



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIO QUE PERMITA INCREMENTAR
EL TURISMO PARA PERSONAS DE ESTRATO MEDIO-ALTO Y MEJORAR
LA CULTURA LABORAL EN EL CANTÓN ESPEJO EN LA PROVINCIA DEL
CARCHI, MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE BISTRÓ EN EL
AÑO 2022**

Profesor

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

Miguel Mateo Ruano Chávez

2022

RESUMEN

El presente trabajo busca realizar un plan de negocios para el restaurante bistró La Cuerda Floja, para analizar la factibilidad de implementarlo para el segundo cuartil del 2022 en la provincia del Carchi, cantón Espejo. Este restaurante tiene por finalidad, más que ser un negocio rentable, generar un cambio en la matriz turística de toda la provincia y el cantón, así como apoyar a los productores locales y, mejorar la calidad de vida y condiciones laborales de la localidad. Para cumplir con estos objetivos se realizaron estudios de factores externos al negocio, que podrían afectar a la implementación, así como para los factores internos del mismo; mediante herramientas como las fuerzas de Porter, PESTEL y matriz FODA. Posteriormente, se realizaron estudios de mercado mediante análisis cuantitativos y cualitativos, con el fin de determinar el nicho de mercado, perfil de consumidor y así determinar estrategias de Marketing, producción y de implementación del proyecto. Una vez definidas las diferentes estrategias del proyecto, se implementó un plan financiero que permita cumplir con dichas estrategias, mediante estimaciones de flujos de caja, balances generales estimados y, estados de pérdidas y ganancias, para al menos cinco años. De esta manera, se determinó mediante las respuestas de la encuesta y los índices financieros obtenidos de las proyecciones, que el plan de negocio es viable, atractivo y sostenible en el tiempo.

ABSTRACT

This work seeks to develop a business plan for the bistro restaurant La Cuerda Floja, to analyze the feasibility of implementing it for the second quarter of 2022 in the province of Carchi, canton Espejo. The purpose of this restaurant, more than being a profitable business, is to generate a change in the tourist matrix of the entire province and canton, as well as to support local producers and improve their quality of life and working conditions in the locality. To meet these objectives, studies were conducted on external factors to the business that could affect its implementation, as well as internal factors, both using tools such as Porter's Forces, PESTEL and SWOT matrix. Subsequently, market studies were conducted through quantitative and qualitative analysis, to determine the market niche, consumer profile and thus determine marketing, production, and implementation strategies of the project. Once the different project strategies were defined, a financial plan was implemented to comply with these strategies through cash flow estimates, estimated balance sheets and profit and loss statements for at least five years. In this way, it was determined through the survey responses and the financial ratios obtained from the projections that the business plan is viable, attractive, and sustainable over time.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	3
2.1 <i>Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....</i>	<i>5</i>
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
3.1. <i>Antecedentes que permiten comprender el tema</i>	<i>9</i>
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
4.1. <i>Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo</i>	<i>10</i>
5. OBJETIVO GENERAL	11
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	13
7.1. <i>Entorno macroeconómico y político</i>	<i>13</i>
7.2. <i>Análisis del sector</i>	<i>14</i>
7.2.1. <i>Tamaño de la industria</i>	<i>16</i>
7.2.2. <i>Ciclos económicos</i>	<i>18</i>
7.3. <i>Análisis de la competencia</i>	<i>19</i>
7.4. <i>Análisis del mercado/ investigación del mercado objetivo</i>	<i>21</i>
7.5. <i>Análisis FODA</i>	<i>33</i>

7.6. ..	<i>Definición de la estrategia genérica específica del negocio</i>	35
8.	RESULTADOS	36
8.1.	<i>Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.</i>	36
8.2.	<i>Misión y visión.</i>	36
8.3.	<i>Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.</i>	37
8.4.	<i>Información legal.</i>	38
8.4.1.	<i>Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución.</i>	38
8.4.2.	<i>Legislación vigente.</i>	39
8.5.	<i>Estructura Organizacional.</i>	43
8.6.	<i>Ubicación.</i>	45
8.7.	<i>Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.</i>	46
8.8.	<i>Estrategias de Mercadeo.</i>	48
8.8.1.	<i>Producto o servicio.</i>	48
8.8.2.	<i>Estrategias de distribución.</i>	50
8.8.3.	<i>Estrategias de precios.</i>	52
8.8.4.	<i>Estrategias de Promoción y Comunicación.</i>	55
8.9.	<i>Presupuesto.</i>	56

8.10.	Proyecciones de ventas.	57
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	60
9.1.	Propuesta de solución al problema planteado – Operaciones	60
9.1.1.	Gestión Táctica de Operaciones.	60
9.1.2.	Descripción del proceso.	61
9.1.3.	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.	63
9.1.4.	Plan de producción.	65
9.1.5.	Plan de compras.	67
9.1.6.	KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo.	69
9.2.	Propuesta de solución al problema planteado – Plan Financiero.	70
9.2.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.	70
9.2.2.	Estados Financieros Proyectados.	72
9.2.3.	Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales.	75
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
10.1.	Conclusiones	77
10.2.	Recomendaciones	80
11.	REFERENCIAS	82

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de salida de las provincias de residencia, de las personas encuestadas.....	24
Figura 2. Rangos de ingresos brutos personales por mes, de las personas encuestadas.....	24
Figura 3. Preferencia de salida de las provincias de residencia, de las personas encuestadas.....	25
Figura 4. Disposición de las personas encuestadas para visitar el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	26
Figura 5. Preferencia de consumo de platillos de los clientes potenciales del Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	26
Figura 6. Rango de precios que los comensales desearían pagar por un platillo típico o a la carta, con bebida en el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	27
Figura 7. Rango de precios que los comensales desearían pagar por un platillo de comida rápida, con bebida en el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	28
Figura 8. Preferencia de consumo de bebidas de los clientes potenciales del Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	28
Figura 9. Rango de precios que los comensales desearían pagar por unidad de bebida alcohólica en el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	29
Figura 10. Organigrama del Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.....	43

1. INTRODUCCIÓN

El turismo en el Ecuador juega un papel fundamental para los ingresos del país, de donde el mayor número de turistas vienen de Estados Unidos, Europa y de Latinoamérica, mientras que, en cuanto al turismo interno, solamente el 24% es por motivo de vacaciones, contra un 62% que se realiza por negocios o trabajo. Pero, desde el inicio de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, en marzo del 2020, este sector ha registrado hasta marzo del 2021 pérdidas de más de 3 mil millones de dólares y como resultado, entre 50.000 y 70.000 empleos plenos en el sector turístico se perdieron.

Inicialmente, y previo al análisis de factores externos e internos que podrían afectar al negocio, se realizó una búsqueda de planes similares que se hayan implementado. Es así, que, para todos los proyectos analizados, se realizaron diseños en base a métodos cuantitativos, para hacer cálculos de ingresos esperados y visitantes, pero, también cualitativos, para determinar si el enfoque de sus proyectos tendría el impacto deseado, obteniendo resultados consistentes entre todos, que mientras el servicio y el producto sean de calidad, el flujo de personas se apegaría a sus cálculos.

