El 50% de los encuestados sale a comer a restaurantes ecuatorianos en un promedio de 1 a 3 veces por mes.

- Los factores más importantes para los encuestados, en relación a los lugares que frecuentan, son la calidad, la comida/tragos, y el ambiente, en ese orden de prioridad, pero sin estar uno muy lejos de los otros. Adicionalmente, el servicio es una de las variables más importantes que motivan a los encuestados a volver a un lugar después de la primera vez.
- Las redes sociales, según un 76.9% de los encuestados, son el medio de difusión más efectivo para este tipo de emprendimientos.
- El 98.1% de los encuestados estarían dispuestos a visitar y conocer el bar-restaurant La Calle en Madrid.

3.6 Conclusiones

De las metodologías aplicadas es posible extraer las siguientes conclusiones generales:

- La calidad de los productos (alimentos y bebidas), así como la calidad del servicio ofrecido, son aspectos fundamentales para el éxito de la idea de negocio. Son dos factores a los que los consumidores les dan gran importancia y sobre los cuales se toman decisiones como las de frecuentar el lugar en cuestión o no volver jamás.
- La oferta de comida ecuatoriana en Madrid es poca y por lo tanto hay cabida a una idea de negocio como la planteada. Es un público que permite ser explotado de manera satisfactoria.
- Aun cuando el mercado objetivo inicial del proyecto son los ciudadanos ecuatorianos en Madrid, no se debe dejar a un lado a los demás extranjeros en la ciudad, así como a los mismos españoles que pudieran verse interesados en acudir a La Calle.
- La idea de negocio debe ser desarrollada de tal manera que se adapte a los gustos y necesidades de aquellos viviendo en Madrid; conservando la esencia y cultura ecuatoriana, pero sin desconocer la plaza europea a la que se enfrenta.
- Debe ofrecerse experiencias, por encima de solo productos o servicios. En un mercado que puede llegar a saturarse fácilmente, el lograr un valor diferencial en este sentido es clave para el éxito del negocio.

- La entrada en el mercado español no es sencilla, por lo que es vital hacer un buen estudio de la normatividad del país, los proveedores a utilizar, los impuestos a tomar en cuenta, las restricciones en el servicio, y demás variables que influyan en este sentido.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En atención al análisis externo, el análisis del cliente y el tamaño del mercado potencial se tiene que, aun cuando el mercado a penetrar no es fácil, es posible determinar que la oportunidad de negocio existe y es viable.

Así, del análisis de las variables PEST es posible determinar que la idea de negocio tiene oportunidades de éxito en el mercado español, en la medida que muchas de las variables estudiadas son positivas para el caso concreto. Tal vez uno de los aspectos más importantes a señalar, y que ya ha sido reconocido como oportunidad para la empresa, es el hecho de que España sea miembro de la Unión Europea y que, además, cuente con un Tratado bilateral con Ecuador, como lo es el Acuerdo Multipartes de 2017.

En este sentido, la primera variable es considerada beneficiosa, en la medida que España como miembro de la UE facilita el acceso a programas de beneficios que apoyan a los jóvenes emprendedores en la creación de pequeñas y medianas empresas. Además, de la existencia del Tratado Multipartes se desprende que las transacciones que se requieran realizar entre los dos países, ya sea en la importación de productos o en la transferencia de algún tipo de insumo material o tecnológico, van a llevarse a cabo de manera más sencilla y por lo tanto económica.

Por otra parte, desde las variables consideradas como amenazas en el análisis del entorno, la oportunidad de negocio se ve en alguna medida disminuida, en tanto las tasas e impuestos previstos por el mercado español, podrían llegar a incrementar los costos fijos del proyecto y, por ende, el precio final ofrecido al consumidor.

Igualmente, el análisis de las fuerzas PORTER muestra un panorama no tan positivo para el proyecto, al encontrar que la mayoría de estos factores

evidencian una industria en la que posicionarse y mantenerse no es sencillo, por lo que es indispensable estrategias efectivas que contrarresten dichos obstáculos.

En este aspecto, se encuentra que en Madrid tanto los consumidores como los proveedores tienen un grado de poder de negociación que les permite tener cierto control sobre el mercado y la manera en cómo se comportan sus actores. Por tal motivo, debe apostarse a la diferenciación del producto, como mecanismo de barrera de entrada para nuevos competidores.

De esta manera, mientras que la empresa se mantenga fiel a su idea de posicionamiento a través de la creación de un proyecto innovador, es posible concebir una idea de negocio rentable que esté en la capacidad de mantenerse pese a los altos grados de poder en la industria estudiada.

En igual sentido, la estrategia de marketing implementada para la oportunidad de negocio va a ser fundamental para contrarrestar la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores.

Por otro lado, de los resultados obtenidos de las investigaciones cualitativas, mediante las entrevistas realizadas a expertos en el mundo de la gastronomía y a personas consideradas como potenciales consumidores, se encontró un panorama en general positivo para la empresa.

Según la información recolectada, si bien no es sencillo entrar en un mercado como el de Madrid y más aún posicionarse como una marca fuerte, fue posible observar un consenso en que el campo de la comida y cultura ecuatoriana tiene aún muchísimas posibilidades para ser explotado: el mercado objetivo estaría abierto a la posibilidad de encontrar nuevos lugares que no solo los acerquen más a sus raíces, sino que además les ofrezcan un concepto nuevo y adaptado a las costumbres europeas.

Asimismo, de la investigación a través de encuestas, fue posible determinar que La Calle, como concepto de bar-restaurant ecuatoriano que ofrece experiencias nuevas y diferentes, podría ser también sumamente atractivo para los demás extranjeros en la ciudad e incluso para los mismos españoles.

De ahí que, a pesar de que el tamaño del mercado potencial de hombres y mujeres ecuatorianas viviendo en Madrid interesados en visitar La Calle sea de 119.013 potenciales clientes, la oportunidad de negocio es extensible a todas las nacionalidades.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, el 50% de los encuestados frecuentan de 1 a 3 veces al mes a restaurantes ecuatorianos. Entonces, si se toma como punto de partida mínimo que de 119.013 potenciales clientes, todos van por lo menos 1 vez al mes a comer comida ecuatoriana, se tendría una cifra de 1.428.156 potenciales clientes, de los cuales se espera captar el 3%, contando con un promedio de 42.844.68 potenciales clientes al año, que mensualmente sería de 3.570.39 clientes (120 potenciales clientes diarios). Esta sería una meta por lograr desde el inicio del proyecto a 5 años, manejando siempre márgenes inferiores por cautela.

Para finalizar, de las 52 encuestas realizadas, es posible concluir que el nivel de interés que despertaría entre los potenciales consumidores el concepto de negocio planteado es alto, viéndose altamente atraídos a visitar La Calle por primera vez.

De lo anterior, que se presente como fundamental el construir una base de clientes constantes y fieles, trabajando desde el primer momento por contar con procesos y productos de la más alta calidad, así como prestando especial atención al servicio por parte de los empleados.

La oportunidad de negocio será latente y fructífera en este aspecto, en la medida que las expectativas y necesidades de los consumidores se vean satisfechas; la oportunidad se centra en el lograr ofrecer experiencias completas e innovadoras.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing para La Calle consistirá en la adopción de cuatro pasos fundamentales consistentes en: segmentar el mercado, definir el mercado objetivo, establecer estrategias de diferenciación frente a ese público objetivo, y seleccionar la estrategia de posicionamiento (**véase Anexo 7**).

5.1.1 Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado se llevó a cabo a partir de tres variables fundamentales: la segmentación geográfica, la segmentación demográfica y la segmentación conductual (Kotler y Armstrong, 2013).

De esta manera, con base en la primera variable, se tomó como unidad geográfica a España, específicamente la ciudad de Madrid.

Para la segmentación desde la perspectiva demográfica, se dividió el mercado entre aquellas personas que, para el caso objeto de estudio, cumplían con los requisitos mínimos (nacionales ecuatorianos viviendo en Madrid), de aquellos que no.

Por último, para la segmentación conductual, se hizo uso de los resultados obtenidos en las encuestas, en cuanto a la pregunta: ¿Estaría dispuesto a visitar y conocer el bar-restaurant La Calle en Madrid?

5.1.2 Selección del Mercado Objetivo

Tras la segmentación realizada, se determinó el mercado meta de la siguiente manera: ecuatorianos viviendo en la ciudad de Madrid, interesados en visitar el bar-restaurant La Calle.

Lo anterior, arrojó un mercado objetivo de: **119.013 de potenciales clientes.**

5.1.3 Definición de la Propuesta de Valor

En búsqueda de la ventaja competitiva deseada para la idea de negocio, se plantea la diferenciación desde dos puntos bases: diferenciación de servicios y diferenciación de imagen (Kotler y Armstrong, 2013, p.185).

Desde la primera perspectiva, se busca ofrecer un servicio que supere a lo normalmente ofrecido por un bar-restaurant de características similares; una experiencia integral para todo aquel que vaya a visitar La Calle. Así, el cuidado en la calidad de los detalles que acompañan la estadía de los consumidores en el negocio es un factor especial para el caso concreto; nada más que excelencia en el servicio.

En adición a lo anterior, se apunta a la diferenciación por imagen que, si bien requiere esfuerzo y tiempo en tanto consolidar una imagen fuerte no es tarea sencilla, es tal vez uno de los puntos que de conseguirse le permitirían a la empresa triunfar de manera sostenida en el tiempo. El tener una imagen clara y con la que las personas se sientan identificadas es primordial para el presente proyecto. El factor recordación debe ser explotado en su máxima expresión.

Algunos de los factores más importantes que agregan valor al negocio, son:

- Concepto temático.
- Contratación de ciudadanos ecuatorianos, tanto en cocina como en la atención al público, que garanticen una verdadera y autóctona experiencia de país.
- Productos de primera calidad a precios asequibles.
- Personal de servicio joven y de excelente presencia que ayuda a atraer y fidelizar clientes.
- Shows en vivo que den a conocer a artistas emergentes y sumen al ambiente del lugar.
- Oferta de piqueos que fusionen los sabores ecuatorianos con las opciones de comida más internacionales, tales como la hamburguesa de patacones y alitas en salsa de higos.

5.1.4 Selección de Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para la idea de negocio es la denominada “más por lo mismo” (**véase Anexo 8**), consistente en ofrecer un servicio de calidad por un precio menor al puesto por el mercado hasta ese momento (Kotler y Armstrong, 2013).

Declaración de posicionamiento: para los ciudadanos ecuatorianos viviendo en la ciudad de Madrid que se sienten desatendidos en cuanto a la oferta de alimentos, bebidas y costumbres propias de su país, el bar-restaurant La Calle es el espacio que habían estado esperando; a través de espectáculos, shows y el ambiente idóneo, se llevará a otro nivel la experiencia vivida por parte del cliente.

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es entendida como el desarrollo de las herramientas tácticas utilizadas para la implementación de la estrategia de posicionamiento (Kotler y Armstrong, 2013).

Para el caso particular, la mezcla de marketing debe tener en cuenta adicionalmente el marketing de servicios. Es decir, que además de las características propias del desarrollo del producto, se desarrollarán las características propias de los servicios.

- **Marketing interno.**

Una de las principales políticas que se establecerá en La Calle será el trato justo y amable con su personal, el mismo que además de poder capacitarse periódicamente, tendrá todos los beneficios para crecer tanto personal como profesionalmente en la empresa.

En este sentido, para la empresa es fundamental tener claro que los empleados serán la primera imagen del restaurante y su principal carta de presentación, razón por la cual la política de trato hacia ellos será la misma que la impuesta en el trato hacia los clientes.

- **Marketing interactivo.**

La Calle hará uso de denominado marketing BTL (Below The Line), enfocado en la comunicación a través de redes sociales, mucho más que en los clásicos canales masivos de comunicación, como lo son la televisión y la radio.

- **Gestión de diferenciación del servicio.**

La oferta de La Calle bar-restaurante será la integración de dos culturas, como lo son la ecuatoriana y la española, para lo cual se tiene planeado realizar diferentes encuentros artísticos en los cuales se pueda conocer más sobre los dos países.

Una de las principales actividades que se realizará para tal fin, será el encuentro de artistas de los dos países, donde podrán tener un espacio para dar a conocer su trabajo.

Se buscará que el mercado español pueda conocer más sobre el Ecuador, tanto su oferta gastronómica como sus tradiciones y costumbres.

Presentación. La presentación del restaurante estará siempre encaminada a resaltar la cultura ecuatoriana, no solo mediante la comida, sino también por el tipo de mobiliario y vajilla que se utilizará; hecho a mano por ecuatorianos con materiales propios del país.

Por ejemplo, la decoración de los platos vendrá siempre acompañada de una bandera pequeña que indique la provincia a la cual pertenece cada una de las opciones del menú.



Figura 2. Provincias Ecuador

Adicional a lo anterior, uno de los requisitos fundamentales para los empleados del restaurante será conocer muy bien la cultura ecuatoriana, para así poder transmitir una experiencia al cliente desde que el mismo ingrese a las instalaciones.

- **Gestión de la calidad de servicio.**

Garantizar la calidad y salubridad de los productos será una prioridad para la empresa, por lo que se contará con un control de los alimentos desde el momento de ser comprados hasta el momento de su consumo.

Según lo recomendado por el grupo de consultores en implantación y mantenimiento de sistemas de calidad, ISQ Turística, algunas de las normas utilizadas para dicho control (ISQ Turística, 2019), serán las siguientes:

- **Norma ISO 9001 de gestión de la calidad.** Es utilizada para estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.
- **Norma ISO 14001 de gestión del medioambiente.** Pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. Ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.
- **Norma ISO 9001 + ISO 14001 de sistema de gestión integrado.** Implantando estas 2 normas juntas, se consigue el denominado sistema de gestión integrado. Combina la satisfacción del cliente con la integración en el medioambiente y la sostenibilidad.
- **ISO 22001 de gestión alimentaria.** Para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos).
- **Q DE CALIDAD TURÍSTICA.** Normas creadas específicamente para cada sector (hoteles, restaurantes, campos de golf, agroturismos, campings, etc...). Se podría comparar con una especie de ISO 9001, pero especializada y adaptada para cada establecimiento turístico en particular.
- **Administración de productividad de servicios.**

La empresa buscará una mayor rentabilidad del negocio reduciendo los costos de los insumos, al adquirirlos por volumen y de la mano del staff del restaurante que tendrá como instrucción el buscar maximizar la utilidad tanto de equipos como de servicios.

5.2.1 Producto/Servicio

- **Características.**

- La Calle ofrecerá diferentes ambientes y espectáculos que apoyen el talento joven y el emprendimiento de los connacionales.
- La Calle será un espacio informal, pero con estilo, en el que siempre se tendrán como prioridad las necesidades de los clientes, sus gustos, preferencias y recomendaciones.
- La Calle será un lugar de esparcimiento en el que los clientes encontrarán experiencias únicas y diferentes.
- La Calle mantendrá flexibilidad en el menú ofrecido, en tanto se encuentre dentro de los parámetros fijados en el área de cocina.
- La Calle contará con meseros bilingües (español – inglés), capacitados para prestar el mejor servicio.
- La Calle será un bar-restaurant ecuatoriano en la ciudad de Madrid con los más altos niveles de calidad y gran variedad de opciones de comida y bebida.
- La empresa apuntará a un mercado ecuatoriano, con enfoque en consumidores mayores de edad, sin discriminación de género, creencias religiosas o razas, dirigido a los distintos segmentos de la ciudad que pudieran encontrarse atraídos por el concepto de negocio.

- **Productos.**

Los productos ofrecidos serán elaborados siempre con los más frescos ingredientes y los más altos estándares de calidad. Los mismos que tendrán que pasar por normas de BPA y correctos procesos de descongelación, enfriamiento y cocción.

La Calle bar-restaurant ofrecerá un ambiente tranquilo en donde la gente podrá disfrutar mientras se siente como en Ecuador. En la contratación de personal, se dará prioridad a ciudadanos ecuatorianos capacitados para la atención al público, brindando de esta manera una ilusión ecuatoriana mucho más rica para

los clientes. Se ofrecerá a los visitantes una verdadera experiencia con comida y bebida típica de la mitad del mundo.

La Calle brindará una decoración basada 100% en lugares ecuatorianos.

- **Calidad.**

La calidad ofrecida a los clientes estará siempre dentro de los más altos estándares. La misma, será medida y regulada por el administrador, ya que una de sus funciones principales será verificar tanto el manejo de inventarios, fechas de caducidad de los productos, como también las normas de buenas prácticas alimenticias, procesos de congelación y la premisa de “lo que primero entra, primero sale”.

Adicional a lo anterior, el administrador estará encargado de capacitaciones periódicas a todos los trabajadores, tanto al personal de servicio al cliente como el personal de cocina.

- **Estilo y diseño.**

El estilo elegido para el menaje de La Calle estará basado en la cultura ecuatoriana, haciéndolo sentir como algo muy típico de los ancestros indígenas compartidos por todos los ecuatorianos.

Por lo mismo, se utilizará el barro como material que además mantener muy bien la temperatura, es ideal para darle un toque nacional. Es importante mencionar que esta vasija va a ser curada de la manera más meticulosa, anulando el riesgo de que contraiga algún tipo de hongo o se vea sucia.

- **Branding.**

El nombre de “La Calle” fue elegido, en tanto hace alusión a un lugar en el que es posible disfrutar de la comida y bebida ecuatoriana como en casa.

El logo consistirá en un fondo amarillo, color principal de la bandera del Ecuador, en el que estará ubicada una vasija de plata (**véase Anexo 9**), usada por las familias ecuatorianas hace muchos años. El mismo, contará con algunos de los ingredientes principales, tanto de la cocina ecuatoriana como de aquellos

ofrecidos en La Calle, como lo son el cerdo, la papa, el choclo, el verde, la clásica cerveza Pilsener, entre otros.

Los colores de marca elegidos serán los colores de la bandera ecuatoriana, es decir, amarillo, azul y rojo que, además de ser colores vivos y vibrantes, son de fácil recordación para el mercado objetivo, al sentirse identificados con los mismos.