Es por esta razón que se decidió empezar con el análisis del plan de negocio, partiendo del potencial turístico del Carchi, que es subvalorado, pues los turistas nacionales y extranjeros que vienen a esta provincia es mínimo, con relación al de otras provincias del Ecuador. Es por estas razones que la idea de negocio es implementar un restaurante bistró que no solo sea punto de atracción turística para personas a nivel nacional e internacional y que de esta manera, visiten el resto de atractivos turísticos que tiene esta provincia para ofrecer, sino que también, las personas que sean proveedoras o empleados de este negocio, puedan palpar los beneficios de trabajar con todos los beneficios de ley.

De esta manera se decidió empezar a analizar las fuerzas de Porter, en donde lo más remarcable es el hecho de que los proveedores y clientes son el principal tema en el cual trabajar. Del mismo modo, en el análisis PESTEL, se pudo observar que el factor económico y político son los factores externos que más podrían afectar para la implementación y mantenimiento del negocio. Es así, que al llegar a la matriz FODA, se puede determinar que el hecho de que al ser una estructura familiar consolidada, con liquidez suficiente para implementar el negocio, permite determinar que a pesar de la falta de experiencia, se disponen de más fortalezas que debilidades y más oportunidades que amenazas.

Adicionalmente, al analizar los resultados de la encuesta corrida se puede evidenciar que las personas encuestadas tienen interés en la consolidación del presente proyecto. En este mismo orden de ideas, se pudo también obtener el perfil del consumidor, el nicho de mercado y de esa manera poder empezar a determinar los planes estratégicos de Marketing, producción y financiero.

En el caso del plan de Marketing, se determinó el monto del presupuesto anual y el porcentaje que le corresponde a cada tipo de campaña. Para la producción, se estimaron los platillos, métodos de abastecimiento y distribución, así como políticas de devolución, contratos con proveedores y demás temas que aportan directamente al establecimiento de la Cadena de Valor de La Cuerda Floja.

Finalmente, en el plan financiero se realizaron los flujos de caja a diez años para poder obtener el VAN y, mediante el cálculo de la WACC, se obtuvo la tasa de descuento para calcular la TIR. Posteriormente, se encontró el punto de equilibrio y el PRI, con lo que se determinó la factibilidad financiera de implementar todo lo que el nicho de mercado y el perfil del consumidor requieren para obtener el servicio y producto que se oferta mediante el presente proyecto.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

El turismo en el Ecuador ocupa el cuarto lugar en tema de ingresos para el país, de donde el mayor número de turistas vienen de Estados Unidos, Europa (principalmente Alemania) y de Latinoamérica (Colombia en su mayoría), mientras que, en cuanto al turismo interno, solamente el 24% es por motivo de vacaciones, contra un 62% que se realiza por negocios o trabajo (Hidalgo, S.F.).

Adicionalmente, se tiene conocimiento que, ya en el año 2019 se encontraban registrados 24.257 negocios relacionados con el ámbito del turismo, a nivel nacional (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021). Estos negocios, generaron 440.700 empleos, de manera directa, indirecta e inducida, para ese año y en 2020, a pesar de la abrupta caída, cerraron el año con 304.600 empleos, en las mismas categorías (Ministerio de turismo del Ecuador, 2021).

No obstante, el turismo en el Ecuador no solo se compone de los extranjeros que ingresan al país, sino del interno, con los propios ecuatorianos. Actualmente, según la página principal del INEC, hasta el 28 de diciembre del 2021, son 17'884.615 ecuatorianos en el país. Para esta población, el Ministerio de turismo decidió realizar una encuesta en agosto del 2020, referente al comportamiento del turista nacional bajo la nueva normalidad con miras al 2021, debido a la pandemia ocasionada por coronavirus.

De esta encuesta, se supo que, de los ecuatorianos consultados: el 53,26% piensa en viajar con su familia, 18,49% con sus amigos y 17,95% con sus parejas. No obstante, el principal destino de viaje que más buscan es la costa, con 45,34%, contra un 12,01% de montaña y un 7,78% de aventura. Pero, en

cuanto a las preferencias del viaje, el 28,90% viajan en base al buen uso de protocolos de bioseguridad; 15,70% la confianza en el destino; 12,43% buscan esparcimiento familiar; 10,63% la seguridad y servicios en el sitio de destino; y 8,15% la ubicación geográfica del destino, factores que se deben tomar en cuenta para los negocios del turismo (Ministerio de turismo del Ecuador, 2020).

Sin embargo, conforme lo explica Diario el Universo, 2021, el sector turístico del Ecuador debía incrementar el 2,4% directo para el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador en el 2020, con ganancias estimadas de 5,6 mil millones de dólares. Pero, desde el inicio de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, en marzo del 2020, este sector ha registrado hasta marzo del 2021 pérdidas de más de 3 mil millones de dólares y como resultado, entre 50.000 y 70.000 empleos plenos en el sector turístico se perdieron.

Por otra parte, de acuerdo con los conceptos del INEC, en Ecuador, considera que: “Una persona tiene un empleo pleno o adecuado cuando percibe ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo (USD 400); trabaja 40 o más horas a la semana, independientemente del deseo y de la disponibilidad de trabajar horas adicionales (El Universo, 2021)”. Sin embargo, también se consideran empleos plenos a quienes ganen un salario mínimo o más, por mes, trabajando menos de 40 horas por semana y sin trabajar horas adicionales.

Todas las personas que se ubiquen por debajo de las condiciones mencionadas (o tengan menos beneficios), corresponden al subempleo, que, hasta julio del 2021, contabilizaban a 117.716 personas en esta categoría y dicha tasa se encuentra en 24,6 %, con tendencia de aumentar en 1,6 % (El Universo, 2021).

Siguiendo este orden de ideas, se puede develar la razón por la cual se busca atender el mercado turístico del Carchi, no solo buscando el incremento de ingresos y de visitantes a la provincia, sino también, para mejorar la situación de

empleabilidad de sus pobladores. Dentro de estos marcos conceptuales, la propuesta es crear un restaurante bistró que beneficie para ambas aristas.

En un contexto histórico, este tipo de restaurantes nacen en París, con un enfoque de atención familiar, centrándose en la calidad del servicio y los productos, a precios accesibles. Bistró, proviene de la palabra *bistrot*, que literalmente significa restaurante pequeño en francés, y que actualmente son reconocidos por estar decorados con un estilo entre *vintage* y moderno, que generalmente poseen una terraza, evocando un aire bohemio pero elegante, y que generalmente se enfocan en bebidas de toda clase (Sillamesas, 2019).

2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

De acuerdo con los proyectos similares que se han investigado, se puede determinar que, casi en la totalidad, utilizan la estadística para realizar un cálculo del número de muestras que deben realizar para que las encuestas sean significativas y complementaron con revisión bibliográfica de flujo de turistas previos. Es así, que, para todos los proyectos analizados, se realizaron diseños en base a métodos cuantitativos, para hacer cálculos de ingresos esperados y visitantes, pero, también cualitativos, para determinar si el enfoque de sus proyectos tendría el impacto deseado, obteniendo resultados consistentes entre todos, que mientras el servicio y el producto sean de calidad, el flujo de personas se apegaría a sus cálculos.

En este orden de ideas, se tiene por ejemplo a Manangón y Morocho, 2015, que tuvieron por objetivo diseñar un proyecto que permita desarrollar un complejo turístico basado en una Granja Integral Agroecológica en la ciudad de Cayambe. Ellos realizaron encuestas a 12 personas en el sector de Cumbayá, pues su nicho de mercado eran las clases socioeconómicas medias y altas, y también a 24 personas vía correo electrónico. Como principales resultados encontraron

que, cerca del 80% de los encuestados hace turismo de un día, fuera de Quito, 2 veces por mes y que, de ellos, cerca de la mitad viaja hacia o pasa por Cayambe. De esa cantidad, cerca del 35% buscan paz y relajación, y estar en contacto con la naturaleza; 10% actividades al aire libre y un 25% sitios para pasar en familia; valores que son muy convenientes para un restaurante ubicado en el norte de Pichincha, con finalidad turística.

Del mismo modo, en el año 2017, para la parroquia Pacto – Nanegal, se quiso implementar una Hacienda de Hospedaje, que capte la atención de turistas extranjeros y nacionales, y que a la vez fomente el turismo del Ecuador. Este estudio involucró a 6 familias, con formularios de 33 preguntas en sectores aledaños y después usaron revisión bibliográfica para obtener proyecciones, en donde los resultados mostraron que el 19% busca naturaleza, 28% aventura y 16% diversión. También, otros datos interesantes fueron la manera de obtener información acerca del destino para visitar y vieron que: 92% usa internet, 56% recomendación de amigos y familiares, 10% por agencias de viajes y 8% por revistas. Dichos valores dan una pauta, acerca de cómo establecer el nicho de mercado y cómo comunicar y promocionar el restaurante (Allan y Jácome, 2017).

De igual manera, en el 2019, en el sector la Real Audiencia en Quito norte, realizaron un estudio de mercado para crear un restaurante de comida típica en dicha zona. Para lograr este cometido, se realizaron consultas en un *focus group* de 8 personas, a dos expertos en gastronomía empresarial y a 370 personas del sector, de acuerdo con el cálculo de muestra con fórmula de estadística. Tras analizar todos sus resultados llegaron a la conclusión de que, para poner este tipo de restaurante, los platos deberían tener un costo no mayor a USD 6 y también las personas se fijan en la estética del lugar y calidad de servicio, pues cerca del 25% encuentran los restaurantes de ese sector como desagradables y deplorables. Para el marketing, buscaban que el 70% se realice por internet y redes sociales, pues el 55% de los encuestados percibían ingresos entre el salario básico y el doble de este monto, en donde el 68% de esas personas es

de dicho sector. De esta manera podemos ver que, a pesar de no haber aparente competencia en la zona, siempre se deben cuidar aspectos básicos de marketing y estética en los locales de venta de comida (Trujillo y Viracocha, 2019).

No obstante, para ampliar el enfoque, no solo de instituir un local de venta de comida desde cero, los siguientes dos ejemplos, tomaron restaurantes de renombre para determinar factores que los ayuden a incrementar en clientela y ventas. Tal es el caso de Torres, 2016, que tenía por objetivo implementar un modelo de gestión para mejorar los servicios de hospedaje y restaurante de hacienda Hostería La Antigua, ubicada en Lloa, Distrito Metropolitano de Quito. Esta hostería funciona desde el 2005 con modelo de atención familiar, con enfoque de ayudar a la sociedad y fomentar el turismo en la serranía y para determinar los puntos a mejorar tomó encuestas presenciales en papel durante 7 meses, a un promedio de 80 personas por semana y las encuestas se realizaron para mejorar cuatro aspectos: tiempos de atención, calidad de comida, calidad de servicio y clima laboral.

Cuando obtuvo sus resultados, vio que gestionar el tiempo de atención con tableros, realizar compras de comida por semana con cálculos asertivos del número de clientes, brindarles uniformes a sus empleados y realizar actividades de integración entre sus empleados, fue capaz de subir la eficiencia de atención en 10%, la satisfacción de los clientes subió de 3.98 a 4.65, el clima laboral de 3.25 a 3.80 y una reducción del 94% de costos de compra semanal. De esta manera se puede observar que siempre la planificación y llevar cuestionarios efectivos, mejorarán los resultados y disminuirán pérdidas del negocio.

Finalmente, Jijón, 2019, decidió organizar y diseñar estrategias de calidad en los Servicios del Hotel “Las Palmas” en Esmeraldas. Este Hotel funciona ya varios años y es reconocido en ese sector, y para lograr obtener datos realizó encuestas y un cálculo de muestra de 316 personas, pero se corrió en 97 personas, en edad entre 29 y 65 años, con la misma proporción para sexo

masculino y femenino. Encontró que, en servicio del personal, el 86% lo considera entre excelente y muy bueno, al igual que el estado de las instalaciones, que, consideraron en un 97% excelente y bueno. Por otra parte, el 100% de las personas consideraron que los precios van de buenos a excelentes y el mismo porcentaje de las personas volvería, de tener la oportunidad. Es así, que, para mejorar la captación de clientes decidieron mejorar la presentación del personal, brindarles cursos de inglés, realizar planes de acción para quejas de clientes, hacer alianzas estratégicas y artistas, y mejorar su marketing digital.

De este modo podemos encontrar similitudes en este tipo de negocios, como que un buen servicio, con un uniforme adecuado de sus empleados, una buena estética visual, una rápida atención y un marketing digital bien enfocados, siempre van a satisfacer a los consumidores. Otra observación importante es que, se debe controlar periódicamente el grado de satisfacción de clientes y empleados, así como la cantidad de alimentos a utilizar en un restaurante.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

El potencial turístico del Carchi es muy grande, pues representa uno de nuestros mayores atractivos de la serranía nacional, ya que es una localidad que se sitúa a unas de las mayores alturas a nivel mundial. Dentro de su potencial turístico se pueden encontrar: paisajes rurales de sembríos, bosques, fauna, cultura musical y gastronómica, así como reservas acuíferas, a altitudes que no se pueden visualizar en ningún otro lugar del mundo. Sin embargo, este potencial turístico es subvalorado, pues los turistas nacionales y extranjeros que vienen a esta provincia es mínimo, con relación al de otras provincias del Ecuador.