Adicional a lo anterior, se pondrá el logo de la marca en todos aquellos utensilios y souvenirs que sean utilizados en la atención de los consumidores, tales como portavasos, vasos, mesas y muros, entre otros. El mismo que será utilizado como factor de recordación dentro de los clientes (**véase Anexo 10**).

- **Servicios adicionales.**

La Calle bar- restaurante dará oportunidad a nuevos artistas, tanto ecuatorianos como españoles, ofreciendo todos los miércoles un show en vivo en el cual los artistas invitados podrán darse a conocer y promocionarse.

5.2.2 Precio

Para el proyecto de alimentos y bebidas planteado, se tiene presupuestado un margen de utilidad que vaya del 33% al 37% que, a su vez, será dividido en tres tercios de la siguiente manera: el primer tercio destinado al pago de insumos y materias primas, el segundo a cubrir servicios básicos, arriendos, sueldos y obligaciones laborales, y el tercero a ser considerado como las utilidades del negocio.

La estrategia de fijación de precios de los productos ofrecidos en La Calle será aquella que se basa en la competencia, y que implica la fijación con base en las estrategias de los competidores, para que los precios establecidos sean competitivos en el mercado (Kotler y Armstrong, 2013, p.263). Sin embargo, posteriormente esta estrategia no tendrá ajustes de acuerdo a la competencia, en la medida que los mismos se irán ajustando y subiendo de acuerdo a la inflación que vaya presentando el país.

Para tal fin, se realizó una comparación de precios con dos de los posibles competidores más importantes en Madrid (**véase Anexo 11**). Restaurantes que

si bien no tienen el mismo concepto temático ni de marketing, sí ofrecen productos similares a los de La Calle, en cuanto a opciones de bebidas y alimentos. De dicho análisis se desprende que el menú con los precios sea el siguiente:

La Calle

ENTRADA

Bolon de queso o chicharron	3,63 €
Empanadas Verde Queso y Camarón	3,63 €
Empanadas de Morocho	3,63 €
Tigrillo Manaba	6,05 €
Ceviche (camarón y pescado)	12,10 €

PLATO FUERTE

Fritada	15,73 €
Hornado	12,10 €
Churrasco	14,32 €
Camarones a la apañados	14,32 €
Corvina en salsa de mariscos	18,15 €

POSTRES

Ensalada de frutas	4,84 €
Higos con Queso	6,05 €
Torta de chocolate	6,05 €

PIQUEOS 13,31€

Tabla miti miti (miti bolones, miti empanadas, tipsu espantosa y carnes frías y quesos.)
Hamburguesa de Patacones
Aalitas en salsa de Higos

Pide tu Combo Ecuatoriano
*Incluye entrada - plato fuerte - postre

Acompaña tu pedido Porción de Papas 3,63€

*TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IMPUESTOS

@LaCalleRestaurant /LaCalleRestaurant www.LaCalleRestaurant.com

Figura 3. Menú La Calle

Para la definición del ticket promedio de La Calle se ha tomado como base un aforo promedio de 70 personas, en función de las cuales se establece el valor de €16.67. Existe una variación de €1.19 con respecto al ticket semanal y mensual, pero esto se debe a que el promedio que estos dos últimos hacen en función del mes (4 semanas – 1 mes).

Tabla 5. Ticket promedio.

A la capacidad Total			
Total ventas sin imp :	35.000,00 €		
Frecuencia	Diario	Semanal	Mensual
Aforo de restaurante	70	490	1960
Ticket promedio	16,67 €	17,86 €	17,86 €
Total ventas sin imp	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €

5.2.3 Plaza

- **Punto de venta y lugar físico.**

El único punto de venta será el bar-restaurante en físico, que estará ubicado en la zona La Latina, que después del análisis conjunto de las entrevistas con los expertos y los resultados de las encuestas, resulta ser el lugar idóneo para el lanzamiento del negocio.

Se ha elegido el barrio La Latina como la zona propicia para el montaje del proyecto en tanto que, a pesar de haber sido la opción número dos de los encuestados, se encuentra como un lugar sumamente diverso y versátil, en el que la vida nocturna está en auge y que, por lo tanto, tiene la capacidad de ser ideal tanto para la inauguración de un restaurante como para un bar. Es un barrio de moda y vivo a cualquier hora del día, en el que hay lugar para todos los gustos; atractivo tanto para locales, como para migrantes extranjeros y turistas.

- **Área.**

El área de La Calle tendrá aproximadamente un metraje entre 100 a 120 metros cuadrados, en lo que se encuentra ya incluido la instalación de cocina y barra de bebidas; la prudencia en el metraje se ajusta a los costos de alquiler en Madrid, que no son bajos.

La capacidad instalada del restaurante será para 60 personas sentadas.

- **Ocupación.**

Según el estudio de mercado realizado la ocupación del restaurante está pensada para servir alrededor de 120 personas en el transcurso del día. Como es

posible observar en la siguiente tabla, se estima tener una ocupación del 50% del restaurante en cada turno detallado.

Tabla 6. Ocupación semanal.

	Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
DIA	12 y 30PM - 2PM	30	30	30	30	30	30	30
DIA	2PM- 3 y 30PM	30	30	30	30	30	30	30
NOCHE	6PM-8PM	30	30	30	30	30	30	30
NOCHE	8PM-10PM	30	30	30	30	30	30	30

El ticket promedio para comer y tomar una bebida en el restaurante estará aproximadamente en 16 euros. Es decir que, con la ocupación mencionada se proyecta una venta de alrededor de \$53.760 euros.

En este sentido es importante mencionar que, con el propósito de mantener cautela, el escenario normal está proyectado con un 53% menos de las ventas que se podría llegar con la ocupación mencionada.

- **Temática.**

La Calle va a tener un estilo 100% ecuatoriano, el mismo que los clientes distinguirán con tan solo entrar al lugar.

- El personal del restaurante contará con uniforme, que harán alusión a los trajes típicos ecuatorianos, con el propósito de que la experiencia en el momento de atender sea como estar en casa.
- La decoración del restaurante estará dividida en 3 tipos de ambientes.
 - El primero será un lugar con paisajes clásicos del Ecuador, en los que se puedan apreciar la belleza de país, y en el cual la gente pueda sentarse a comer algo, a tomar un café o, en general, a estar en un ambiente tranquilo.
 - El segundo será una zona temática ecuatoriana, enfocado en un ambiente relajado en el que la gente pueda pasar un buen rato y disfrutar de algún show en vivo o algún espectáculo.
 - El tercero será la zona del bar, en la que la gente podrá ir a tomar alguna bebida con amigos y disfrutar de la mejor música y ambiente.

- **Cobertura de mercado.**

La Latina es una de las zonas más populares en España que si bien no se encuentra rodeada de universidades alrededor, es sin duda uno de los lugares preferidos por estudiantes y turistas, cuando de comer o tomarse algo se trata.

Dentro de los principales atractivos turísticos de la zona, se encuentra la Basílica de San Francisco el Grande, inaugurada en 1761, y la iglesia de San Pedro el Real, que aportan un importante flujo de visitas de turistas diariamente.

Por otra parte, es una zona muy pintoresca, a la que acuden los domingos muchos turistas y nacionales para visitar los famosos mercados de pulgas, que han convertido a La Latina en un espacio de alto tráfico de gente y por lo cual muchos bares, restaurantes y cantinas se han establecido ahí.

5.2.3 Promoción

- **Mezcla de promoción.**

La estrategia de promoción elegida para el caso particular es la denominada *estrategia de jalar* (véase **Anexo 12**), que se enfoca en la inversión fuerte de dinero por parte de la empresa en promoción y publicidad, que induzca al consumidor a adquirir el producto o servicio; se crea atracción en la demanda a través del canal (Kotler y Armstrong, 2013, p. 364).

De tal manera, para La Calle esta estrategia se percibe como la apropiada, toda vez que el marketing directo contemplado por la empresa permite que por medio de las actividades de mercadeo se induzcan a los consumidores a frecuentar y consumir en el negocio.

- **Publicidad.**

Con la estrategia de publicidad se buscará principalmente el crear una imagen de marca que persuada a los posibles consumidores a adquirir los servicios, buscando además que se genere efecto recordación entre aquellos quienes han visitado el bar-restaurant o se sienten inclinados a hacerlo por primera vez.

Para tal fin, el tipo de medio elegido para la difusión del mensaje es el internet, enfocado en las principales redes sociales, como lo son Facebook, Instagram y Twitter.

De las metodologías de investigación utilizadas, se pudo concluir de manera clara que el medio idóneo para dar a conocer una idea de negocio como La Calle bar-restaurant, son las redes sociales que, por su inmediatez y cercanía con el consumidor, crean una conexión mucho más rápida y fuerte entre cliente – empresa. Las redes sociales no solo son masivas, sino que a su vez permiten interacción entre las dos partes y, además, pueden ser segmentadas a diferentes grupos poblacionales, en la medida que cada una presenta características diferentes y ataca, sobre todo, a edades diferentes del público objetivo seleccionado.

Se crearán plataformas de la marca que mantengan al consumidor informado de las novedades que se presenten, así como intrigado por nuevos servicios, promociones, espectáculos y demás temas de interés.

Campaña de Expectativa.

Para la inauguración de La Calle, se realizará una campaña de expectativa que tendrá una duración de 3 meses aproximadamente, en los que se comunicará al público objetivo el concepto y apertura del restaurante, además de los servicios que se ofrecerán.

El desarrollo de la campaña se llevará a cabo mediante 2 etapas:

- **Etapa uno: Campaña expectativa**

Tendrá una duración de dos meses. El primero enfocado en la creación y publicidad del material digital, como lo es la página web, las redes sociales, y la búsqueda y contacto de influencers de la ciudad, buscando que las personas puedan empezar a apreciar el avance de la obra, ver un poco la temática y tipo de decoración que habrá, así como conocer el concepto que próximamente tendrán al alcance.

Por su parte, el segundo mes estará enfocado en visitar a potenciales clientes, además de realizar entrega de publicidad impresa en universidades, centros de turismo, gente de la localidad y extranjera.

- **Segunda Etapa: Campaña de lanzamiento**

La campaña de lanzamiento se realizará en un lapso de 1 mes de trabajo intenso, en el que organizarán cenas de presentación a grupos de personas influyentes y al público en general, cotando con la presencia de medios digitales que cubran los encuentros.

• **Ventas personales.**

Para el caso concreto, la fuerza de ventas consistirá en el grupo de meseros que se tengan en La Calle. Serán ellos los encargados de incentivar a las personas a consumir más, siendo la cara amable que verán los clientes en todo momento.

Para esto, serán dotados con el entrenamiento necesario para que la calidad del servicio sea siempre la mejor, y con los uniformes acordes a la temática del negocio.

• **Relaciones públicas.**

El primer aspecto que considerar en cuanto al manejo de las relaciones públicas (PR) es la creación de una página web del lugar que sea amigable e instituta, y que ofrezca toda la información que podría requerir cualquier persona que ingrese a ella, es decir, desde el menú y ubicación del restaurante, hasta la agenda de espectáculos y eventos especiales que se vayan realizando.

Adicional a lo anterior, el manejo de redes sociales es indispensable en el trabajo que realicen aquellos encargados del tema. Se deben crear estrategias de comunicación que vayan desde una alimentación constante y de calidad del contenido que se sube a estas, hasta el contacto con personas influyentes que hagan más grande la difusión de La Calle.

De lo ahí que el acercamiento a *influencers* vaya a constituir un punto de suma importancia en este punto; por medio de paquetes de PR, invitaciones, remuneraciones económicas y acuerdos con las personas del medio que se

consideren apuntan al mismo mercado objetivo que la empresa, se empezará a construir una comunidad mucho más grande.

Por último, la realización de eventos será una herramienta importante para La Calle, a través de la cual se buscará posicionar el restaurante como un lugar de moda en el que las marcas quieran llevar a cabo sus encuentros o lanzamientos.

Además, se apostará a la realización de convenios con universidades, museos y oficinas alrededor, para que tengan algún tipo de descuentos e incentivos para llevar a cabo cumpleaños o cualquier tipo de festejos en el establecimiento, aumentando así la ocupación del mismo.

- **Promoción de ventas.**

La promoción de ventas se refiere a esos incentivos a corto plazo que incentivan al consumidor a comprar de manera inmediata (Kotler y Armstrong, 2013, p. 409).

La Calle hará uso de promociones al consumidor, tales como 2x1 en bebidas, happy hour, productos promocionales, un día determinado a la semana cierto plato o coctel a mitad de precio, solo para mencionar algunos ejemplos.

- **Marketing directo.**

La comunicación que existirá entre la empresa y el cliente se manejará de manera directa, en tanto la misma se llevará a cabo sin intermediarios. Gracias a los canales online previstos por la empresa se podrá mantener una conexión casi que inmediata con las personas que, a su vez, permita ser interactiva.

Con esta estrategia, no solo la retroalimentación para la empresa será más grande, sino que la experiencia para los usuarios será más cómoda y completa; cualquier inquietud, queja, propuesta, iniciativa o idea, será tratada de manera rápida y eficaz.

Se habilitarán opciones, tanto en la página web como en las diferentes redes sociales, para que las personas tengan opciones a un solo clic, tales como las de reservar online, enviar propuestas e iniciativas a la empresa de manera directa, elegir el menú deseado con anticipación, dar reseñas de sus

experiencias y, en general, el poder realizar online todo aquello que el cliente pudiera desear.

Adicionalmente, será una prioridad para la empresa el crear una presencia online importante, que permita consolidar la marca; se le prestará gran atención a la actualización diaria y constante de las plataformas utilizadas.

Lo anterior, aunado al trato personal y cuidadoso en los detalles, que se brindará en todo momento en el lugar físico per se.

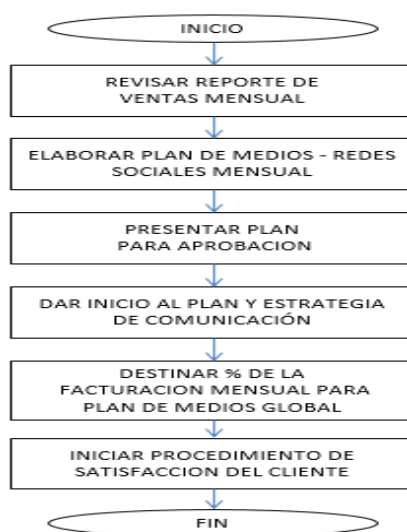


Figura 4. Marketing La Calle

CAPÍTULO VI: FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la empresa

La Misión es la razón de ser de la empresa, en tanto indica su propósito general y es fundamento para la toma de decisiones dentro de la misma; actúa como el propósito general de la compañía (McGraw Hill, 2004).

Misión: ser un bar-restaurante en la ciudad de Madrid que brinde a sus consumidores un espacio de esparcimiento y conexión con la cultura ecuatoriana, mediante un servicio rápido, cordial y respetuoso. Lo anterior, con énfasis en los valores humanos que componen la organización, así como en los

procesos creativos que le dan valor agregado en el mercado y, a su vez, el crecimiento progresivo en la industria española.

Por su parte, la Visión es el camino por el cual se dirigirá la empresa a largo plazo, sirviendo de motor que orienta la toma de decisiones estratégicas de crecimiento, junto a las de competitividad (Fleitman Jack, 2000). Es el sueño de la compañía, a qué aspira.

Visión: estar posicionados para el año 2024 como uno de los mejores bares-restaurantes en la ciudad de Madrid, siendo reconocidos por la calidad y el compromiso con ofrecer experiencias nuevas a cada uno de los consumidores, desde un enfoque internacional y en concordancia con los principios y valores del negocio.

Objetivos:

Tabla 7. Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACCIONES A REALIZAR	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Constituir la empresa de manera formal.	Obtener el visto bueno de las entidades y dar cumplimiento total de los trámites y requisitos necesarios para la creación de La Calle	Cumplir los requisitos legales y tener el visto de bueno de todas las entidades para la constitución formal de la empresa.
Crear un clima de expectativa ante el público objetivo antes del lanzamiento.	Llevar a cabo una campaña de expectativa que intrigue e incentive a los potenciales consumidores a querer conocer la marca y, de este modo, asistir a la inauguración del lugar.	Lanzar campaña de expectativa dos meses antes de la apertura. Se invertirán US\$300 euros en pautas de redes sociales para generar la campaña.

Realizar la apertura de La Calle de manera exitosa.	Inaugurar el restaurante en la fecha establecida, con el número de invitados esperado y el ambiente idóneo.	Realizar la inauguración del restaurante invitando a 300 personas, esperando llegar al 50% asistencia de las mismas.
Crear una relación de respeto y cordialidad con y entre los empleados.	Mantener un trato amable con los empleados, en el que siempre se escuchen sus necesidades y sugerencias.	Se establecerá una hora a la semana para poder escuchar sugerencias, cambios y mejoras por parte de los empleados.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	ACCIONES A REALIZAR	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Posicionarse en el mercado español como una de las opciones de comida y tragos ecuatoriana más importantes de la ciudad.	Mantener siempre los más altos estándares de calidad, al igual que escuchar las sugerencias de los clientes. Apostarle al marketing online, de manera que se difunda la voz del lugar.	En el lapso de tres años en el mercado se buscará ser de las principales opciones de la clientela, para cual se dispondrá de una inversión mensual de \$200 euros.
Lograr un punto de equilibrio del negocio, recuperando la inversión inicial del mismo.	Apegarse al análisis financiero, de tal forma que se logren los objetivos económicos trazados.	Llegar a un punto de equilibrio de \$402.561.73 euros en el lapso del primer año.
Lograr posicionarse como un espacio de referencia para la presentación de nuevos y talentosos artistas	Innovar constantemente en los artistas que se presenten como show en vivo; estar siempre en la búsqueda de nuevos talentos.	Mensualmente se buscará contar con un artista nuevo para que la gente lo pueda conocer y apreciar nuevos talentos.