Por otra parte, la mayor parte de los ingresos de esta provincia proviene de actividades de producción primaria, principalmente agricultura y ganadería. Adicionalmente, sus pobladores poseen un bajo nivel de educación y las autoridades encargadas de regularizar el trabajo justo tienen poco control e interés. Es así, que la mayoría de las personas que trabaja en esta provincia, no trabaja en condiciones éticas y justas, a veces ni siquiera bajo los derechos humanos, en relación al trato a las personas.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo

Es por estas razones que la idea de negocio es implementar un restaurante bistró que no solo sea punto de atracción turística para personas a nivel nacional e internacional y que de esta manera, visiten el resto de atractivos turísticos que tiene esta provincia para ofrecer, sino que también, las personas que sean proveedoras o empleados de este negocio, puedan palpar cuáles son los beneficios de trabajar con todos los beneficios de ley. De este modo, la idea busca que el resto de la comunidad tome como ejemplo este negocio y así puedan exigir un trato justo por parte de sus empleadores y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un restaurante bistró, para el segundo cuartil del 2022, enfocado en personas de estrato socioeconómico medio-alto, que viajen con su familia, amigos o pareja a sitios de paz y relajación, mediante el cual se impulse el turismo y el desarrollo laboral del cantón Espejo de la provincia del Carchi-Ecuador

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Atraer en 1% el flujo de turistas nacionales e internacionales, de estrato socioeconómico medio-alto, que viajen con su familia, amigos o pareja y busquen relajarse en el cantón Espejo de la provincia del Carchi hasta cierre de año fiscal 2022.
- Fomentar la implementación y mejoramiento de las buenas prácticas laborales de los negocios colindantes al restaurante bistró, que se ubican en el cantón Espejo de la provincia del Carchi, en un 10% hasta cierre de año fiscal 2022.
- Incrementar en 2% el flujo de turistas nacionales e internacionales que se mueven cada fin de semana en el país, mediante un plan de marketing estratégico, hacia el cantón Espejo de la provincia del Carchi hasta cierre de año fiscal 2022.
- Implementar un plan financiero que permita obtener una rentabilidad mayor al 10%, en ingresos netos, para los socios del restaurante bistró ubicado en el cantón Espejo de la provincia del Carchi, hasta cierre de año fiscal 2022.
- Conseguir al menos 4 proveedores nacionales de alimentos y bebidas, y 2 empresas turísticas a nivel mundial, que permitan atraer clientes constantemente al restaurante bistró, ubicado en el cantón Espejo de la provincia del Carchi, desde el segundo cuartil del 2022.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Entorno macroeconómico y político

De acuerdo con el análisis PESTEL (Ver Anexo 1), para el negocio propuesto, de crear un restaurante bistró en el cantón Espejo de la provincia del Carchi-Ecuador, se pueden observar los siguientes puntos:

En el ámbito Político, vemos que solamente la política fiscal podría afectar al mantenimiento de este, pues un aumento de impuestos o del costo de servicios básicos, podría incrementar el precio de venta de los productos del negocio y reducir de la cantidad de clientes. No obstante, para la rama del turismo, que es tan importante para el país, cualquier cambio de gobierno, con sus programas electorales, sus conflictos externos e internos y los cambios en los tratados comerciales, solamente beneficiarían a este sector.

En Economía, todos los puntos son preocupantes, pues el país y el mundo en general, no está en su mejor momento. Pero, beneficia para la apertura del negocio a partir del año 2022, ya que el Gobierno está buscando impulsar la creación de PYMES mediante créditos a bajas tasas de interés. Este punto es preocupante, porque los ingresos disponibles y patrones de consumo, tendencia en el desempleo y la afectación por la pandemia mundial del COVID-19 afectan a los patrones de consumo de los clientes potenciales.

Para la rama Social, se puede observar que el negocio busca mejorar el estilo de vida de las personas y el medio ambiente, apalancándose en el uso del internet y fomentando a la competencia. No obstante, debido a la ubicación del negocio, algo que no afecta es el creciente uso de las entregas a domicilio, pero varios grupos etarios se pueden beneficiar de la fundación de este negocio, no solo en proveedores y clientes, sino a nivel de la comunidad.

De igual forma, en el aspecto tecnológico, el uso de teléfonos inteligentes e internet, pagos por medios electrónicos y el uso de canales digitales, son los principales impulsores para el crecimiento del negocio. Esto se debe, principalmente, a las personas que pertenecen al nicho de mercado del negocio, de un estrato socioeconómico medio-alto, de todo el Ecuador y también, a los turistas internacionales que lo visitan.

Por otra parte, en el campo Ecológico, vemos que, si bien en el país no hay una regulación adecuada que frene o afecte de cierta manera a la creación o mantenimiento de la empresa, el negocio busca ser responsable socialmente y con el ambiente, pues se ubicará en un sector rural y turístico. Además, se buscará que el diseño del local y sus atracciones sean amigables con el medio ambiente y que las personas que lo visiten sean responsables con sus residuos.

Finalmente, en la legislación nacional, para que el negocio pueda ser instituido se requieren gran cantidad de permisos y requerimientos, que a su vez son costosos, que serían una gran barrera económica de entrada. Pero, otro tema preocupante es el hecho de que las leyes en el Ecuador se modifican rápidamente con el tiempo y eso, para el tema de pagos digitales podría causar molestias a futuro en los clientes y mientras se mantenga la pandemia, así como un mayor tributo al SRI. Pero, mientras se mantenga el virus del COVID-19, el turismo se mantendrá retraído y limitado, principalmente por las prohibiciones de ingreso y salida de cada país, además, de las limitaciones de consumo y permanencia dentro de los locales de expendio de comida y alcohol a nivel nacional.

7.2. Análisis del sector

El presente negocio se encuentra en el sector terciario o de servicios, pues se relaciona tanto en la creación de un restaurante, así como en el ámbito del turismo. De acuerdo con la página del Ministerio de turismo del Ecuador, en la presentación de diciembre del 2021, se observó una variación en las ventas por actividades de alimentación de 324,3 millones de dólares, según el SRI. La

importancia de este valor, que, si bien no se asemeja a años previos a la pandemia, es que, en 2020, el valor obtenido fue de -881,7 millones de dólares, indicando reactivación económica (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2021a).

El sector total del turismo, según los datos actuales de la Superintendencia de compañías en el 2021, se sabe que hasta el 2019 contribuía con el 2,2% del PIB del país, siendo así la tercera fuente principal que aporta al PIB del Ecuador. En este sector, están registrados más de 24.257 negocios, que generan cerca de 304.600 empleos, de manera directa, indirecta e inducida, hasta el 2020 (Ministerio de turismo del Ecuador, 2021b). Sin embargo, el mejor año que registró este sector, en la última década, fue el 2018, debido a la gran migración que ocurrió de ciudadanos venezolanos y a las campañas del Ministerio de Turismo, el cual se centró en una mezcla entre promociones físicas y digital, para captar turistas del extranjero (Ministerio de turismo del Ecuador, 2018).

Actualmente, para el desarrollo tecnológico del sector se cuenta con páginas web para buscar los sitios que uno desea visitar para comer, como es TripAdvisor; mientras que, en aplicaciones se cuenta igualmente con TripAdvisor y Google Maps. Esto tiene gran relevancia porque actualmente, a partir de la pandemia del virus del COVID-19, virtualmente todo se realiza de manera digital. Inclusive, antes de la pandemia, en el Ecuador existía cierto recelo por el uso de medios de pago digitales, y según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, en enero del 2021, reportaron que, durante el año 2020, el comercio electrónico en el Ecuador obtuvo un margen de 2.3 mil millones de dólares, que referente al 2019, implica un crecimiento de 700 millones de dólares. Además, se sabe que, de los más de 17 millones de ecuatorianos en el territorio, 10,17 son usuarios recurrentes de internet, de los cuales, manejan alrededor de 14 millones de perfiles en diversas redes sociales (Alvino, 2021).

Estos datos, dejan a entender que, el uso de la tecnología, del uso de teléfonos inteligentes y del internet, son un enfoque prometedor para publicar los negocios, dada la nueva normalidad. Adicionalmente, a las personas que se planea llegar,

es a los turistas internacionales que visitan el Ecuador y a los turistas nacionales de clase socioeconómica media-alta. De acuerdo con el Ministerio de turismo del Ecuador, en el año 2021, el flujo de entrada de turistas internacionales fue de 501.357 de personas, mientras que de los 17'884.615 ecuatorianos en el país, según el INEC, 2021, el 35,9% pertenecen al estrato socioeconómico del nicho de mercado deseado y que el 24,24% de ellos, son los que realizan turismo interno una vez al año, de acuerdo con la encuesta que se realizó.

No obstante, a pesar de que se esperaba que para el año 2021 el sector del turismo se incremente para el Ecuador, la pandemia aún sigue tratando de controlarse. Por esta razón, si se mantienen los programas de vacunación a nivel mundial y no se desarrollan nuevas variantes del virus SARS-CoV-2, se esperaría que al menos el incremento del turismo crezca en la misma proporción que entre 2020 y 2021, al igual que el uso de plataformas digitales y del internet.

7.2.1. Tamaño de la industria

El sector del turismo en el Ecuador creció 6,92% en el 2021, respecto al año 2020, de acuerdo con los datos de la página del Ministerio de turismo del Ecuador, 2021. Sin embargo, gracias a los datos que se encuentran en la misma página, se sabe que entre 2019 y 2020, decaió en cerca del 77%, por lo que aún se debe trabajar mucho para alcanzar los valores previos a la pandemia.

De acuerdo con la información en la Superintendencia de compañías disponibles del año 2021, hasta el 2019 el sector del turismo contribuía con el 2,2% del PIB del Ecuador, siendo así la tercera fuente, de origen no petrolera, que aporta al PIB del país (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021). Sin embargo, dado que uno de los objetivos del proyecto es captar el 1% de los turistas internacionales y nacionales que visiten el Ecuador para el 2022, se deben realizar unos cálculos del volumen de atención que se espera atender.

En primer lugar, con la cantidad de turistas internacionales que visitaron Ecuador en 2020 y 2021, se obtuvo un promedio de acuerdo con los datos del Ministerio de turismo, 2021, por la nueva normalidad. El valor obtenido se proyecta como el límite inferior y para el límite superior, se calcula un crecimiento del 6,92%, como el que se obtuvo del 2020 al 2021. Después, a esos dos valores, se les saca un promedio nuevamente y se obtiene la cantidad esperada del flujo proyectado total del turismo internacional para el 2022. Si a esa cantidad se le abstrae el 1%, se obtiene el flujo de turistas internacionales que el proyecto busca captar, siendo así 5.106 en todo el año.

Para el cálculo del flujo de turismo interno, se parte de la cantidad de ecuatorianos actual, según los datos del INEC. De este modo, de los más de 17 millones de personas, sabiendo que el 35,9% pertenece a la clase socioeconómica media-alta y que cerca del 50% tiene preferencia de viajar a la costa, se obtiene un valor estimado en base a búsqueda bibliográfica. Después, en base a la encuesta realizada y al porcentaje de atención que se busca captar, se saca el 24,24% por las personas que viajan solamente una vez al año y el 1% que quiere obtener el negocio y se obtiene un valor de 7.782 en todo el año.

Finalmente, se suman los dos valores anuales esperados, para obtener un flujo esperado de 12.888 personas, si el restaurante atendiera todo el año 2022. Pero, debido a que todos los productos que se expenderán en el restaurante son nuevos, arrancan con un ciclo de vida de lanzamiento o incógnita, si se habla en una matriz BCG. Por esta razón, la cantidad de personas a atender se debe llevar a semana, dividiendo para 52 el valor anual esperado y para 12 si se busca mensualizar. Otra opción, involucra usar la información de la página del flujo de personas que visitaron el Carchi de manera semanal, entre 2017 y 2018 del Ministerio de turismo, para obtener los flujos tomando en cuenta época del año, feriados y demás factores de movilidad que afectan al flujo esperado que visiten el restaurante. La finalidad de obtener valores esperados de turistas por semana es para mantener control de los gastos de las compras a proveedores y así minimizar pérdidas por desperdicio de comida.

7.2.2. Ciclos económicos

Debido a que el giro del negocio es el expendio de comidas y bebidas, en un ambiente de relajación, disfrutando del paisaje de la serranía ecuatoriana, no es un servicio que se vea afectado por ciclos estacionales en un 100%. No obstante, como cualquier otro servicio que se vincule al sector del turismo, siempre tendrá unos picos de mayor visita los fines de semana y los feriados, con valles de baja afluencia entre semana.

Los principales puntos que afectan a este tipo de negocios no son solo de carácter externo, sino también interno. En los factores externos, lo que más afecta al sector del turismo es la economía de las personas que los visitan, pues si no tienen trabajo o perciben bajos ingresos, la gente se queda en casa. Por otra parte, la afectación por la pandemia del virus del SARS-CoV-2, en el 2020 obligó a varios restaurantes a cerrar, por falta de previsión con fondos de emergencia e incluso tuvieron que despedir a sus empleados, tras un par de semanas de encierro. En este punto, la pandemia no solo afectó a este sector de manera externa, sino que demuestra que virtualmente, ningún negocio estaba preparado para una paralización total.

No obstante, la política económica del país es un factor que también afecta a este sector, pues entre más impuestos deban pagar los clientes y proveedores, menos consumo y visitas se tiene en los locales. Este es un punto muy importante para tomar en cuenta, pues no solo abarca costos de combustibles y recaudaciones del SRI, sino también a las plataformas digitales que se pueden usar para promocionar el negocio, así como para realizar cobranzas por estos medios. Cuando este tipo de políticas económicas sufren afectaciones, si se mantiene el precio de venta de los alimentos en el restaurante, el dueño y sus socios castigan sus ganancias y si ajustan sus precios de venta para mantener su rentabilidad, la cantidad de clientes es la que sufre la variación y, por consiguiente, se reducen también los ingresos.