Crear una presencia online importante, que se acompañe con una comunidad de seguidores que se identifiquen con la marca.	Mantener una estrategia de marketing enfocada de manera importante a la creación de contenido en redes sociales, que ayude a consolidar la marca entre las personas.	Tres meses antes de que se abra el restaurante se crearán sus redes sociales, y faltando dos meses se lanzarán las campañas de expectativa.
Incrementar el número de servicios adicionales ofrecidos para el confort de los consumidores.	A medida que los rendimientos de la empresa vayan incrementando, buscar ofrecer servicios adicionales, tales como catering, conductor elegidos, domicilios, entre otros.	En el transcurso del segundo año se buscará dar servicios que den un plus al local, estos tendrán un costo variable dependiendo del servicio.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ACCIONES A REALIZAR	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Para el 2024, estar dentro de los 10 mejores restaurantes de Madrid.	Consolidar la marca, sin desmejorar la calidad del servicio o de los productos por el simple hecho de haber llegado a un punto cómodo en el mercado.	Para el año 2024 ser considerado entre las primeras opciones de restaurantes en Madrid. Para esto se invertirá en redes sociales, marketing y desarrollo de la marca. Haber sido publicado en medios impresos nacionales.
Agrandar el margen de utilidad.	Reducir la merma y hacer un uso eficiente de los recursos.	Para el segundo año de operación del restaurante se buscará reducir la merma

		de productos, y aumentar la rentabilidad en un 3%.
Incrementar el flujo de consumidores diarios que visiten La Calle.	Crear estrategias promocionales y de incentivos que mantengan el flujo de consumidores de manera creciente. Además, cultivar y fidelizar a los clientes frecuentes, de tal manera que no solo regresen, sino que atraigan a nuevas personas.	En el transcurso del segundo semestre del tercer año de operación se buscará ofrecer happy hours, así como promociones en comida y descuentos para los consumidores más frecuentes del restaurante.
Aumentar la oferta de comida y tragos ofrecidos en la carta, en la medida que los ya existentes se encuentran por completo posicionados.	Innovar en el menú, mediante la fusión de sabores, colores y sensaciones para el consumidor.	En el transcurso del segundo semestre del tercer año se implementarán nuevas recetas, las mismas que remplazarán los platos con menor rotación para poder dar nuevas opciones y optimizar costos.
Obtener algún reconocimiento importante en la industria.	Participar en concursos o rankings importantes dentro del mercado de bebidas y alimentos.	Para el 2025 haber participado y obtenido reconocimientos en concursos gastronómicos, en categorías como mejores recetas.

6.2 Estructura de la organización

- **Estructura organizacional.**

La estructura de la organización se hará teniendo en cuenta el tamaño de la empresa con el que se emprende el negocio, motivo por el cual la cuota de empleados será pequeña y el número de tareas desempeñadas por cada uno de ellos no se reducirá a una sola por persona.

Para cada puesto se diseñarán unos perfiles de trabajo, en los que se exijan unas características mínimas para poder aspirar al mismo **(véase Anexo 13)**.

Diseño de la organización: La Calle se basará en un diseño funcional, en el que la creación de posiciones dentro de la empresa esté determinada por las funciones específicas que cumplan cada uno de los empleados. De esta manera, la distribución de tareas y responsabilidades se hará de manera clara y organizada **(véase Anexo 14)**.

Por medio del organigrama se ilustra la estructura interna de La Calle, determinando tanto los puestos dentro de la organización, como la jerarquía entre los mismos.

Organigrama.

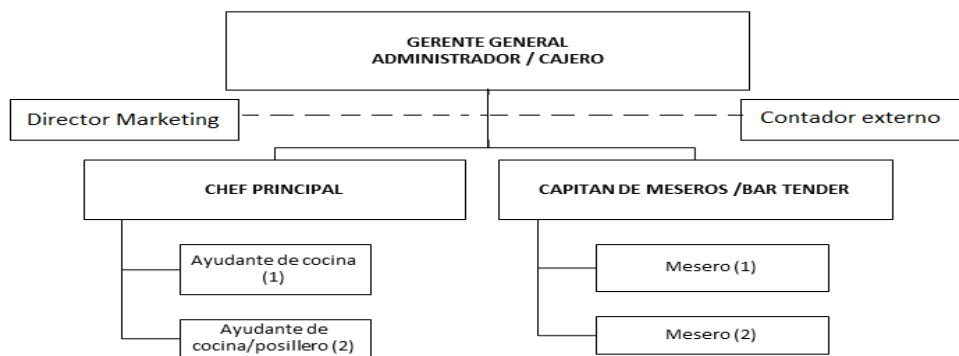


Figura 5. Organigrama

- **Estructura legal.**

La forma jurídica elegida para la creación de la empresa es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada, ideal para la idea de negocio en tanto se adapta a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, y en la que la responsabilidad de responder por las deudas se encuentra limitada a las aportaciones de capital realizadas sobre la misma.

Tal como está consagrado por la normativa española, esta figura será constituida como una sociedad de capital, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia, con un capital social no inferior a 3.000 euros, y con un régimen jurídico bastante flexible (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, 2019).

Según información de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, para la constitución de la empresa deberán llevarse a cabo los siguientes pasos:

- Obtención de certificado que indique no existe otra sociedad con el mismo nombre que el que se pretende registrar, en este caso, La Calle.
- Solicitud del número de identificación fiscal (NIF).
- Creación de la sociedad por medio de la firma de la escritura pública de constitución.
- Cancelación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, dentro de los 30 días hábiles siguientes al otorgamiento de la escritura pública.
- Presentación para la inscripción de la escritura de constitución ante el Registro Mercantil Provincial.

En el mismo sentido, una vez constituida la sociedad, deberán completarse los siguientes trámites:

- Inscripción en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores ante la Agencia Tributaria (AEAT).
- Inscripción en el Sistema de Seguridad Social de los socios y administradores.
- Legalización del libro de actas, libro de registro de socios, libro de acciones normativas, y libro de contratos.
- Obtención de certificado electrónico para la habilitación de firma electrónica.
- Obtención de la licencia de funcionamiento.
- Inscripción como empresario ante la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).
- Afiliación y alta de los trabajadores en el Sistema de Seguridad Social.

- Legalización de los contratos de trabajo ante el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).
- Comunicación de apertura del centro de trabajo ante la Consejería de Trabajo de las Comunidades Autónomas, con la finalidad de obtener el control de las condiciones de seguridad y salud laboral.
- Exposición en un lugar visible del centro de trabajo del calendario laboral.
- Registro de la marca y nombre comercial ante la Oficina Española de Patentes y Marcas.

- **Cadena de valor.**

La cadena de valor es una herramienta empresarial popularizada por Michael Porter, quien consideraba que las empresas eran más eficientes en tanto hicieran uso de esta.

Se encuentra estructurada de manera que es posible diferenciar dos tipos de actividades, primarias y de soporte, que de llevarse a cabo de manera adecuada van a generar ventaja competitiva para la empresa.

De esta manera, las actividades primarias son aquellas que hacen referencia al inicio de la creación y puesta en marcha del servicio, como lo es la logística interna donde el valor es generar un abastecimiento correcto para la producción de alimentos; las ventas donde se busca dar a conocer los productos para satisfacer una necesidad del cliente; y las operaciones donde se trata de reducir y optimizar el tiempo en el cual el producto llegará a cada consumidor.

Por otro lado, las actividades de soporte, como su nombre lo indica, van a servir de apoyo a las primeras; buscan lograr un cumplimiento de las actividades primarias, mediante la reducción de costos y la coordinación de todos los departamentos. Por último, la gestión de marketing va a ser la encargada de llegar a potenciales clientes, mediante estrategias de publicidad y promoción del negocio.

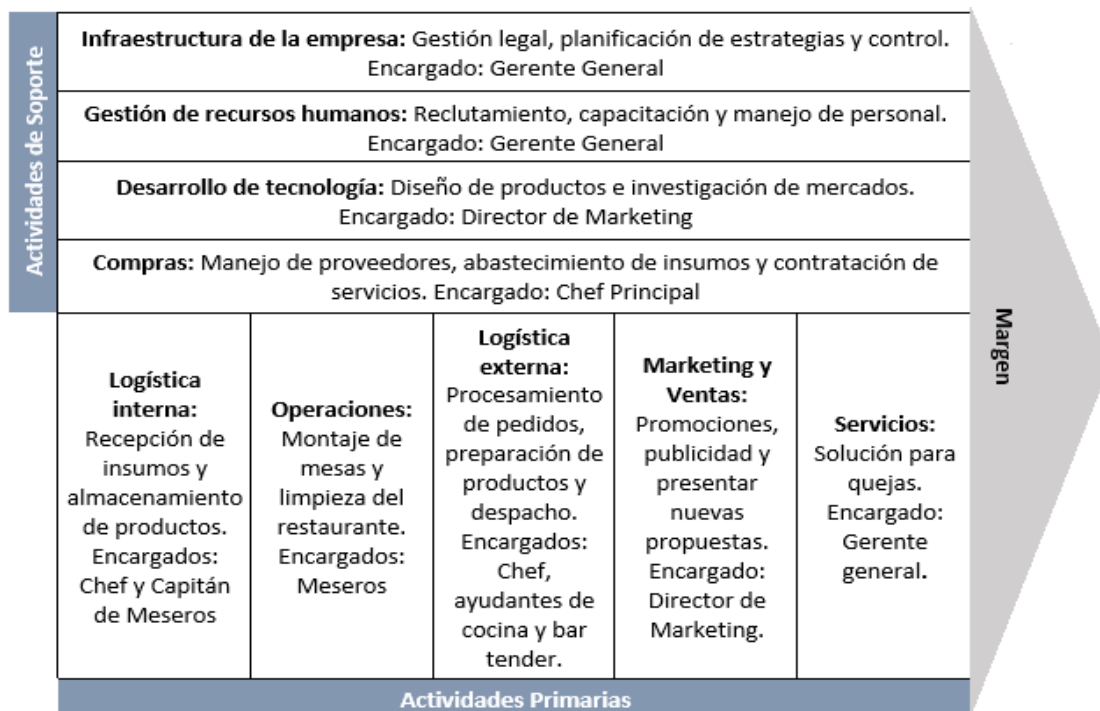


Figura 6. Cadena de Valor La Calle

6.3 Plan de operaciones

El Plan de operaciones consiste en la determinación de todos los aspectos y procesos, estratégicos, operaciones y de soporte, por los que debe atravesar la empresa para lograr los resultados esperados y clientes satisfechos.

Para la constitución y puesta en marcha de La Calle se requerirá una inversión inicial de 80.000 euros, compuesta por el capital de trabajo, los activos fijos e inventarios, los cuales estarán divididos y estructurados de la siguiente manera:

Tabla 8. Inversión total.

INVERSION INICIAL		ESTRUCTURA DE CAPITAL			FINANCIAMIENTO LARGO PLAZO		
CAPITAL DE TRABAJO	21.000,00 €	INVERSION INICIAL	80.000,00 €	100,00%	MONTO	75.000,00 €	
ACTIVOS FIJOS	54.000,00 €	CAPITAL PROPIO	5.000,00 €	6,25%		MENSUAL	ANUAL
INVENTARIOS	5.000,00 €	PRESTAMO L/P	75.000,00 €	93,75%	TASA DE INTERES	0,55%	6,54%
TOTAL INVERSION	80.000,00 €	RAZON DEUDA CAPITAL		1500,00%	CUOTA MENSUAL		\$ 1.468,87

Mapa de procesos.

El mapa de procesos va a ser aquel que permite representar de manera visual todos los procesos por los que va a tener que atravesar la empresa para lograr la satisfacción de los clientes, siendo divididos en estratégicos, operacionales y de soporte.

Dentro de los procesos estratégicos se encuentra la planificación estratégica del restaurante, la gestión de marketing y, en general todos aquellos dirigidos a la dirección e inicio de la cadena de procesos. Los operacionales que van desde la recepción del cliente y su pedido en el lugar, hasta el cierre y limpieza del mismo. Por último, dentro de los procesos de soporte se tratan todos esos aspectos adicionales necesarios a tener en cuenta para la satisfacción de los clientes.

De esta manera se espera que, con el correcto cumplimiento de todos estos procesos, se obtenga un consumidor satisfecho, dispuesto a regresar y a invitar a nuevas personas a ir con él.

El mapa de procesos de La Calle es el siguiente:

Necesidades del Cliente	Procesos Estratégicos / Dirección				Satisfacción del Cliente
	Planificación - Dirección del Restaurante	Gestión de Marketing	Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Control	
	Procesos Operacionales				
	Recepción y atención del cliente - Recibo del pedido	Realización del pedido en bar o cocina	Entrega del pedido en mesa y atención al usuario	Cierre de mesa, cobro y limpieza	
	Procesos de Soporte				
Evaluación de proveedores	Atención a sugerencias, quejas y reclamos	Mantenimiento de los equipos	Innovación en los servicios y equipos		

Figura 7. Mapa de Procesos

6.3.1 Flujogramas

Flujograma de Puesta en Marcha.

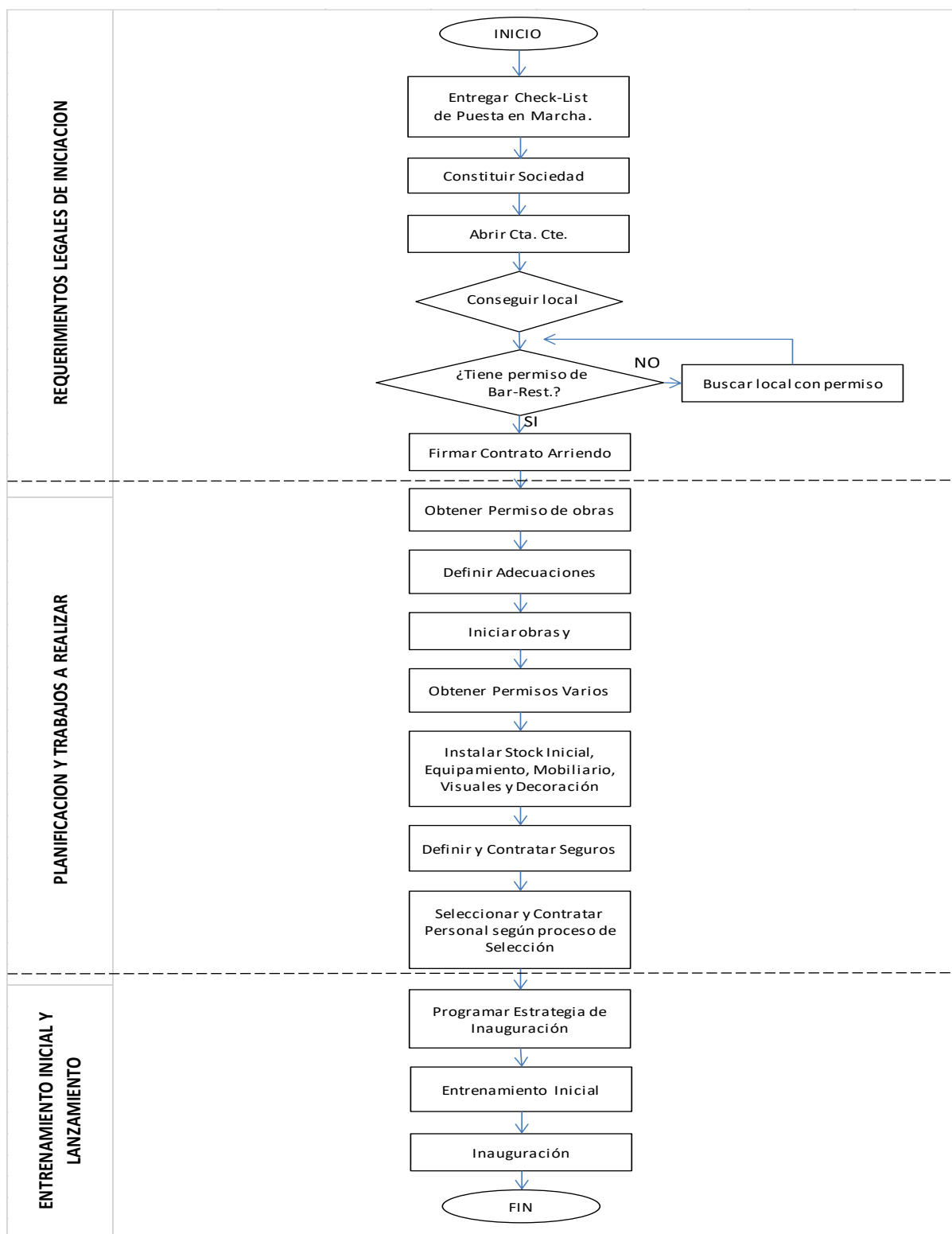


Figura 8. Flujograma de Puesta en Marcha

Flujograma General de Procedimientos.