Sin embargo, en el caso de que se lleguen a realizar nuevos cierres de fronteras a causa de la pandemia o incluso que las importaciones y exportaciones de todos los productos que salen o llegan al país sufran más retrasos de los que ya sufrieron en 2020 y 2021, el costo de vida podría incrementarse, lo cual afectaría directamente a la cantidad de clientes esperados y a los ingresos que se tiene proyectado recibir por mes.

7.3. Análisis de la competencia

De acuerdo con el análisis de Porter (Ver Anexo 2), para crear el restaurante bistró en el cantón Espejo de la provincia del Carchi-Ecuador, se puede determinar el siguiente análisis:

Si analizamos la amenaza de entrada de nuevos competidores, la puntuación es baja, pues al tomar en cuenta que entrar es un poco complejo por el monto del capital y la falta de experiencia en administración de locales de comida, se sabe que el negocio es un diferenciador, al ser el primero. No obstante, en las barreras de salida, sabemos que los activos adquiridos se pueden vender, pues son los estándar para cualquier restaurante y que el local se construirá en un terreno propio, además, que cualquier gobierno, apoya al sector del turismo. Pero, algo a considerar es la inversión en software y capacitaciones a empleados, pues es algo necesario para que funcione el negocio, pero que no se va a recuperar.

Analizando la rivalidad entre competidores, se observa un total beneficio, pues sería el primer negocio de este tipo en esa localidad y el quinto en toda la provincia. Además, que entre más competencia exista y más potencial de crecimiento tenga el sector turístico, de mejor manera se cumpliría el objetivo del proyecto, de posicionar turísticamente a esta parroquia.

En la posición de fuerza de clientes, también se observa que beneficia al negocio con una alta ponderación, debido a que un local que exija calidad de productos alimenticios impulsa a otros a formar parte de dicho negocio y a que quieran

mejorar. Además, al ser un negocio de venta de comida y bebidas, los clientes no pueden negociar el precio, pues está fijado en los menús y el único sustituto es un Lodge que se encuentra a 20 minutos de allí. Y, actualmente, la necesidad insaciable de las redes sociales y el creciente incremento de influencers, denota que existe una gran posibilidad para publicitar la visita de pueblos en la serranía con restaurantes que ofrezcan una experiencia de vida a los turistas.

La posición de fuerza de proveedores complica el negocio en un grado medio, pues casi todas las variables consideradas en este punto son puntos clave para la formación del negocio. Esto se debe a que, dependiendo de los proveedores, sus formas de realizar sus productos, precios y ubicación, es que se reflejará en la calidad y precio de los productos del restaurante. No obstante, al estar ubicados en una localidad tan reducida, se goza de una buena relación y grado de confianza con los proveedores, lo que puede hacer que toda esta comunidad mejore sus prácticas de manufactura y su trato con sus empleados.

Para la valoración de la amenaza de productos sustitutos, se observa que beneficia al negocio en un grado alto, pues entre más competencia exista y más sustitutos existan, mejor se cumple el objetivo general del proyecto. Esto se debe a que la verdadera finalidad del negocio es crear un paraje que sea reconocido a nivel mundial, en donde entre más sustitutos existan y tengan buenas campañas de marketing, más conocido se volverá el sector y generará mayor flujo de gente, buscando realizar algo similar a lo que hizo Baños de Agua Santa.

Finalmente, en el contexto constitucional, se ve que perjudica al negocio en un bajo grado, pues la regulación conforme a la ley del sector, así como tasas e impuestos, son factores que se deben realizar sin objeción, a nivel nacional. Pero, algo que cabe señalar, es que el sector turístico está regulado y tiene su propia normativa, ya desde hace varios años en el Ecuador.

7.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado objetivo

El estudio de mercado del presente proyecto se fundamenta en determinar la cantidad de personas a las cuales se podría llegar, mediante métodos cualitativos y cuantitativos, así como estadísticos, en base a los objetivos específicos planteados.

Investigación Cualitativa

Se tiene conocimiento, de acuerdo con los datos del Ministerio de Turismo, 2021, que el promedio de entradas internacionales al país entre 2015 y 2019 fue de 1'808.550, por cualquier vía de ingreso. Dentro de estos 5 años, el 2018 fue cuando más personas ingresaron, con un total de 2.427.660 turistas y el peor año fue el 2016, con 1.418.159 (Ministerio de turismo del Ecuador, 2021).

Sin embargo, son valores nada comparables con los obtenidos en 2020 y 2021, en donde se alcanzaron cantidades de ingreso de turistas de 468.894 y 501.357, respectivamente. Esto quiere decir que, respecto al promedio 2015-2019, en 2020 hubo un decaimiento de 74,07% de ingreso de turistas al Ecuador y un 72,28% para el 2021, respecto al mismo promedio. Adicionalmente, si solamente consideramos la situación de entradas internacionales al país entre 2020 y 2021, se observa un incremento del 6,92% de ingresos de turistas para el 2021, con un promedio entre los dos años de 485.126 personas.

Debido a que el objetivo del presente proyecto es captar el 1% de los turistas que ingresen al Ecuador, se estimó el rango del mercado potencial de personas esperadas. Para esto, se emplearon dos cálculos, el primero utilizando el promedio de los dos años desde que inició la pandemia y el segundo tomando como valor inicial la cantidad de turistas que visitaron el Ecuador en el 2021 e incrementando el 6,92%, como ocurrió desde el 2020 al 2021.

Este cálculo arrojó dos valores: el primero, con el promedio, fue de 5.106 y el segundo, de 5.361 con la tendencia de crecimiento, en ambos casos el valor indica el 1% del flujo de turistas anual esperado para el Ecuador en el 2022. De este modo, se decidió optar por la opción más baja, porque es mejor tomar valores menos optimistas para el cálculo de los ingresos esperados en los siguientes capítulos.

Adicionalmente, el proyecto busca captar el 1% de la población en el Ecuador de clase media a alta, que se mueve fuera de su provincia, al menos una vez por semana. Para determinar esa cantidad, se procedió a buscar cuántas personas habitan el Ecuador, que, según el INEC, hasta el 28 de diciembre del 2021, fueron 17'884.615 (INEC, 2021). Además, de acuerdo con el concepto de estratificación por nivel socioeconómico de ecuatorianos, el INEC estima que un 1,9% de las personas se ubican en estrato A, el 11,2% en un nivel B y un 22,8% en nivel C+, que son los estratos que se espera atender (INEC, 2019). Además, se consideraron dos factores adicionales, como es que el 50% de la población busca viajar a la costa y la movilidad que tienen las personas, que se obtuvo de la encuesta que se corrió para el diseño cuantitativo.

De este modo, se determinó que el flujo de turistas internacionales y nacionales, durante todo el 2022 sería de 12.888, es decir, en datos plenamente matemáticos, serían 248 turistas a la semana y 1.074 al mes, siempre y cuando no se consideren feriados ni patrones de viaje.

Investigación Cuantitativa

Con la finalidad de obtener una cantidad de muestra que sea representativa para la población a la que se desea llegar, se decidió optar por el muestreo aleatorio simple, con un 95% de nivel de confianza, probabilidad de éxito del 5%, probabilidad de fracaso del 95% y una precisión del 3%, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2}$	<p>n = tamaño de la muestra</p> <p>Z = (1-α) nivel de confianza prefijado</p> <p>p = probabilidad de éxito, o proporción esperada</p> <p>q = probabilidad de fracaso</p> <p>d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)</p>
--	--

Fórmula 1. Cálculo del tamaño de muestra, sin conocimiento del tamaño de la población.
Tomado de ReyLeiva, S/F.

Basándose en la resolución matemática de esta fórmula, bajo los parámetros requeridos, es que se sabe que el número mínimo de personas que se deben encuestar es de 203 personas, para que se pueda extrapolar y los resultados sean significativos para determinar el mercado potencial, además, de obtener datos que sirvan para armar estrategias de venta.

Encuesta

La encuesta para el negocio se la desarrolló utilizando Microsoft Forms, con un total de 24 preguntas, entre las cuales se utilizaron: una sola opción, múltiples respuestas y de respuesta abierta (Ver Anexo 3). El tiempo medio de llenado de la encuesta fue de 06:52 minutos y se repartió entre varias personas a nivel nacional, de toda edad, género, actividad económica e ingresos, para que sea lo más representativa posible.

De acuerdo con las encuestas realizadas, en una muestra de 264 personas, el 24,62% respondió que salen de su provincia una vez al mes, el 28,03% dijo que cada cuatro meses y 24,24% que una vez al año, como se puede observar en la Figura 1. Esta pregunta tenía una sola opción de respuesta, con el objetivo de obtener la frecuencia de movilidad fuera de la provincia sin distorsiones por múltiples resultados y nos indica que al menos, deberíamos tratar de atender a las que salen una vez al año.

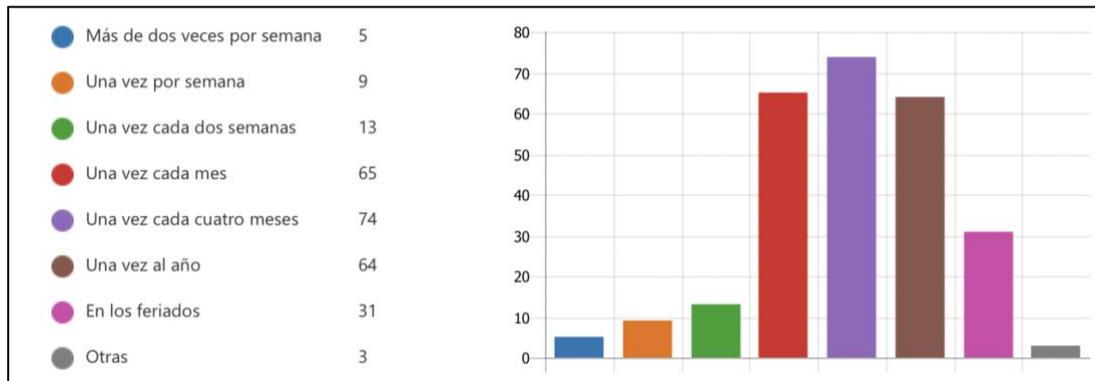


Figura 1. Frecuencia de salida de las provincias de residencia, de las personas encuestadas.

Por la parte de los ingresos brutos de la muestra, como resultado de la encuesta, el 25,38% perciben ingresos mensuales entre USD 701 y 1.000, el 17,8% entre USD 1.001 y 2.000, y el 4,92%, entre USD 2.001 y 5.000, ver Figura 2. Esto nos deja con un porcentaje combinado del 48,11% de la población del Ecuador que podemos atender, si tomamos como base los resultados de la encuesta, pues son los que corresponden a las clases socioeconómicas a la que se desea llegar.

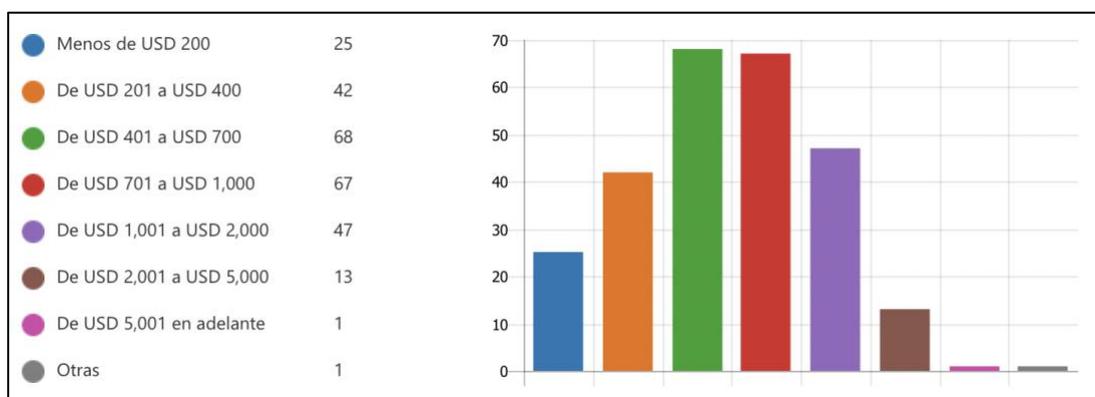


Figura 2. Rangos de ingresos brutos personales por mes, de las personas encuestadas.

Mercado

El mercado objetivo serían el 1% de los ecuatorianos de clase media alta que se mueven una vez al año fuera de su provincia y el 1% de los extranjeros que visiten el país, es decir la cantidad de personas que podría soportar la infraestructura calculada del local.

Sin embargo, en base a la encuesta realizada y al análisis cuantitativo, la cantidad de personas por frecuencia de visita e ingresos es de 248 personas por semana. Pero, si consideramos que los principales objetivos, para que los ecuatorianos salgan de sus provincias es: pasear con sus familias, siendo un 47,8% las personas que lo realizan, un 15,38% para conocer nuevos lugares, 15,38% para pasear con sus amigos y 0,27% por motivos de descanso. Es decir, que el 76,92% de las personas que salen, son las que el negocio podría llegar a captar por motivos de esparcimiento, pero si se enfoca la temática del negocio en también llamar la atención a que las familias locales se reúnan allí, como se ve en la Figura 3, se podría captar prácticamente todo el sector que sale de sus provincias hacia el Carchi.