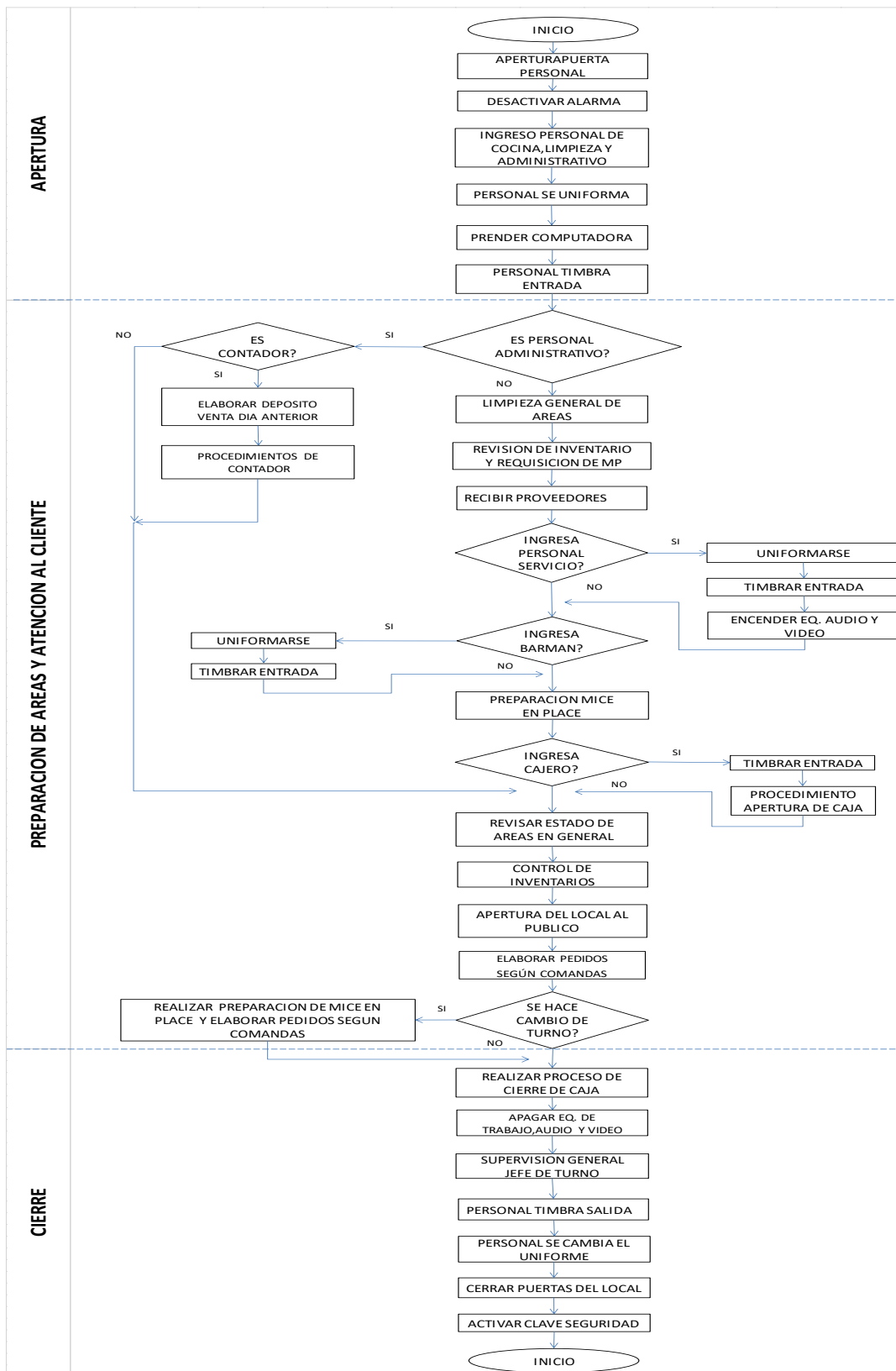


Figura 9. Flujograma General de Procedimientos

Flujograma Manual de Meseros.

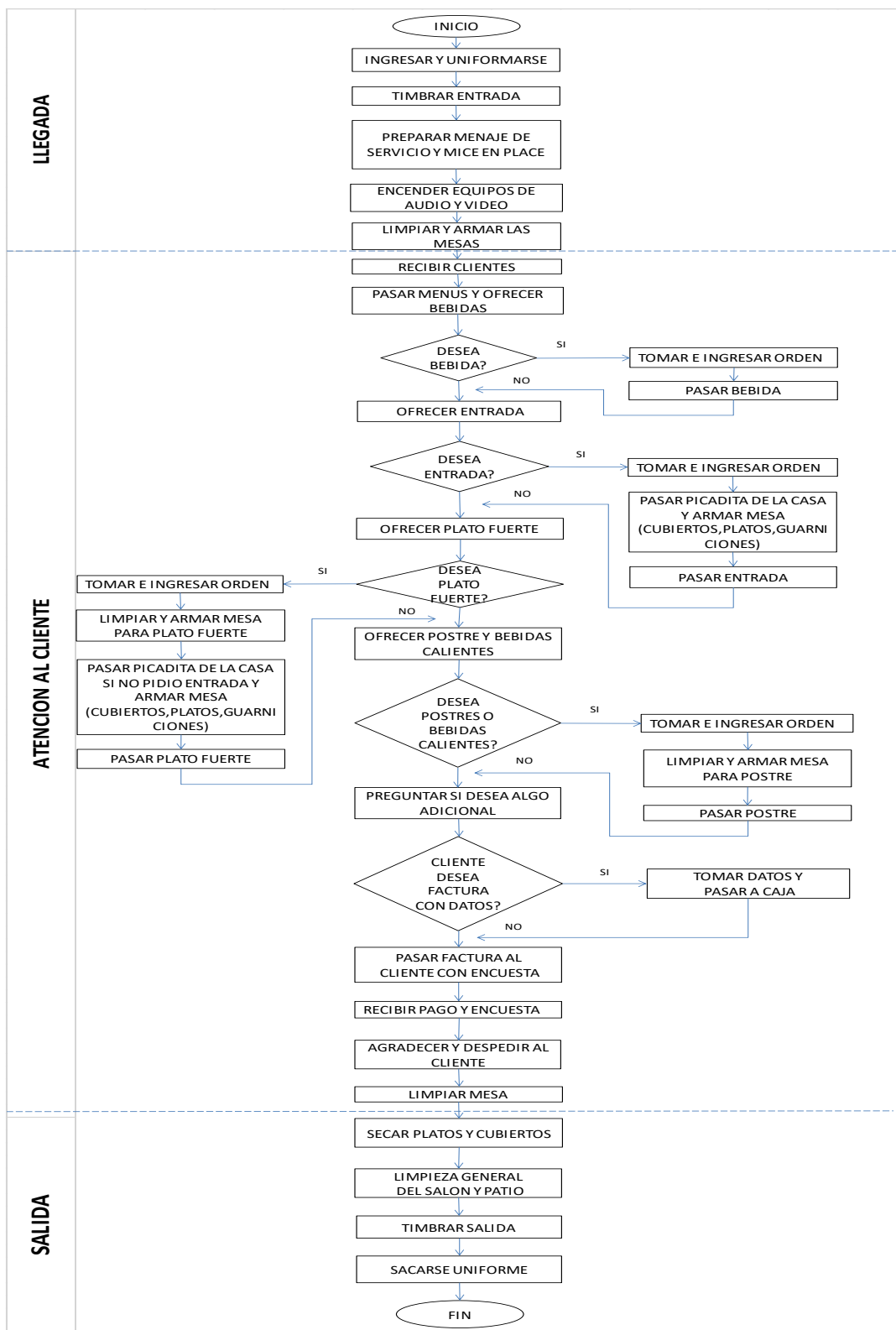


Figura 10. Flujograma Manual de Meseros

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera del proyecto La Calle, se ha realizado una proyección de 5 años, con el propósito de determinar la factibilidad del negocio considerando 3 tipos de escenarios, denominado como: escenario normal, escenario negativo y escenario optimista.

Las proyecciones financieras han considerado diversos ratios, como intereses y porcentajes estándar, con el fin de acoplarse a las condiciones que establece el mercado hoy en día:

Tabla 9. Proyecciones financieras.

Supuesto	Valor
Tasa de inflación	1.50%
Tasas de intereses pasivas	8.15%
Riesgo país	1.04%
Impuesto a la renta	37%
Costo de bebidas y alimentos ideal	33 – 37%
Costo de préstamo	6.03%
Ventas de contado	100%
Incremento de gastos	2% anual

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de ingresos, costos y gastos, se ha definido 3 tipos de escenarios, todos y cada uno de ellos manteniendo las mismas variables en los incrementos y diferenciándose únicamente por el resultado obtenido con la condición de ventas establecidas.

7.1.1 Proyección de ingresos escenario normal

Los ingresos proyectados se definen en la siguiente tabla, tomando en consideración el incremento estipulado con respecto al periodo inicial:

Tabla 10. Proyección ingresos escenario normal.

Periodo	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Incremento	0%	15%	20%	25%	30%
Valor	420.000,00	483.000,00	504.000,00	525.000,00	546.000,00

- *Incremento en ventas para cada año acorde a la política de la empresa*

$$\text{Periodo inicial} + (\text{Periodo inicial} * \text{Incremento año } x)$$

Para el escenario normal se ha presupuestado tener una venta promedio durante el primer periodo de \$35.000,00 sin impuestos (**véase Anexo 15**), mismos que variarían durante las estaciones del año, es decir que, durante la temporada de invierno de diciembre a marzo, se considerará una venta por debajo de los \$35.000,00 (exceptuando meses festivos) y en el resto del año se espera que la recuperación en las ventas vaya presentándose paulatinamente.

La capacidad total de ventas del proyecto es de \$45.000,00 por lo que, para el presente escenario, que se espera se de en condiciones normales, es del 77.78% del rubro anterior. El incremento en ventas para cada periodo se ha fijado como política de la empresa; se espera que a partir del segundo año con un plan de ventas se alcance un incremento del 15% y para los siguientes años se vaya incrementando un 5% adicional hasta llegar al tope del 30% para el año 5.

Las ventas del restaurante La Calle, mantienen una tendencia creciente durante los 5 años del proyecto. Así, se espera que el ciclo de vida se mantenga con esta tendencia hasta los 7 años y a partir de allí, como en todo proyecto, comience su declive; punto en el cual se definirá si se da por terminado el proyecto o se realiza una reingeniería al mismo para definir nuevas estrategias y acaparar otros segmentos de mercado.

7.1.1.1 Proyección de costos y gastos escenario normal

Para la proyección de costos y gastos se ha definido dos variables que incidirán sobre los mismos. En el caso de los costos variables, se ha estipulado que su

incremento se de en función de las ventas alcanzadas en cada periodo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- El costo de materia prima incrementará según las ventas, pero dentro de un margen del 36% en función de las mismas, esto quiere decir que si las ventas suben o bajan el porcentaje de este rubro será siempre el 36%, rubro que acorde a los estándares de mercado está dentro de los mismos y que se espera mantener durante todo el ciclo del proyecto.
- Los costos de gas, luz y agua, que están directamente relacionados con las ventas, pues a mayores ingresos mayor será el uso de estos, se ha establecido el mismo incremento que el de las materias primas.

Con respecto a los costos y gastos fijos se ha tomado como referencia el porcentaje de inflación de España, el cual oscila entre el 1.50%, adicionado un 0.50% adicional para cubrir cualquier posible eventualidad, teniendo que el incremento en este tipo de costos y gastos será de un 2% anual

Dado las condiciones anteriores, la proyección de costos y gastos se da a continuación. De la misma manera, se realizó la proyección mensual de los rubros anteriores (**véase Anexo 16**).

Tabla 11. Proyección costos y gastos escenario normal.

RUBRO	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de materia prima	\$ 151.200,00	\$ 173.880,00	\$ 181.440,00	\$ 189.000,00	\$ 196.560,00
Costo de gas	\$ 9.545,45	\$ 10.977,27	\$ 11.454,55	\$ 11.931,82	\$ 12.409,09
Gastos en Nomina (incluido benef)	\$ 172.855,51	\$ 176.312,62	\$ 179.838,87	\$ 183.435,65	\$ 187.104,36
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	\$ 1.728,56	\$ 1.763,13	\$ 1.798,39	\$ 1.834,36	\$ 1.871,04
Arriendo	\$ 16.800,00	\$ 17.136,00	\$ 17.478,72	\$ 17.828,29	\$ 18.184,86
Depreciaciones	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67
Movilizacion y combustibles	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,72	\$ 1.910,17	\$ 1.948,38
Mantenimientos programados	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Honorarios contables	\$ 18.000,00	\$ 18.360,00	\$ 18.727,20	\$ 19.101,74	\$ 19.483,78
Gastos constitucion	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Luz electrica	\$ 5.727,27	\$ 6.586,36	\$ 6.872,73	\$ 7.159,09	\$ 7.445,45
Internet, Tv, Telefonía	\$ 3.360,00	\$ 3.427,20	\$ 3.495,74	\$ 3.565,66	\$ 3.636,97
Agua potable	\$ 4.772,73	\$ 5.488,64	\$ 5.727,27	\$ 5.965,91	\$ 6.204,55
Gastos financieros	\$ 3.011,11	\$ 2.422,08	\$ 1.793,34	\$ 1.122,24	\$ 405,90

La estructura de la nómina está dada de la siguiente manera:

Tabla 12. Estructura nómina.

Personal	Cantidad	Sueldo	Horas extras	Bono Navideño	Vacaciones	Aporte Patronal	Total 1	Total Global
Administrador General	1	€ 2.400,00	€ -	€ 200,00	€ 100,00	€ 566,40	€ 3.266,40	€ 3.266,40
Chef Ejecutivo	1	€ 1.800,00	€ -	€ 150,00	€ 75,00	€ 424,80	€ 2.449,80	€ 2.449,80
Capitan de servicio	1	€ 1.400,00	€ 102,08	€ 125,17	€ 62,59	€ 354,49	€ 2.044,34	€ 2.044,34
Ayudante de cocina	1	€ 1.400,00	€ 102,08	€ 125,17	€ 62,59	€ 354,49	€ 2.044,34	€ 2.044,34
Posillero	1	€ 1.050,00	€ 76,56	€ 93,88	€ 46,94	€ 265,87	€ 1.533,25	€ 1.533,25
Mesero	1	€ 1.050,00	€ 76,56	€ 93,88	€ 46,94	€ 265,87	€ 1.533,25	€ 1.533,25
Mesero	1	€ 1.050,00	€ 76,56	€ 93,88	€ 46,94	€ 265,87	€ 1.533,25	€ 1.533,25
Total de nomina		10.150,00	433,85	881,99	440,99	2.497,79	14.404,63	14.404,63

Los gastos más representativos, adicional a los de materia prima, corresponden a los de sueldos y salarios con un porcentaje 65.48%.

7.1.1.2 Análisis vertical escenario normal

Tabla 13. Análisis vertical escenario normal.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	AÑO 2019	%	AÑO 2020	%	AÑO 2021	%	AÑO 2022	%	AÑO 2023	%
A) Ingresos Totales	420.000,00		483.000,00		504.000,00		525.000,00		546.000,00	
Ingreso por ventas	420.000,00	100,00%	483.000,00	100,00%	504.000,00	100,00%	525.000,00	100,00%	546.000,00	100,00%
Otros ingresos										
B) Egresos Totales	404.167,29		428.603,96		440.963,16		453.368,50		465.818,89	
Adquisición y compra de activos fijos y otras inversiones										
Inversión de Activos	54.000,00									
Costos- Gastos	404.167,29		428.603,96		440.963,16		453.368,50		465.818,89	
Costos de la mercancia										
Costo de materia prima	151.200,00	36,00%	173.880,00	36,00%	181.440,00	36,00%	189.000,00	36,00%	196.560,00	36,00%
Costo de gas	9.545,45	2,27%	10.977,27	2,27%	11.454,55	2,27%	11.931,82	2,27%	12.409,09	2,27%
Gastos en Nomina (incluido benef)	172.855,51	41,16%	176.312,62	36,50%	179.838,87	35,68%	183.435,65	34,94%	187.104,36	34,27%
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	1.728,56	0,41%	1.763,13	0,37%	1.798,39	0,36%	1.834,36	0,35%	1.871,04	0,34%
Almendo	16.800,00	4,00%	17.136,00	3,55%	17.478,72	3,47%	17.828,29	3,40%	18.184,86	3,33%
Depreciaciones	7.966,67	1,90%	7.966,67	1,65%	7.966,67	1,58%	7.966,67	1,52%	7.966,67	1,46%
Movilización y combustibles	1.800,00	0,43%	1.836,00	0,36%	1.872,72	0,37%	1.910,17	0,36%	1.948,38	0,36%
Mantenimientos programados	2.400,00	0,57%	2.448,00	0,51%	2.496,96	0,50%	2.546,90	0,49%	2.597,84	0,48%
Honorarios contables	18.000,00	4,29%	18.360,00	3,80%	18.727,20	3,72%	19.101,74	3,64%	19.483,78	3,57%
Gastos constitucion	5.000,00	1,19%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Luz electrica	5.727,27	1,36%	6.586,36	1,36%	6.872,73	1,36%	7.159,09	1,36%	7.445,45	1,36%
Internet, Tv, Telefonía	3.360,00	0,80%	3.427,20	0,71%	3.495,74	0,69%	3.565,66	0,68%	3.636,97	0,67%
Agua potable	4.772,73	1,14%	5.488,64	1,14%	5.727,27	1,14%	5.965,91	1,14%	6.204,55	1,14%
Gastos financieros	3.011,11	0,72%	2.422,08	0,50%	1.793,34	0,36%	1.122,24	0,21%	405,90	0,07%
Utilidad PÉrdida	15.832,71	3,77%	54.396,04	11,26%	63.036,84	12,51%	71.631,50	13,64%	80.181,11	14,69%

7.1.1.3 Análisis horizontal escenario normal

Tabla 14. Análisis horizontal escenario normal.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	AÑO 2019	AÑO 2020	Variación	AÑO 2021	Variación	AÑO 2022	Variación	AÑO 2023	Variación
A) Ingresos Totales	420.000,00	483.000,00		504.000,00		525.000,00		546.000,00	
Ingreso por ventas	420.000,00	483.000,00	15,00%	504.000,00	4,35%	525.000,00	4,17%	546.000,00	4,00%
Otros ingresos									
B) Egresos Totales	404.167,29	428.603,96		440.963,16		453.368,50		465.818,89	
<u>Adquisición y compra de activos fijos y otras inversiones</u>									
Inversión de Activos	54.000,00								
Costos-Gastos	404.167,29	428.603,96		440.963,16		453.368,50		465.818,89	
Costos de la mercancia									
Costo de materia prima	151.200,00	173.880,00	15,00%	181.440,00	4,35%	189.000,00	4,17%	196.560,00	4,00%
Costo de gas	9.545,45	10.977,27	15,00%	11.454,55	4,35%	11.931,82	4,17%	12.409,09	4,00%
Gastos en Norma (incluido benef)	172.855,51	176.312,62	2,00%	179.838,87	2,00%	183.435,65	2,00%	187.104,36	2,00%
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	1.728,56	1.763,13	2,00%	1.798,39	2,00%	1.834,36	2,00%	1.871,04	2,00%
Arriendo	16.800,00	17.136,00	2,00%	17.478,72	2,00%	17.828,29	2,00%	18.184,86	2,00%
Depreciaciones	7.966,67	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%
Movilización y combustibles	1.800,00	1.836,00	2,00%	1.872,72	2,00%	1.910,17	2,00%	1.948,38	2,00%
Mantenimientos programados	2.400,00	2.448,00	2,00%	2.496,96	2,00%	2.546,90	2,00%	2.597,84	2,00%
Honorarios contables	18.000,00	18.360,00	2,00%	18.727,20	2,00%	19.101,74	2,00%	19.483,78	2,00%
Gastos constitución	5.000,00	-	-100,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Luz electrica	5.727,27	6.586,36	15,00%	6.872,73	4,35%	7.159,09	4,17%	7.445,45	4,00%
Internet, Tv, Telefonía	3.360,00	3.427,20	2,00%	3.495,74	2,00%	3.565,66	2,00%	3.636,97	2,00%
Agua potable	4.772,73	5.488,64	15,00%	5.727,27	4,35%	5.965,91	4,17%	6.204,55	4,00%
Gastos financieros	3.011,11	2.422,08	-19,56%	1.793,34	-25,96%	1.122,24	-37,42%	405,90	-63,83%
Utilidad/Pérdida	15.832,71	54.396,04	243,57%	63.036,84	15,88%	71.631,50	13,63%	80.181,11	11,94%

7.1.2 Proyección de ingresos escenario negativo

Tabla 15. Proyección ingresos escenario negativo.

Periodo	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Incremento	0%	15%	20%	25%	30%
Valor	300.000,00	345.000,00	360.000,00	375.000,00	390.000,00

- *Incremento en ventas para cada año acorde a la política de la empresa*

Dado la naturaleza del negocio se ha definido un posible escenario dentro del cual se ha fijado una venta mínima que, de generarse la viabilidad del negocio, se vería afectada totalmente, puesto que los ingresos no lograrían compensar el total de los egresos a realizarse en cada periodo. Para efectos de demostración se ha contemplado el mismo.

Las ventas promedio a generar mensualmente durante en el primer año son de \$25.000,00 (**véase Anexo 17**), de ahí que para los siguientes periodos se ha contemplado la misma política de incremento que en el escenario normal.

En el escenario planteado se esperaría trabajar a un 55.55% de la capacidad total del proyecto

Los ingresos proyectados se definen en la siguiente tabla, tomando en consideración el incremento estipulado con respecto al periodo inicial.

7.1.2.1 Proyección de costos y gastos escenario negativo

Al igual que en el escenario normal, la proyección de ingresos y gastos para el escenario negativo toma las mismas variables para sus incrementos y participaciones en cada uno de sus rubros. Dado esto se tiene la siguiente información:

Tabla 16. Proyección costos y gastos escenario negativo.

RUBRO	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de materia prima	\$ 108.000,00	\$ 124.200,00	\$ 129.600,00	\$ 135.000,00	\$ 140.400,00
Costo de gas	\$ 6.818,18	\$ 7.840,91	\$ 8.181,82	\$ 8.522,73	\$ 8.863,64
Gastos en Nomina (incluido benef)	\$ 172.855,51	\$ 176.312,62	\$ 179.838,87	\$ 183.435,65	\$ 187.104,36
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	\$ 1.728,56	\$ 1.763,13	\$ 1.798,39	\$ 1.834,36	\$ 1.871,04
Arriendo	\$ 16.800,00	\$ 17.136,00	\$ 17.478,72	\$ 17.828,29	\$ 18.184,86
Depreciaciones	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67
Movilizacion y combustibles	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,72	\$ 1.910,17	\$ 1.948,38
Mantenimientos programados	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Honorarios contables	\$ 18.000,00	\$ 18.360,00	\$ 18.727,20	\$ 19.101,74	\$ 19.483,78
Gastos constitucion	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Luz electrica	\$ 4.090,91	\$ 4.704,55	\$ 4.909,09	\$ 5.113,64	\$ 5.318,18
Internet, Tv, Telefonía	\$ 3.360,00	\$ 3.427,20	\$ 3.495,74	\$ 3.565,66	\$ 3.636,97
Agua potable	\$ 3.409,09	\$ 3.920,45	\$ 4.090,91	\$ 4.261,36	\$ 4.431,82
Gastos financieros	\$ 3.011,11	\$ 2.422,08	\$ 1.793,34	\$ 1.122,24	\$ 405,90

7.1.2.2. Análisis vertical escenario negativo

Tabla 17. Análisis vertical escenario negativo.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	AÑO 2019	%	AÑO 2020	%	AÑO 2021	%	AÑO 2022	%	AÑO 2023	%
A) Ingresos Totales	300.000,00		345.000,00		360.000,00		375.000,00		390.000,00	
Ingreso por ventas	300.000,00	100,00%	345.000,00	100,00%	360.000,00	100,00%	375.000,00	100,00%	390.000,00	100,00%
Otros ingresos										
B) Egresos Totales	355.240,02		372.337,59		382.250,43		392.209,41		402.213,43	
Adquisición y compra de activos fijos y otras inversiones										
Inversión de Activos										
Costos- Gastos	355.240,02		372.337,59		382.250,43		392.209,41		402.213,43	
Costos de la mercancia										
Costo de materia prima	108.000,00	36,00%	124.200,00	36,00%	129.600,00	36,00%	135.000,00	36,00%	140.400,00	36,00%
Costo de gas	6.818,18	2,27%	7.840,91	2,27%	8.181,82	2,27%	8.522,73	2,27%	8.863,64	2,27%
Gastos en Nomina (incluido benef)	172.855,51	57,62%	176.312,62	51,11%	179.838,87	49,96%	183.435,65	48,92%	187.104,36	47,98%
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	1.728,58	0,58%	1.763,13	0,51%	1.798,39	0,50%	1.834,36	0,49%	1.871,04	0,48%
Ariendo	16.800,00	5,60%	17.136,00	4,97%	17.478,72	4,86%	17.828,29	4,75%	18.184,86	4,66%
Depreciaciones	7.966,67	2,66%	7.966,67	2,31%	7.966,67	2,21%	7.966,67	2,12%	7.966,67	2,04%
Movilización y combustibles	1.800,00	0,60%	1.836,00	0,53%	1.872,72	0,52%	1.910,17	0,51%	1.948,38	0,50%
Mantenimientos programados	2.400,00	0,80%	2.448,00	0,71%	2.496,96	0,69%	2.546,90	0,68%	2.597,84	0,67%
Honorarios contables	18.000,00	6,00%	18.360,00	5,32%	18.727,20	5,20%	19.101,74	5,09%	19.483,78	5,00%
Gastos constitución	5.000,00	1,67%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Luz eléctrica	4.090,91	1,36%	4.704,55	1,36%	4.909,09	1,36%	5.113,64	1,36%	5.318,18	1,36%
Internet, Tv, Telefonía	3.360,00	1,12%	3.427,20	0,99%	3.495,74	0,97%	3.565,66	0,95%	3.636,97	0,93%
Agua potable	3.409,09	1,14%	3.920,45	1,14%	4.090,91	1,14%	4.261,36	1,14%	4.431,82	1,14%
Gastos financieros	3.011,11	1,00%	2.422,08	0,70%	1.793,34	0,50%	1.122,24	0,30%	405,90	0,10%
Utilidad/Pérdida	55.240,02	-18,41%	27.337,59	-7,92%	22.250,43	-6,18%	17.209,41	-4,59%	12.213,43	-3,13%

7.1.2.3. Análisis horizontal escenario negativo

Tabla 18. Análisis horizontal escenario negativo.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	AÑO 2019	Variación	AÑO 2020	Variación	AÑO 2021	Variación	AÑO 2022	Variación	AÑO 2023	Variación
A) Ingresos Totales	300.000,00		345.000,00		360.000,00		375.000,00		390.000,00	
Ingreso por ventas	300.000,00	15,00%	345.000,00	4,35%	360.000,00	4,17%	375.000,00	4,17%	390.000,00	4,00%
Otros ingresos										
B) Egresos Totales	355.240,02		372.337,59		382.250,43		382.209,41		402.213,43	
Adquisición y compra de activos fijos y otras inversiones										
Inversión de Activos										
Costos- Gastos	355.240,02		372.337,59		382.250,43		382.209,41		402.213,43	
Costos de la mercancia										
Costo de materia prima	108.000,00	15,00%	124.200,00	4,35%	129.600,00	4,17%	135.000,00	4,17%	140.400,00	4,00%
Costo de gas	6.818,18	15,00%	7.840,91	4,35%	8.181,82	4,17%	8.522,73	4,17%	8.863,64	4,00%
Gastos en Nomina (incluido benef)	172.855,51	2,00%	176.312,62	2,00%	179.838,87	2,00%	183.435,65	2,00%	187.104,36	2,00%
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	1.728,56	2,00%	1.763,13	2,00%	1.798,39	2,00%	1.834,36	2,00%	1.871,04	2,00%
Arriendo	16.800,00	2,00%	17.136,00	2,00%	17.478,72	2,00%	17.828,29	2,00%	18.184,86	2,00%
Depreciaciones	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%
Movilización y combustibles	1.800,00	2,00%	1.836,00	2,00%	1.872,72	2,00%	1.910,17	2,00%	1.948,38	2,00%
Mantenimientos programados	2.400,00	2,00%	2.448,00	2,00%	2.496,96	2,00%	2.546,90	2,00%	2.597,84	2,00%
Honorarios contables	18.000,00	2,00%	18.360,00	2,00%	18.727,20	2,00%	19.101,74	2,00%	19.483,78	2,00%
Gastos constitución	5.000,00	-100,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Luz eléctrica	4.090,91	15,00%	4.704,55	4,35%	4.909,09	4,17%	5.113,64	4,17%	5.318,18	4,00%
Internet, Tv, Telefonía	3.360,00	2,00%	3.427,20	2,00%	3.495,74	2,00%	3.565,66	2,00%	3.636,97	2,00%
Agua potable	3.409,09	15,00%	3.920,45	4,35%	4.090,91	4,17%	4.261,36	4,17%	4.431,82	4,00%
Gastos financieros	3.011,11	-19,56%	2.422,08	-25,96%	1.793,34	-37,42%	1.122,24	-53,83%	406,90	-63,83%
Utilidad/Pérdida	55.240,02	-50,51%	27.337,59	-18,61%	22.250,43	-22,66%	17.209,41	-25,03%	12.213,43	-25,03%

7.1.3 Proyección de ingresos escenario optimista

Para este escenario se ha planteado la idea de llegar a operar a la capacidad total del proyecto. De esta manera, con las proyecciones de incremento similares a la de los escenarios normal y negativo, la venta promedio mensual a generarse dentro de este escenario es de \$45.000,00 (**véase Anexo 18**).

Los ingresos proyectados se definen en la siguiente tabla, tomando en consideración el incremento estipulado con respecto al periodo inicial:

Tabla 19. Proyección ingresos escenario optimista.

Periodo	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Incremento	0%	15%	20%	25%	30%
Valor	540.000,00	621.000,00	648.000,00	675.000,00	702.000,00

- Incremento en ventas para cada año acorde a la política de la empresa

7.1.3.1 Proyección de costos y gastos escenario optimista

Tabla 20. Proyección costos y gastos escenario optimista.

RUBRO	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de materia prima	\$ 194.400,00	\$ 223.560,00	\$ 233.280,00	\$ 243.000,00	\$ 252.720,00
Costo de gas	\$ 12.272,73	\$ 14.113,64	\$ 14.727,27	\$ 15.340,91	\$ 15.954,55
Gastos en Nomina (incluido benef)	\$ 172.855,51	\$ 176.312,62	\$ 179.838,87	\$ 183.435,65	\$ 187.104,36
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	\$ 1.728,56	\$ 1.763,13	\$ 1.798,39	\$ 1.834,36	\$ 1.871,04
Arriendo	\$ 16.800,00	\$ 17.136,00	\$ 17.478,72	\$ 17.828,29	\$ 18.184,86
Depreciaciones	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67	\$ 7.966,67
Movilizacion y combustibles	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,72	\$ 1.910,17	\$ 1.948,38
Mantenimientos programados	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Honorarios contables	\$ 18.000,00	\$ 18.360,00	\$ 18.727,20	\$ 19.101,74	\$ 19.483,78
Gastos constitucion	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Luz electrica	\$ 7.363,64	\$ 8.468,18	\$ 8.836,36	\$ 9.204,55	\$ 9.572,73
Internet, Tv, Telefonía	\$ 3.360,00	\$ 3.427,20	\$ 3.495,74	\$ 3.565,66	\$ 3.636,97
Agua potable	\$ 6.136,36	\$ 7.056,82	\$ 7.363,64	\$ 7.670,45	\$ 7.977,27
Gastos financieros	\$ 3.011,11	\$ 2.422,08	\$ 1.793,34	\$ 1.122,24	\$ 405,90

La proyección de costos y gastos, tanto fijos y variables, tal como se estipulo en el escenario normal, incrementarán conforme a las políticas establecidas, es decir que: los costos de bebidas y alimentos se mantendrán en el 36% independientemente del escenario y de la venta mensual generada en cada una de ellas; los gastos de nómina se mantendrán en ambos escenarios; y el resto de los costos y gastos se incrementarán en un 2% anual respecto del periodo inicial.

7.1.3.2 Análisis vertical escenario optimista

Tabla 21. Análisis vertical escenario optimista.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	AÑO 2019	%	AÑO 2020	%	AÑO 2021	%	AÑO 2022	%	AÑO 2023	%
A) Ingresos Totales	540.000,00		621.000,00		648.000,00		675.000,00		702.000,00	
Ingreso por ventas	540.000,00	100,00%	621.000,00	100,00%	648.000,00	100,00%	675.000,00	100,00%	702.000,00	100,00%
Otros ingresos										
B) Egresos Totales	453.094,56		484.870,32		499.675,88		514.527,59		529.424,34	
Adquisición y compra de activos fijos y otras inversiones										
Inversión de Activos										
Costos- Gastos	453.094,56		484.870,32		499.675,88		514.527,59		529.424,34	
Costos de la mercancia										
Costo de materia prima	194.400,00	36,00%	223.560,00	36,00%	233.280,00	36,00%	243.000,00	36,00%	252.720,00	36,00%
Costo de gas	12.272,73	2,27%	14.113,64	2,27%	14.727,27	2,27%	15.340,91	2,27%	15.954,55	2,27%
Gastos en Normia (incluido benef)	172.855,51	32,01%	176.312,62	28,39%	179.838,87	27,76%	183.435,65	27,18%	187.104,36	26,65%
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	1.728,56	0,32%	1.763,13	0,28%	1.798,39	0,28%	1.834,36	0,27%	1.871,04	0,27%
Arriendo	16.800,00	3,11%	17.136,00	2,76%	17.478,72	2,70%	17.828,29	2,64%	18.184,86	2,59%
Depreciaciones	7.966,67	1,48%	7.966,67	1,28%	7.966,67	1,23%	7.966,67	1,18%	7.966,67	1,13%
Movilización y combustibles	1.800,00	0,33%	1.836,00	0,30%	1.872,72	0,29%	1.910,17	0,28%	1.948,38	0,28%
Mantenimientos programados	2.400,00	0,44%	2.448,00	0,39%	2.496,96	0,39%	2.546,90	0,38%	2.597,84	0,37%
Honorarios contables	18.000,00	3,33%	18.360,00	2,96%	18.727,20	2,89%	19.101,74	2,83%	19.483,78	2,78%
Gastos constitucion	5.000,00	0,93%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Luz eléctrica	7.363,64	1,36%	8.468,18	1,36%	8.836,36	1,36%	9.204,55	1,36%	9.572,73	1,36%
Internet, Tv, Telefonía	3.360,00	0,62%	3.427,20	0,56%	3.495,74	0,54%	3.565,66	0,53%	3.636,97	0,52%
Agua potable	6.136,36	1,14%	7.056,82	1,14%	7.363,64	1,14%	7.670,45	1,14%	7.977,27	1,14%
Gastos financieros	3.011,11	0,56%	2.422,08	0,39%	1.793,34	0,28%	1.122,24	0,17%	405,90	0,06%
Utilidad/Pérdida	86.905,44	16,09%	136.129,68	21,92%	148.324,12	22,89%	160.472,41	23,77%	172.575,66	24,58%

7.1.3.3 Análisis horizontal escenario optimista

Tabla 22. Análisis horizontal escenario optimista.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	AÑO 2019	AÑO 2020	Variación	AÑO 2021	Variación	AÑO 2022	Variación	AÑO 2023	Variación
A) Ingresos Totales	540.000,00	621.000,00		648.000,00		675.000,00		702.000,00	
Ingreso por ventas	540.000,00	621.000,00	15,00%	648.000,00	4,35%	675.000,00	4,17%	702.000,00	4,00%
Otros ingresos									
B) Egresos Totales	453.094,56	484.870,32		499.675,88		514.527,59		529.424,34	
Adquisición y compra de activos fijos y otras inversiones									
Inversión de Activos									
Costos- Gastos	453.094,56	484.870,32		499.675,88		514.527,59		529.424,34	
Costos de la mercancia									
Costo de materia prima	194.400,00	223.560,00	15,00%	233.280,00	4,35%	243.000,00	4,17%	252.720,00	4,00%
Costo de gas	12.272,73	14.113,64	15,00%	14.727,27	4,35%	15.340,91	4,17%	15.954,55	4,00%
Gastos en Nómina (incluido benef)	172.855,51	176.312,62	2,00%	179.689,87	2,00%	183.435,65	2,00%	187.104,36	2,00%
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	1.728,56	1.763,13	2,00%	1.799,39	2,00%	1.834,36	2,00%	1.871,04	2,00%
Alquiler	16.800,00	17.136,00	2,00%	17.478,72	2,00%	17.828,29	2,00%	18.184,86	2,00%
Depreciaciones	7.966,67	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%	7.966,67	0,00%
Movilización y combustibles	1.800,00	1.836,00	2,00%	1.872,72	2,00%	1.910,17	2,00%	1.948,38	2,00%
Mantenimientos programados	2.400,00	2.448,00	2,00%	2.496,96	2,00%	2.546,90	2,00%	2.597,84	2,00%
Honorarios cortables	18.000,00	18.360,00	2,00%	18.727,20	2,00%	19.101,74	2,00%	19.483,78	2,00%
Gastos constitución	5.000,00	-	-100,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Luz eléctrica	7.363,64	8.468,18	15,00%	8.666,36	4,35%	9.204,55	4,17%	9.572,73	4,00%
Internet, Tv, Telefonía	3.360,00	3.427,20	2,00%	3.495,74	2,00%	3.566,66	2,00%	3.638,97	2,00%
Agua potable	6.166,36	7.066,82	15,00%	7.363,64	4,35%	7.670,45	4,17%	7.977,27	4,00%
Gastos financieros	3.011,11	2.422,08	-19,56%	1.793,34	-25,96%	1.122,24	-37,42%	405,90	-63,69%
Utilidad/Pérdida	86.905,44	136.129,68	56,64%	148.324,12	8,96%	160.472,41	8,19%	172.575,66	7,54%

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial calculada será de \$80.000,00, distribuida en compra de activos fijos 54.000,00 (Maquinaria, muebles y enseres, equipos de

computación, instalaciones), la realización de un stock en inventarios para afrontar las primeras semanas de demanda por parte de los clientes, y el capital de trabajo; el mismo que fue determinado entre la diferencia de la compra de activos e inventarios y la inversión total, dando como saldo un valor de \$21.000,00, a ser utilizados para afrontar los periodos de iliquidez, generalmente iniciales, hasta que el flujo normal del negocio genere los valores suficientes para cubrir los gastos a ser incurridos (**véase Anexo 19**).

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital del proyecto será sustentada de la siguiente manera:

El 62.5% de inversión será realizada a través de un préstamo a 5 años con una tasa del 6.54% con el Banco Santander por un monto de \$50.000,00 con una cuota estimada mensual de \$979,24, el 37,5% restantes será realizada el socio.

Tabla 23. Estructura de capital.

INVERSION INICIAL		ESTRUCTURA DE CAPITAL			FINANCIAMIENTO LARGO PLAZO		
CAPITAL DE TRABAJO	21.000,00 €	INVERSION INICIAL	80.000,00 €	100,00%	MONTO	50.000,00 €	
ACTIVOS FIJOS	54.000,00 €	CAPITAL PROPIO	30.000,00 €	37,50%		MENSUAL	ANUAL
INVENTARIOS	5.000,00 €	PRESTAMO L/P	50.000,00 €	62,50%	TASA DE INTERES	0,55%	6,54%
TOTAL INVERSION	80.000,00 €	RAZON DEUDA CAPITAL		166,67%	CUOTA MENSUAL		\$ 979,24

7.2.3 Punto de equilibrio

Para la construcción del punto de equilibrio se ha contemplado únicamente como variables a los costos de materia prima, los cuales están relacionados directamente con el incremento o disminución del volumen de ventas, los demás valores contenidos en las proyecciones se considerarán como gastos fijos, esto con el fin de que en caso de cualquier variación todos estos gastos se mantengan fijos y no varíen con respecto a las ventas.

Para ello, la única variable es el costo de materia prima, la cual representa un 36% en función de las ventas.

Tabla 24. Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio					
Partida	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 420.000,00	\$ 483.000,00	\$504.000,00	\$525.000,00	\$546.000,00
Gastos fijos	\$ 257.639,51	\$ 259.101,66	\$263.586,50	\$268.096,28	\$272.628,50
Costos variables	\$ 151.200,00	\$ 173.880,00	\$181.440,00	\$189.000,00	\$196.560,00
Punto de equilibrio	\$ 402.561,73	\$ 404.846,34	\$411.853,91	\$418.900,45	\$425.982,04
Demostracion					
Partida		2020	2021	2022	2022
Ventas	\$ 402.561,73	\$ 404.846,34	\$411.853,91	\$418.900,45	\$425.982,04
Gastos fijos	\$ 257.639,51	\$ 259.101,66	\$263.586,50	\$268.096,28	\$272.628,50
Costos variables 36%	\$ 144.922,22	\$ 145.744,68	\$148.267,41	\$150.804,16	\$153.353,53
Punto de equilibrio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

7.3 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

Para la evaluación de los diferentes escenarios proyectados, en la identificación de la viabilidad del proyecto, se ha tomado como referencia para la tasa de descuento y de esta manera determinar el VAN, tasas de interés pasivas, tasa de inflación y el indicador de Riesgo país. El total de estos valores arrojan un cálculo para la tasa de descuento del 10.69%.

7.3.1 Evaluación escenario normal

Para la evaluación del escenario normal, adicional a la tasa de descuento calculada, se ha calculado también el impacto del impuesto a la renta sobre las ganancias y participación trabajadores, mismos que bajo la legislación española son los siguientes:

- Impuesto a la renta 37%
- Participación trabajadores 10% (Opcional)

En tanto la participación trabajadores en la legislación española es opcional, para el presente caso se le ha dado como válida y la misma se distribuirá el 10%. Dado estos parámetros tenemos la siguiente información:

Tabla 25. Evaluación escenario normal.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	- 80.000,00	302,88	26.973,93	32.383,83	37.762,46	43.110,54
Ingresos	- 80.000,00	420.000,00	483.000,00	504.000,00	525.000,00	546.000,00
C/Gastos	- 80.000,00	404.167,29	428.603,96	440.963,16	453.368,50	465.818,89

Valor Presente Neto	\$17.266,76
Valor Presente Neto Ingresos	\$1.743.587,43
Valor Presente Neto Costos-Gastos	\$1.542.436,40
TIR:	17,00%
Relación Beneficio Costo:	1,13

El flujo neto considera el resultado del ejercicio de cada periodo menos el impuesto a la renta y participación trabajadores, los cuales en términos generales serían los valores que se distribuirán a los socios.

La TIR del escenario normal representa el 17.00% y la relación costo/beneficio 1.13, razón por la cual se considera que el proyecto es viable dentro del escenario normal. El periodo de recuperación de la inversión en el escenario normal sería al año 5.

Tabla 26. Periodo recuperación escenario normal.

	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
	0	1	2,00	3,00	4,00	5,00
	-	302,88	26.973,93	32.383,83	37.762,46	43.110,54
FLUJOS DESCONTADOS	-	\$273,62	\$22.015,45	\$23.878,28	\$25.155,14	\$25.944,28
FLUJOS ACUMULADOS	- 80.000,00	- 79.726,38	- 57.710,93	- 33.832,65	- 8.677,52	17.266,76

7.3.2 Evaluación escenario negativo

Tabla 27. Evaluación escenario negativo.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	- 80.000,00	- 56.001,24	- 30.301,58	- 26.023,22	- 21.809,37	- 17.818,69
Ingresos	- 80.000,00	300.000,00	345.000,00	360.000,00	375.000,00	390.000,00
C/Gastos	- 80.000,00	355.240,02	372.337,59	382.250,43	392.209,41	402.213,43

Valor Presente Neto	-\$199.764,08
Valor Presente Neto Ingresos	\$1.222.562,45
Valor Presente Neto Costos-Gastos	\$1.330.000,30
TIR:	0,00%
Relaci3n Beneficio Costo:	0,92

Para el caso del Escenario negativo, tanto la TIR (0%) como la relaci3n costo/beneficio (0.92), generan un indicador que el proyecto bajo este escenario no es factible puesto que los egresos superan ingresos. La recuperaci3n de la inversi3n en el escenario negativo ser3a inviable.

Tabla 28. Periodo recuperaci3n escenario negativo.

	PERIODO DE RECUPERACI3N DE LA INVERSI3N					
	0	1	2,00	3,00	4,00	5,00
	-	56.001,24	- 30.301,58	- 26.023,22	- 21.809,37	- 17.818,69
FLUJOS DESCONTADOS	-	-\$50.592,87	-\$24.731,38	-\$19.188,28	-\$14.528,12	-\$10.723,43
FLUJOS ACUMULADOS	- 80.000,00	- 130.592,87	- 155.324,25	- 174.512,53	- 189.040,65	- 199.764,08

7.3.3 Evaluaci3n escenario optimista

Tabla 29. Evaluaci3n escenario optimista.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	- 80.000,00	47.596,30	77.185,53	84.099,77	90.987,86	97.850,40
Ingresos	- 80.000,00	540.000,00	621.000,00	648.000,00	675.000,00	702.000,00
C/Gastos	- 80.000,00	453.094,56	484.870,32	499.675,88	514.527,59	529.424,34

Valor Presente Neto	\$207.505,61
Valor Presente Neto Ingresos	\$2.264.612,41
Valor Presente Neto Costos-Gastos	\$1.754.872,49
TIR:	78,54%
Relaci3n Beneficio Costo:	1,29

Bajo el escenario optimista la TIR del proyecto representa un 78.54% y con la relaci3n beneficio/costo 1.29, se concluir3a que el proyecto es totalmente factible. El periodo de recuperaci3n de la inversi3n ser3a al segundo a3o.

Tabla 30. Periodo recuperación escenario optimista.

	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
	0	1	2,00	3,00	4,00	5,00
	-	47.596,30	77.185,53	84.099,77	90.987,86	97.850,40
FLUJOS DESCONTADOS	-	\$42.999,64	\$62.996,89	\$62.011,13	\$60.610,78	\$58.887,17
FLUJOS ACUMULADOS	- 80.000,00	- 37.000,36	25.996,53	88.007,66	148.618,44	207.505,61

7.4 Balance general proyectado

Tabla 31. Balance general.

BALANCE GENERAL					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019					
EXPRESADO EN EUROS					
	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
CORRIENTE	31.856,55 €	53.864,44 €	66.536,27 €	72.215,35 €	77.134,95 €
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	22.995,18 €	35.840,92 €	42.870,42 €	49.446,55 €	55.561,57 €
BANCO SANTANDER	22.007,82 €	33.969,27 €	39.722,88 €	46.591,57 €	53.414,03 €
CAJA GENERAL	987,36 €	1.871,65 €	3.147,54 €	2.854,98 €	2.147,54 €
EXIGIBLE	1.987,25 €	4.125,98 €	7.417,87 €	6.871,69 €	5.698,41 €
DOCUMENTOS POR COBRAR	1.987,25 €	4.125,98 €	7.417,87 €	6.871,69 €	5.698,41 €
REALIZABLE	6.874,12 €	13.897,54 €	16.247,98 €	15.897,11 €	15.874,97 €
INVENTARIO DE PROD TERMINADOS	6.874,12 €	13.897,54 €	16.247,98 €	15.897,11 €	15.874,97 €
NO CORRIENTE	66.033,33 €	58.066,67 €	50.100,00 €	42.133,33 €	34.166,67 €
P. PLANTA Y EQUIPO	66.033,33 €	58.066,67 €	50.100,00 €	42.133,33 €	34.166,67 €
MAQUINARIA Y EQUIPO	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
MUEBLES Y ENSERES	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
INSTALACIONES	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
VEHICULOS	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
(-) DEP ACUM ACTIVOS FIJOS	- 7.966,67 €	- 15.933,33 €	- 23.900,00 €	- 31.866,67 €	- 39.833,33 €
TOTAL ACTIVO	97.889,88 €	111.931,11 €	116.636,27 €	114.348,68 €	111.301,62 €
PASIVO					
CORRIENTE	12.652,56 €	18.025,86 €	27.278,72 €	30.241,19 €	33.191,08 €
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	5.797,00 €	6.241,71 €	6.462,37 €	6.683,89 €	6.906,29 €
PROVEEDORES DE BIENES	3.024,00 €	3.477,60 €	3.628,80 €	3.780,00 €	3.931,20 €
PROVEEDORES DE SERVICIOS	2.773,00 €	2.764,11 €	2.833,57 €	2.903,89 €	2.975,09 €
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	6.855,56 €	11.784,15 €	20.816,35 €	23.557,31 €	26.284,79 €
IMPUESTOS POR PAGAR	6.855,56 €	7.295,58 €	7.329,38 €	7.365,39 €	7.403,56 €
DIVIDENDOS POR PAGAR	- €	4.488,57 €	13.486,97 €	16.191,91 €	18.881,23 €
NO CORRIENTE	66.260,17 €	56.931,32 €	46.973,73 €	36.345,03 €	25.000,00 €
OBLIGACIONES INST FINANCIERAS	66.260,17 €	56.931,32 €	46.973,73 €	36.345,03 €	25.000,00 €
PRESTAMOS BANCARIO	66.260,17 €	56.931,32 €	46.973,73 €	36.345,03 €	25.000,00 €
PATRIMONIO	18.977,15 €	36.973,93 €	42.383,83 €	47.762,46 €	53.110,54 €
CAPITAL SOCIAL	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
CAPITAL SUSCRITO	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
RESULTADOS	8.977,15 €	26.973,93 €	32.383,83 €	37.762,46 €	43.110,54 €
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.977,15 €	26.973,93 €	32.383,83 €	37.762,46 €	43.110,54 €
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	97.889,88 €	111.931,11 €	116.636,27 €	114.348,68 €	111.301,62 €

7.4.1 Flujo de caja proyectado

Tabla 32. Flujo de caja proyectado.

CONCEPTO/ TRIMESTRE	Periodo Cero	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS DE CAJA						
Ventas Contado		508.200,00 €	584.430,00 €	609.840,00 €	635.250,00 €	660.660,00 €
EGRESOS DE CAJA						
	\$ -	470.194,73 €	530.027,56 €	556.261,51 €	576.201,23 €	596.125,48 €
Pago de arriendo local		20.328,00 €	20.734,56 €	21.149,25 €	21.572,24 €	22.003,68 €
Pago de materia prima		164.959,20 €	189.703,08 €	197.951,04 €	206.199,00 €	214.446,96 €
Pago de gas		11.550,00 €	13.282,50 €	13.860,00 €	14.437,50 €	15.015,00 €
Pago de nomina		121.036,96 €	121.036,96 €	121.036,96 €	121.036,96 €	121.036,96 €
Pago de socios		- €	4.488,57 €	13.486,97 €	16.191,91 €	18.881,23 €
Pago de movilizacion		2.178,00 €	2.221,56 €	2.265,99 €	2.311,31 €	2.357,54 €
Pago de mantenimientos		2.904,00 €	2.962,08 €	3.021,32 €	3.081,75 €	3.143,38 €
Pago de honorarios profesionales		21.780,00 €	22.215,60 €	22.659,91 €	23.113,11 €	23.575,37 €
Pago Gastos de constitucion		6.050,00 €	- €	- €	- €	- €
Pago de luz		6.930,00 €	7.969,50 €	8.316,00 €	8.662,50 €	9.009,00 €
Pago de Internet, Tv		4.065,60 €	4.146,91 €	4.229,85 €	4.314,45 €	4.400,74 €
Pago de seguridad social		35.942,77 €	35.942,77 €	35.942,77 €	35.942,77 €	35.942,77 €
Pago de bonificacion empleados		1.583,27 €	5.439,60 €	6.303,68 €	7.163,15 €	8.018,11 €
Pago de impuestos FISCO		53.361,00 €	81.491,69 €	87.356,83 €	93.204,91 €	99.036,31 €
Pago prestamo		11.750,93 €	11.750,93 €	11.750,93 €	11.750,93 €	11.750,93 €
Pago de agua		5.775,00 €	6.641,25 €	6.930,00 €	7.218,75 €	7.507,50 €
Capital de trabajo inicial	\$ 21.000,00	38.005,27 €	54.402,44 €	53.578,49 €	59.048,77 €	64.534,52 €
Flujo Acumulado	\$ 21.000,00	59.005,27 €	113.407,71 €	166.986,20 €	226.034,97 €	290.569,49 €

Para la elaboración del flujo de caja se tiene contemplada, en el caso de las ventas y las compras de productos que no son de primera necesidad y los servicios básicos, un recargo del 21% por concepto de impuesto al valor agregado. Para el caso de los productos de comestibles y servicios básicos se tiene contemplado un recargo del 4%, conforme a lo establecido a la ley de régimen impositivo de España.

El rubro de pago de socios representa la distribución por dividendos cancelados al siguiente periodo del año cerrado; se ha considerado como política de empresa distribuir el 50% del resultado neto restante de cada periodo.

Los pagos al FISCO son realizados con base a estimaciones, en tanto hay retenciones y compensaciones que no son posibles proyectar, pero se realiza para provisionar el pago de los mismos, incluyendo además el pago por concepto de impuesto a la renta que equivale al 37% del resultado bruto del periodo.

Para el caso de los empleados se ha considerado la distribución anual del 10%, conforme a lo establecido a las leyes del país. Es importante tener presente que

este rubro está a decisión de la empresa, y como tal se ha provisionado cancelar el mismo durante cada periodo.

7.4.2 Flujo de efectivo proyectado

Tabla 33. Flujo de efectivo proyectado.

Estados de flujo efectivo directo	2019	2020	2021	2022	2023
Flujos de efectivo procedentes de					
Clases de cobros por actividades de					
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	\$420.000,00	\$483.000,00	\$504.000,00	\$525.000,00	\$546.000,00
Otros cobros por actividades de operación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Cobros	\$420.000,00	\$483.000,00	\$504.000,00	\$525.000,00	\$546.000,00
Clases de pagos					
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	\$210.669,81	\$280.327,58	\$303.582,31	\$321.402,93	\$339.158,65
Pagos a y por cuenta de empleados	\$174.584,06	\$178.075,74	\$181.637,26	\$185.270,00	\$188.975,40
Otros pagos operativos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Pagos	\$385.253,88	\$458.403,33	\$485.219,57	\$506.672,93	\$528.134,05
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	\$34.746,12	\$24.596,67	\$18.780,43	\$18.327,07	\$17.865,95
Flujos de efectivo procedentes de					
Importes procedentes de préstamos de corto plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pagos procedentes de préstamos de corto plazo	-\$11.750,93	-\$11.750,93	-\$11.750,93	-\$11.750,93	-\$11.750,93
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de financiación	-\$11.750,93	-\$11.750,93	-\$11.750,93	-\$11.750,93	-\$11.750,93
Incremento/disminucion del efectivo y equivalentes	\$22.995,19	\$12.845,74	\$7.029,50	\$6.576,13	\$6.115,02
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	\$0,00	\$22.995,18	\$35.840,92	\$42.870,42	\$49.446,55
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	\$22.995,19	\$35.840,92	\$42.870,42	\$49.446,55	\$55.561,57

7.5 Indicadores

Tabla 34. Indicadores.

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio Industria Ecuatoriana
Liquidez						
Razon corriente	2,52	2,99	2,44	2,39	2,32	2,1089
Prueba acida	1,97	2,22	1,84	1,86	1,85	1,7696
Endeudamiento						
Razon deuda capital	0,67	0,49	0,64	0,63	0,62	1,9164
Actividad						
Rotacion de cuentas por cobrar	1,70	3,08	5,30	4,71	3,76	73,63
Rentabilidad						
ROE	0,47	0,73	0,76	0,79	0,81	0,7011
EBITDA	\$ 26.810,48	\$ 64.784,78	\$ 72.796,85	\$ 80.720,41	\$ 88.553,68	-
Rentabilidad	0,02	0,06	0,06	0,07	0,08	0,0847
ROA	0,09	0,24	0,28	0,33	0,39	0,2259

El análisis financiero muestra una viabilidad del proyecto en términos generales, debido que tanto el TIR del 17.00%, un VAN de \$17.266,76 y una relación beneficio/costo de 1.13 adicional a las razones financieras aplicadas a la presente dan como resultado, valores positivos que implicarían el desarrollo del mismo.

Con la información detallada se puede evidenciar que La Calle, en comparación a los ratios generados en promedio por la Industria ecuatoriana dentro de la actividad de alojamiento y restaurantes, evidencia que durante todos los periodos proyectados los diferentes indicadores muestran ratios favorables para la entidad lo cual se establece que es viable en condiciones normales. Es importante mencionar que el analisis debía ser realizado con base en el promedio de la industria española, sin embargo por falta de información se llevó a cabo con la nacional.

Además, se debe contar con la elaboración del plan de marketing adecuado que a su vez esté en congruencia con el estudio de mercado respectivo. Esto permitirá que la empresa se desenvuelva con resultados positivos para sus socios o accionistas.

Adicional a lo anterior se debe tener presente que, para generar los resultados mostrados, la empresa deberá cumplir e implementar un balanced score card, que permita ir evaluando los criterios y corrigiendo las posibles variaciones que se vayan suscitando.

7.6 Conclusiones y recomendaciones

Mediante el análisis financiero del proyecto La Calle, es posible determinar la viabilidad de este, en la medida que cumple con los objetivos y evaluaciones planteadas para determinar la ejecución de las necesidades, mostrando un plan de negocios y rentabilidades que resultan totalmente factibles en concordancia con el plan de marketing.

Tras la realización de análisis y pruebas por medio de las cuales se estudiaba la oportunidad de negocio, se mostró éste como una idea de negocio factible de

llevar a la práctica; se esperaría que la proyección de ventas pueda ser alcanzada en su totalidad.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Dando cumplimiento al objetivo general del presente plan de negocios, ha sido posible llevar a cabo el análisis de la viabilidad de La Calle, un bar-restaurante ecuatoriano en la ciudad de Madrid – España.

Mediante el estudio de los factores externos y los factores de la industria, fue posible apreciar una oportunidad de negocio latente, en la medida que grandes oportunidades fueron encontradas, a la vez que las alternativas a las amenazas fueron planteadas como viables. Se analizó cada variable de manera independiente, para después ver en su conjunto la mejor manera de tratarlas en la búsqueda del éxito del proyecto.

Asimismo, se encontraron las necesidades del público objetivo del negocio y se plantearon alternativas de solución, a través de la puesta en marcha del negocio y la identificación de la propuesta de valor agregado del mismo.

Con la utilización de las metodologías de investigación cualitativas y cuantitativas fue posible conocer un poco más de cerca los gustos y preferencias de los potenciales consumidores, así como las recomendaciones de aquellos que por su trayectoria, cuentan con una experiencia importante en el mercado de bebidas y alimentos.

Adicionalmente, se trabajó en un mix de marketing, en el que se pudo establecer el tipo de marketing al que se le quería apostar, y todos los aspectos que de él se desprenden. Así, se determinaron las características del servicio y los productos a ofrecer, se diseñó el logo y se eligieron los colores de la marca que acompañarían la temática y estilo del restaurante, se diseñó el menú mediante la estrategia de fijación de precios basada en la competencia, y además se dispusieron las estrategias de promoción a ser utilizadas, como lo son las relaciones públicas, la campaña de exceptiva, el tipo de publicidad a llevar a cabo, las ventas personales, entre otras.

Por último, se estructuró el plan financiero de La Calle que, analizado desde tres posibles escenarios, arrojó un resultado positivo en la medida que bajo la perspectiva del escenario normal la TIR representa el 13.16% y la relación costo/beneficio 1.12, lo que permite aseverar que el proyecto es viable dentro de estas circunstancias. Bajo esta premisa, se encontró que el tiempo de recuperación de la inversión sería de un estimado de 5 años.

Si bien no todos los resultados encontrados a lo largo del análisis del presente documento pueden ser calificados como positivos, sí es posible determinar que, con el buen manejo de los recursos y el correcto despliegue de la estrategia de marketing, es posible alcanzar el éxito del plan de negocios planteado; se encuentra un escenario propicio para la puesta en marcha del negocio.

REFERENCIAS

ACNUR. (2018). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>

Atlántico. (2018). *Estado actual del sector tecnológico en España*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <http://www.atlantico.net/articulo/tecnologia/estado-actual-sector-tecnologico-espana/20181116113152677943.html>

Banco de España. (2018). *Proyecciones macroeconómicas de la economía de España (2018-2021)*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnalisisEconomico/AnalisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be-proy-201812.pdf>

Banco Mundial en Ecuador. (2018). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Boletín Oficial del Estado. (2019). *Impuestos especiales*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.boe.es/legislacion/codigos/>

El Comercio. (2018). *Los restaurantes se adaptan a la tecnología*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.elcomercio.com/sabores/restaurantes-tecnologia-quito-ecuador-madrid.html>

El Mundo. (2018). *La llegada de inmigrantes a España aumenta un 28%*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de <https://www.elmundo.es/espana/2018/06/25/5b30be1dca4741905f8b465e.html>

El Sabor de lo Bueno. (2018). *Tendencias Gastronómicas 2018*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://sabordelobueno.com/tendencias-gastronomicas-2018/>

El Universo. (2017). *Jorge Glas sentenciado como culpable a 6 años de prisión en el caso de Odebrecht*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/12/13/nota/6525058/jorge-glas-sentenciado-como-culpable-6-anos-prision-caso-odebrecht>

Fernández, P. Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 15 de marzo de 2019 de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf

Garrigues & ICEX. (2018). *Ayudas e incentivos de la Unión Europea*. Guía de negocios en España. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://guidetobusinessinspain.com/4-ayudas-e-incentivos-a-la-inversion-en-espana/4-8-ayudas-e-incentivos-de-la-union-europea/>

Garrigues & ICEX. (2018). *Guía de negocios en España*. Invest Spain. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://guidetobusinessinspain.com/>

Gestron. (2017). *¿Cómo crear una empresa en España siendo extranjero?* Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <http://gestron.es/como-crear->

empresa-espana-siendo-extranjero/

ICEX. (2017). *Ayuda e incentivos, sector agroalimentario en España*. Invest Spain. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/nzqw/~edisp/doc2017740753.pdf>

ICEX. (2018). *Economía atractiva y abierta*. Invest Spain. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <http://www.investinspain.org/invest/es/por-que-espana/economia-atractiva/index.html>

INE. *Instituto Nacional de Estadística*. España. Recuperado el 15 de abril de 2019 de: <https://www.ine.es/welcome.shtml>

Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Información estadística*. INE España. Recuperado el 30 de marzo de 2019 de: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/listaoperaciones.htm>

ISQ turística. (2019). *Implantación de Sistemas de Calidad: Restaurantes/Bares*. ISQ turística. Recuperado el 27 de febrero de 2019 de: <https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>

Kotler, P. Y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11ª Ed.). México. Pearson Educación S.A. de C.V. Recuperado el 22 de marzo de 2019 de: https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed

La Vanguardia. (2018). *La OCDE empeora el futuro de España*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20181121/453078902842/ocde-previsiones-pib-deficit-espana-crecimiento-economia.html>

La Vanguardia. (2018). *Madrid libera el precio del alquiler, que continuará subiendo en 2019*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20181024/452537422213/madrid-lidera-precio-alquiler.html>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *Formas Jurídicas de Empresa*. España. Recuperado el 15 de abril de 2019 de: http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES&fbclid=IwAR18Hr1vkX6QuuW5qEnn53zVGAyfQm9VHZoPj8XXmoynbt_DEH2h6W0KktY

Montalvo, R. (2016). El régimen de estabilidad jurídica de las inversiones en Ecuador. *Iuris Dictio USFQ*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/iurisdictio/article/view/742/1033>

PROEQUADOR. (2019). *España: Banano es el producto con mayor participación de importación en el año 2018*. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.proecuador.gob.ec/espana-banano-es-el-producto-con-mayor-participacion-de-importacion-en-el-ano-2018/>

PROEQUADOR. (2017). *¿Por qué Ecuador?* Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://www.proecuador.gob.ec/por-que-ecuador/>

Reino de España. (1978). *Constitución Española*. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Recuperado el 21 de febrero de 2019 de: <https://boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionCASTELLANO.pdf>

Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2007) *Fundamentos de Marketing*. (13ª Ed.). Editorial McGraw Hill. Recuperado el 15 de abril de 2019: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Tasa de Desempleo en España entre 1991 – 2018.



Adaptado de: Banco Mundial, 2018.

Anexo 2. Personas en Madrid para el año 2018.

Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero

Resumen por provincias

Población por provincias y sexo.

Unidades: Personas

	Total
	2018
28 Madrid	6.578.079

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística de España – INE, 2018.

Anexo 3. Ecuatorianos en España para el año 2007.

Encuesta	Nacional	de	Inmigrantes.
Resultados por continentes y países más representados. Año 2007			
Características de los inmigrantes			

Inmigrantes por continentes y países más representados, según grupos de edad
y sexo

Unidades:

	Total
Total	
Ecuador	371.743
Varones	
Ecuador	178.479
Mujeres	
Ecuador	193.264

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística de España – INE, 2007.

Anexo 4. Ecuatorianos en España, ocupados y con más de 3 años de residencia, para el año 2007.

Encuesta	Nacional	de	Inmigrantes.
Resultados por continentes y países más representados. Año 2007			
Características de los inmigrantes			

Inmigrantes ocupados, con más de 3 años de residencia, por continentes y países más representados, según mayor nivel de estudios terminados

Unidades:

	Total
Ecuador	263.980

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística de España – INE, 2007.

Anexo 5. Ecuatorianos en Madrid para el año 2007.

Encuesta Nacional de Inmigrantes.
Resultados por comunidad autónoma. Año 2007
Características de los inmigrantes

Inmigrantes por comunidad autónoma, según país de nacimiento

Unidades:

	Ecuador
Madrid (Comunidad de)	121.318

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística de España – INE, 2007.

Anexo 6. Encuesta realizada – Preguntas

Encuesta sobre el lanzamiento de un bar-restaurante ecuatoriano en Madrid – España

La presente encuesta que está a punto de llenar tiene fines estrictamente académicos y está pensada de manera exclusiva para la obtención de resultados en la investigación de mercado del pan de negocios para la internacionalización de un bar-restaurante ecuatoriano en Madrid – España. Gracias por participar.

1. Edad:
 - a) 20-30 años

- b) 31-40 años
 - c) 41- 50 años
 - d) 51 años en adelante
2. Genero:
- a) Femenino
 - b) Masculino
3. Región del Ecuador de la cual es proveniente:
- a) Región Costa
 - b) Región Sierra
 - c) Región Oriente
 - d) Región Insular / Galápagos
4. Indique el nivel de educación obtenida por usted hasta el momento:
- a) Estudios primarios
 - b) Estudios Secundarios
 - c) Estudios de pregrado
 - d) Estudios de posgrado
 - e) ¿Otro? Por favor especifique cuál:
- _____
5. Motivo por el cual reside actualmente en Madrid - España:
- a) Estudios
 - b) Trabajo
 - c) Migración en búsqueda de mejores oportunidades
 - d) ¿Otro? Por favor especifique cuál:
- _____

Descripción del producto: La Calle será un bar-restaurante temático ecuatoriano en la ciudad de Madrid, enfocado en ofrecerle al cliente un servicio de calidad a precios justos, y en el que la experiencia del folclor ecuatoriano y latinoamericano será llevada al siguiente nivel.

6. ¿Considera interesante esta propuesta de negocio? Califique de 1 a 5 su respuesta, siendo 1 poco interesante y 5 muy interesante:
- a) 1
 - b) 2

- c) 3
 - d) 4
 - e) 5
7. En la ciudad de Madrid, ¿en qué zona le gustaría estuviera ubicado un bar-restaurante ecuatoriano como el mencionado?

8. ¿Estaría dispuesto a visitar y conocer el bar-restaurante La Calle en Madrid?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Con qué frecuencia sale a comer a restaurantes ecuatorianos en el mes?

- a) De 1 a 3 veces
- b) De 4 a 6 veces
- c) De 7 a 9 veces
- e) De 10 en adelante

10. ¿Cuándo usted sale a comer o a tomar algo cuánto gasta en promedio por salida?

- a) 0 a 15 euros
- b) 16 a 25 euros
- c) 26 a 35 euros
- d) 36 euros en adelante

11. Cuando va a algún restaurante o bar, ¿a qué hora del día suele salir?

- a) Mañana
- b) Tarde
- c) Noche

12. ¿Qué tipo de comida preferiría que un bar-restaurante ecuatoriano en Madrid ofreciera al público?

- a) Comida de la costa ecuatoriana
- b) Comida de la sierra ecuatoriana
- c) ¿Otra? Por favor especifique cuál:

13. ¿Cuándo va a algún restaurante o bar nuevo, qué es lo más importante para usted? Califique de 1 a 5 su respuesta, siendo 1 poco importante y 5 muy importante:

- a) Decoración
- b) Ambiente
- c) Comida/tragos
- d) Precios
- e) Calidad
- f) Servicio

14. ¿Cuáles de estos factores lo motivan a usted a querer volver a un bar o restaurante, después de conocerlo?

- a) Calidad de la comida
- b) Calidad del servicio
- c) Ambiente del lugar / shows ofrecidos
- d) Si es el lugar de moda entre su círculo de amigos
- e) ¿Otro? Por favor especifique cuál:

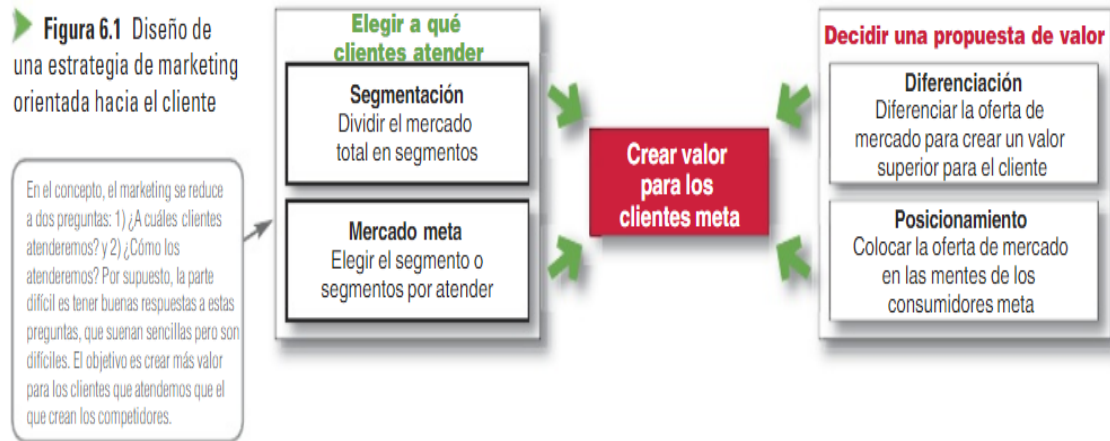
15. ¿Cuál considera usted que es mejor medio de difusión para este tipo de establecimientos en la ciudad de Madrid?

- a) Redes sociales
- b) Televisión
- c) Medios impresos
- d) Alertas por correo electrónico
- e) Radio

Anexo 7. Diseño Estrategia de Marketing.

Capítulo 6: Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. Creación de valor para los clientes meta

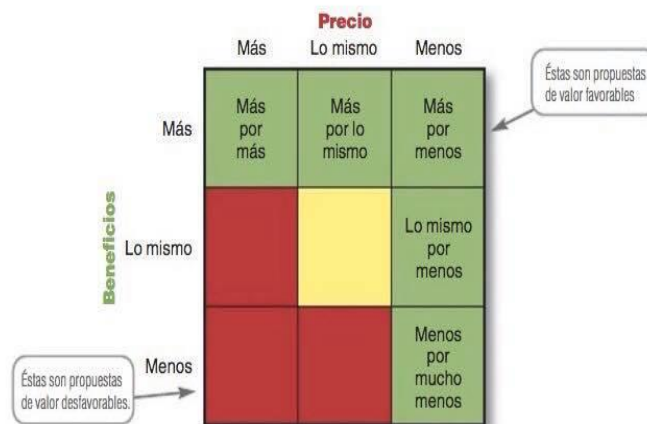
165



Adaptado de: Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong, 2013.

Anexo 8. Tipos de Propuestas de Valor.

► **Figura 6.4** Posibles propuestas de valor



Adaptado de: Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong, 2013.

Anexo 9. Logo La Calle.



Branding: La Calle.

Anexo 10. Branding.



Branding: La Calle.

Anexo 11. Precios de la Competencia

 <h2 style="text-align: center;">Nuestros platos</h2>			
Hornado	10.00€	Arroz con camarón	10.00€
<i>Sopa de pescado y yuca</i>		<i>Arroz frito con verdura y camarones</i>	
Fritada	13.00€	Chaulafán	10.00€
<i>con pescado y camarones</i>		<i>Arroz frito estilo chino, con verdura, trozos de carne de cerdo, ternera y camarones</i>	
Bandera	10.00€	Guatita	10.00€
<i>Ceviche de camarones acompañado de chifles y tostado</i>		<i>Callos de ternera al estilo ecuatoriano acompañado de arroz y aguacate</i>	
Plato típico	10.00€	Seco de pollo	10.00€
<i>Habas frescas, mellocos, maíz fresco y queso</i>		<i>Estofado de pollo de corral acompañado de arroz y aguacate</i>	

Adaptado de: Menú Casa Ecuador.

Platos	
Fritada	€ 8.50
<i>Cerdo frito en trozos, plátano maduro, chifles tostados, mote, tortilla y ensalada</i>	
Pica Pollo	€ 9.00
<i>Patatas fritas o patacones con pollo frito y ensalada</i>	
Papi Pollo	€ 9.00
Seco de Carne	€ 8.50
<i>Arroz blanco, carne guisada, maduro y ensalada</i>	
Lomo Saltado	€ 8.50
<i>Arroz blanco, patatas fritas y carne salteada en trozos</i>	
Bandera	€ 11.00
Apanado	€ 8.50
Arroz con Camarón	€ 9.50

Adaptado de: Asador Perla del Pacífico.

Anexo 12. Estrategia de Jalar.



Adaptado de: Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong, 2013.

Anexo 13. Perfiles del Personal.

CARGO	PERFILES DE PUESTOS DE TRABAJO
Gerente General / Administrador	Edad: de 26 a 45 años Formación Académica: Administrador de Empresas o mínimo instrucción superior en gestión hotelera o relacionados Experiencia: Mínimo 2 años en el área de alimentos y bebidas
Chef Principal	Edad: de 26 a 50 años Formación Académica: Culinaria o mínimo instrucción superior en gastronomía Experiencia: Mínimo de 3 años en manejo de cocina
Ayudante de Cocina 1	Edad: de 21 a 40 años Formación Académica: Mínimo título de bachillerato Experiencia: Mínimo de 2 años en el área de cocina
Ayudante de Cocina 2 / Posillero	Edad: de 25 a 40 años Formación Académica: Mínimo título de bachillerato Experiencia: Mínimo 1 año
Capitan de Meseros / Bar Tender	Edad: de 21 a 35 años Formación Académica: Mínimo título de bachillerato Experiencia: Mínimo 1 año
Meseros	Edad: de 18 a 35 años Formación Académica: Mínimo título de bachillerato Experiencia: Mínimo 1 año

Anexo 14. Funciones Puestos de Trabajo

CARGO	FUNCIONES
Gerente General / Administrador y Cajero	Encargado de controlar el funcionamiento y manejo del restaurante, será la persona responsable de evaluar al director de marketing, controlar los ingresos y egresos de la compañía junto con el contador, y el encargado de capacitar y contratar al personal para que asuman los diversos cargos.
Director de Marketing (Externo)	Encargado de la publicidad del restaurante por redes sociales. De acuerdo al presupuesto mensual asignado, deberá llevar a cabo pautas y seleccionará las mejores promociones a ofrecer.
Contador (Externo)	Encargado del manejo de las cuentas del restaurante. Deberá presentar balances, informes gerenciales y estará a cargo del pago de la nómina mensual.
Capitán de Meseros / Bar Tender	Encargado del control de inventario de la barra, la preparación de los cocteles requeridos y controlar el servicio y correcto uniforme del personal de servicio.
Meseros	Su función principal será el servicio al cliente, se encargará de la toma de pedidos, comandar a cocina los mismo, servir al comensal, limpiar las mesas y montarlas para nuevos clientes.
Chef Principal	Es el jefe de cocina. Encargado de mantener un inventario adecuado, controlar la rotación de platos, crear nuevas recetas y capacitar a los ayudantes de cocina.
Ayudante de Cocina	Encargado de preparar los platos con las recetas del chef. Deberá verificar que todos los productos se encuentren listos para preparar.
Ayudante de Cocina/Posillero	Encargado de la preparación de platos y lavar la vajilla del restaurante al finalizar.

Anexo 15. Ventas Escenario Normal

NORMAL			
PRODUCTO	P. VENTA	CANTIDAD	TOTAL
ENTRADAS			
BOLON DE QUESO	\$ 3,00	100	\$ 300,00
EMPANADAS DE VERDE	\$ 3,00	80	\$ 240,00
EMPANADAS DE MOROCHO	\$ 3,00	90	\$ 270,00
TIGRILLO MANABA	\$ 5,00	80	\$ 400,00
CEVICHE	\$ 10,00	90	\$ 900,00
PIQUEOS	\$ 11,00	50	\$ 550,00
PLATOS FUERTES			
FRITADA	\$ 13,00	320	\$ 4.160,00
HORNADO	\$ 10,00	340	\$ 3.400,00
CHURRASCO	\$ 12,00	310	\$ 3.720,00
CAMARONES APANADOS	\$ 12,00	350	\$ 4.200,00
CORVINA EN SALSA DE MARISCOS	\$ 15,00	350	\$ 5.250,00
POSTRES			
ENSALADA DE FRUTAS	\$ 4,00	80	\$ 320,00
HIGOS CON QUESO	\$ 5,00	99	\$ 495,00
TORTA DE CHOCOLATE	\$ 5,00	140	\$ 700,00
BEBIDAS			
GASEOSAS	\$ 2,00	320	\$ 640,00
CERVEZAS	\$ 5,00	260	\$ 1.300,00
JUGOS NATURALES	\$ 3,00	250	\$ 750,00
BATIDOS	\$ 4,00	200	\$ 800,00
COCTELES			
MARGARITAS	\$ 9,50	200	\$ 1.900,00
DAIQUIRIS	\$ 8,50	80	\$ 680,00
CUBA LIBRE	\$ 5,50	200	\$ 1.100,00
MOJITO	\$ 6,75	300	\$ 2.025,00
EXTRAS			
PAPAS FRITAS	\$ 3,00	300	\$ 900,00
TOTAL VENTAS SIN IMPUESTOS			\$ 35.000,00

Anexo 16. Proyección Mensual Rubros.

2019

CONCEPTO/ TRIMESTRE	Enero, 2019	Febrero, 2019	Marzo, 2019	Abril, 2019	Mayo, 2019	Junio, 2019	Julio, 2019	Agosto, 2019	Septiembre, 2019	Octubre, 2019	Noviembre, 2019	Diciembre, 2019
Costos-Gastos	32,985.06	28,796.06	29,008.25	31,642.99	32,862.25	34,081.50	34,465.27	34,073.36	34,477.29	34,473.27	37,323.31	39,357.88
Costos de la mercancia												
Costo de materia prima	7,920.00	8,640.00	9,360.00	11,160.00	12,240.00	13,320.00	13,680.00	13,320.00	13,680.00	13,680.00	16,200.00	18,000.00
Costo de gas	500.00	545.45	590.91	704.55	772.73	840.91	863.64	840.91	863.64	863.64	1,022.73	1,136.36
Gastos en Normia (incluido bene)	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63	14,404.63
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05	144.05
Ariendo	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Depreciaciones	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89
Movilizacion y combustibles	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Mantenimientos programados	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Honorarios contables	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Gastos constitucion	5,000.00											
Luz eléctrica	300.00	327.27	354.55	422.73	463.64	504.55	518.18	504.55	518.18	518.18	613.64	681.82
Internet, Tv, Telefonía	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Agua potable	260.00	272.73	295.45	352.27	386.36	420.45	431.82	420.45	431.82	431.82	511.36	568.18
Gastos financieros	272.50	288.65	294.78	280.88	256.97	253.03	249.07	245.09	241.09	237.07	233.02	228.96

2020

CONCEPTO/ TRIMESTRE	Enero, 2020	Febrero, 2020	Marzo, 2020	Abril, 2020	Mayo, 2020	Junio, 2020	Julio, 2020	Agosto, 2020	Septiembre, 2020	Octubre, 2020	Noviembre, 2020	Diciembre, 2020
Costos-Gastos	31,511.80	33,652.08	35,254.56	36,657.02	37,121.68	36,646.54	37,113.16	37,108.86	40,386.75	42,726.84		
Costos de la mercancia												
Costo de materia prima	10,764.00	12,834.00	14,076.00	15,318.00	15,318.00	15,318.00	15,318.00	15,318.00	15,732.00	15,732.00	18,630.00	20,700.00
Costo de gas	679.55	810.23	888.64	967.05	967.05	967.05	967.05	967.05	993.18	993.18	1,176.14	1,306.82
Gastos en Normia (incluido bene)	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72	14,692.72
Gastos por provision indemnizaciones, jubilaciones	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93	146.93
Ariendo	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00	1,428.00
Depreciaciones	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89
Movilizacion y combustibles	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00
Mantenimientos programados	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00
Honorarios contables	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00	1,530.00
Gastos constitucion												
Luz eléctrica	407.73	486.14	533.18	580.23	580.23	580.23	580.23	580.23	595.91	595.91	705.68	784.09
Internet, Tv, Telefonía	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60	285.60
Agua potable	313.64	339.77	405.11	444.32	483.52	496.59	483.52	483.52	496.59	496.59	588.07	653.41
Gastos financieros	224.87	220.76	216.62	212.47	208.29	204.09	199.86	195.61	191.34	187.05	182.73	178.39

2021

Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
30,410.96	31,385.12	32,359.25	34,801.18	36,264.54	37,727.87	38,212.64	37,718.83	38,203.54	38,198.96	41,619.26	44,080.99
9,504.00	10,368.00	11,232.00	13,392.00	14,688.00	15,984.00	16,416.00	15,984.00	16,416.00	16,416.00	19,440.00	21,600.00
600.00	654.55	709.09	845.45	927.27	1,009.09	1,036.36	1,009.09	1,036.36	1,036.36	1,227.27	1,363.64
14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57	14,986.57
149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87	149.87
1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56	1,456.56
663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89
156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06	156.06
208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08
1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60	1,560.60
360.00	392.73	425.45	507.27	556.36	605.45	621.82	605.45	621.82	621.82	736.36	818.18
291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31	291.31
300.00	327.27	354.55	422.73	463.64	504.55	518.18	504.55	518.18	518.18	613.64	681.82
174.03	169.64	165.22	160.79	156.33	151.84	147.33	142.80	138.24	133.66	129.05	124.42

2022

Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022
31,181.38	32,196.01	33,210.62	35,754.18	37,278.40	38,802.69	39,307.43	38,792.93	39,297.73	39,292.83	42,855.53	45,398.88
9,900.00	10,800.00	11,700.00	13,950.00	15,300.00	16,650.00	17,100.00	16,650.00	17,100.00	17,100.00	20,250.00	22,500.00
625.00	681.82	738.64	880.88	965.91	1,051.14	1,079.55	1,051.14	1,079.55	1,079.55	1,278.41	1,420.45
15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30	15,286.30
152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86	152.86
1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69	1,485.69
663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89
159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18	159.18
212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24	212.24
1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81	1,591.81
375.00	409.09	443.18	528.41	579.55	630.68	647.73	630.68	647.73	647.73	767.05	862.27
297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14	297.14
312.50	340.91	369.32	440.34	482.95	525.57	539.77	525.57	539.77	539.77	639.20	710.23
119.76	115.07	110.36	105.63	100.87	96.08	91.27	86.43	81.56	76.67	71.75	66.80

2023

Enero, 2023	Febrero, 2023	Marzo, 2023	Abril, 2023	Mayo, 2023	Junio, 2023	Julio, 2023	Agosto, 2023	Septiembre, 2023	Octubre, 2023	Noviembre, 2023	Diciembre, 2023
31,955.66	33,010.75	34,065.81	36,710.99	39,296.04	39,881.06	40,465.97	39,870.76	40,385.61	40,380.39	44,085.46	46,740.41
10,296.00	11,232.00	12,168.00	14,508.00	15,912.00	17,316.00	17,784.00	17,316.00	17,784.00	17,784.00	21,060.00	23,400.00
650.00	709.09	768.18	915.91	1,004.55	1,083.18	1,122.73	1,083.18	1,122.73	1,122.73	1,329.55	1,477.27
15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03	15,592.03
155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92	155.92
1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41	1,515.41
663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89	663.89
162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36
216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49	216.49
1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65	1,623.65
390.00	425.45	460.91	549.55	602.73	655.91	673.64	655.91	673.64	673.64	797.73	886.36
303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08	303.08
325.00	354.55	384.09	457.95	502.27	546.59	561.36	546.59	561.36	561.36	664.77	739.64
61.83	56.83	51.80	46.75	41.67	36.56	31.42	26.25	21.06	15.84	10.59	5.31

Anexo 17. Ventas Escenario Negativo

NEGATIVO			
PRODUCTO	P. VENTA	CANTIDAD	TOTAL
ENTRADAS			
BOLON DE QUESO	\$ 3,00	70	\$ 210,00
EMPANADAS DE VERDE	\$ 3,00	60	\$ 180,00
EMPANADAS DE MOROCHO	\$ 3,00	60	\$ 180,00
TIGRILLO MANABA	\$ 5,00	50	\$ 250,00
CEVICHE	\$ 10,00	40	\$ 400,00
PIQUEOS	\$ 11,00	50	\$ 550,00
PLATOS FUERTES			
FRITADA	\$ 13,00	288	\$ 3.744,00
HORNADO	\$ 10,00	260	\$ 2.600,00
CHURRASCO	\$ 12,00	280	\$ 3.360,00
CAMARONES APANADOS	\$ 12,00	295	\$ 3.540,00
CORVINA EN SALSA DE MARISCOS	\$ 15,00	267	\$ 4.005,00
POSTRES			
ENSALADA DE FRUTAS	\$ 4,00	40	\$ 160,00
HIGOS CON QUESO	\$ 5,00	40	\$ 200,00
TORTA DE CHOCOLATE	\$ 5,00	60	\$ 300,00
BEBIDAS			
GASEOSAS	\$ 2,00	190	\$ 380,00
CERVEZAS	\$ 5,00	178	\$ 890,00
JUGOS NATURALES	\$ 3,00	150	\$ 450,00
BATIDOS	\$ 4,00	119	\$ 476,00
COCTELES			
MARGARITAS	\$ 9,50	100	\$ 950,00
DAIQUIRIS	\$ 8,50	40	\$ 340,00
CUBA LIBRE	\$ 5,50	80	\$ 440,00
MOJITO	\$ 6,75	140	\$ 945,00
EXTRAS			
PAPAS FRITAS	\$ 3,00	150	\$ 450,00
TOTAL VENTAS SIN IMPUESTOS			\$ 25.000,00

Anexo 18. Ventas Escenario Optimista

OPTIMISTA			
PRODUCTO	P. VENTA	CANTIDAD	TOTAL
ENTRADAS			
BOLON DE QUESO	\$ 3,00	140	\$ 420,00
EMPANADAS DE VERDE	\$ 3,00	150	\$ 450,00
EMPANADAS DE MOROCHO	\$ 3,00	130	\$ 390,00
TIGRILLO MANABA	\$ 5,00	110	\$ 550,00
CEVICHE	\$ 10,00	90	\$ 900,00
PIQUEOS	\$ 11,00	140	\$ 1.540,00
PLATOS FUERTES			
FRITADA	\$ 13,00	500	\$ 6.500,00
HORNADO	\$ 10,00	490	\$ 4.900,00
CHURRASCO	\$ 12,00	450	\$ 5.400,00
CAMARONES APANADOS	\$ 12,00	440	\$ 5.280,00
CORVINA EN SALSA DE MARISCOS	\$ 15,00	517	\$ 7.755,00
POSTRES			
ENSALADA DE FRUTAS	\$ 4,00	90	\$ 360,00
HIGOS CON QUESO	\$ 5,00	120	\$ 600,00
TORTA DE CHOCOLATE	\$ 5,00	140	\$ 700,00
BEBIDAS			
GASEOSAS	\$ 2,00	460	\$ 920,00
CERVEZAS	\$ 5,00	522	\$ 2.610,00
JUGOS NATURALES	\$ 3,00	400	\$ 1.200,00
BATIDOS	\$ 4,00	350	\$ 1.400,00
COCTELES			
MARGARITAS	\$ 9,50	100	\$ 950,00
DAIQUIRIS	\$ 8,50	40	\$ 340,00
CUBA LIBRE	\$ 5,50	80	\$ 440,00
MOJITO	\$ 6,75	140	\$ 945,00
EXTRAS			
PAPAS FRITAS	\$ 3,00	150	\$ 450,00
TOTAL VENTAS SIN IMPUESTOS			\$ 45.000,00

Anexo 19. Inversión Inicial

Inversión restaurante La Calle				
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Total
Equipos y maquinarias				
	Licuadaora	3	\$ 170,00	\$ 510,00
	Enfriador de 4 servicios	10	\$ 40,00	\$ 400,00
	Refrigerador	3	\$ 1.400,00	\$ 4.200,00
	Lavadero un servicio	3	\$ 200,00	\$ 600,00
	Cocina Industrial	2	\$ 1.900,00	\$ 3.800,00
	Campana industrial con filtros	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
	Freidora de papas	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00
	Self service	2	\$ 1.350,00	\$ 2.700,00
	Mesa acero de Trabajo cocina	2	\$ 870,00	\$ 1.740,00
	Mesa acero de Trabajo barra	2	\$ 640,00	\$ 1.280,00
	Mueble de vidrio y acero Inoxidal	2	\$ 620,00	\$ 1.240,00
	Equipo de sonido	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
	Parlantes	12	\$ 140,00	\$ 1.680,00
	Parlantes/ bajo	4	\$ 190,00	\$ 760,00
	Microondas	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00
	Licudador individual	4	\$ 80,00	\$ 320,00
	Picador de legumbres	2	\$ 70,00	\$ 140,00
	Picador de Papas	2	\$ 120,00	\$ 240,00
	Tanques de gas	6	\$ 120,00	\$ 720,00
	Trampa de grasa	2	\$ 180,00	\$ 360,00
	extinguidor	6	\$ 60,00	\$ 360,00
	Televisor	5	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
	Sensor de luz incendios	2	\$ 60,00	\$ 120,00
	Ventilador negro	1	\$ 155,00	\$ 155,00
	Ventilador rojo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	Extractor de humo campana	1	\$ 800,00	\$ 800,00
	Sartenes tipo horno	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Total Equipos y maquinarias			\$	36.500,00
Muebles				
	Mesas madera	40	\$ 220,00	\$ 8.800,00
	Mueble de barra	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
	Sillas	160	\$ 20,00	\$ 3.200,00
	Juego de Lounge	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Total Muebles			\$	17.500,00
Total Activos Fijos			\$	54.000,00