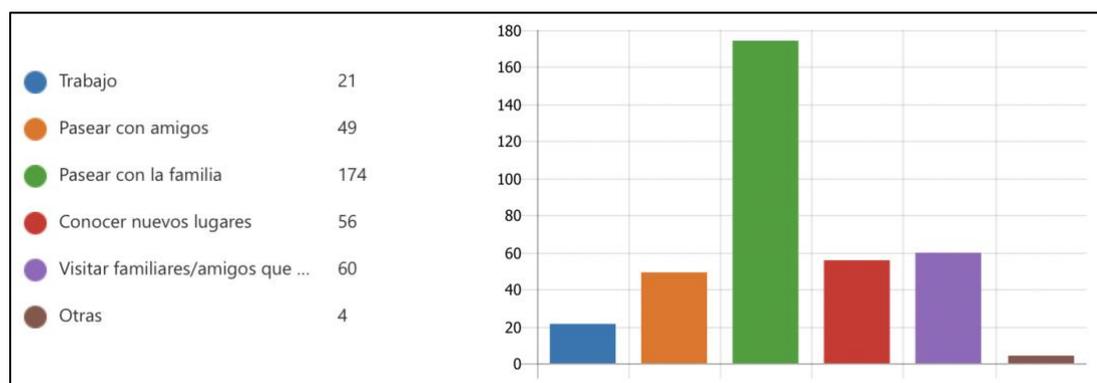


Figura 3. Preferencia de salida de las provincias de residencia, de las personas encuestadas.

Adicionalmente, cuando se les consultó acerca de las personas si estarían dispuestos a realizar este viaje en automóvil, desde la ciudad de Quito, el 97,73% de las personas respondió que estaría dispuesta a visitar un negocio con las características descritas en la pregunta número 18, como se ve en la Figura 4. De esta manera, el mercado potencial terminaría siendo de 186 personas por semana, de los 248, y 807 por mes, de los 1.074; siempre y cuando se sigan las preferencias de los encuestados, así como de las estrategias enfocadas en cumplir con sus gustos y expectativas, ya combinando resultados de análisis cualitativo y cuantitativo.



Figura 4. Disposición de las personas encuestadas para visitar el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

Consumo (aparente y per cápita)

Partiendo del punto de que se esperan con 807 personas por mes, en base a los cálculos realizados (que ya contempla frecuencia de consumo), para calcular el consumo aparente, se comienza por utilizar los resultados de la encuesta realizada, partiendo de los tipos de platillos esperados.

En la pregunta número 14 del cuestionario, se les consultó acerca de los tipos de platillos que preferirían consumir en un restaurante ubicado en esta localidad, en donde se les presentaba varias opciones (Ver anexo 3). De esta pregunta se pueden sacar dos porcentajes relevantes, que resumen lo necesario para determinar los dos tipos dominantes de tipos de comida en el menú del restaurante. Es así, que se puede observar que el 79,61% o 642 personas, irán buscando platillos típicos y a la carta, mientras que el restante 20,39% o 165 personas, buscarán comida rápida, internacional y alternativas saludables, como se ve en la Figura 5.

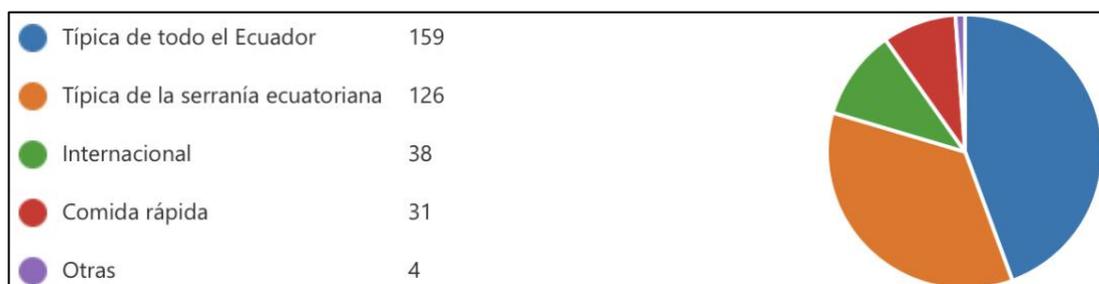


Figura 5. Preferencia de consumo de platillos de los clientes potenciales del Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

No obstante, para poder calcular el consumo en términos económicos, asumiendo que los 807 compran un platillo con bebida por persona, se deben utilizar las preguntas 20, 21 y 22, que establecen el precio que estarían dispuestos a pagar. Observando el Anexo 3, se puede visualizar que estas tres preguntas brindan información de los rangos de precios desde menos de USD 2 dólares, hasta más de los USD 50. Sin embargo, en la Figura 6, se puede extraer los porcentajes de consumo per cápita para las 642 personas que desean servirse alimentos de esta clase. El precio que más aceptación tiene de USD 6 a 10, con 42,64%, le sigue de USD 4 a 6 y USD 11 a 15, con 24,42% y 19,77%, respectivamente.

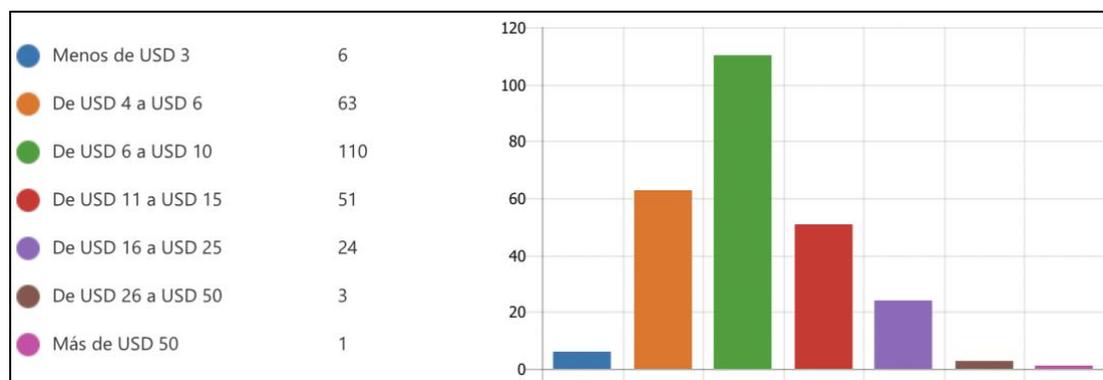


Figura 6. Rango de precios que los comensales desearían pagar por un platillo típico o a la carta, con bebida en el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

Al multiplicar el porcentaje de cada rango por los 642, se obtiene el número de personas que va a consumir en cada rango y con el valor que cueste cada platillo (interno, respecto al gasto de productos y servicios básicos) más la ganancia esperada, se obtiene el valor de USD 6.713 para este tipo de platillos. Adicionalmente, repitiendo el mismo el proceso, pero para los platillos de comida rápida, que corresponde a los 165 clientes esperados que pidan por mes, se utiliza la Figura 7. En esta categoría de comida rápida, internacional y opciones saludables, el 50,78% desearían pagar entre USD 3 a 5 por platillo, incluyendo la bebida, mientras que el 36,82% aceptarían pagar entre USD 6 a 10.

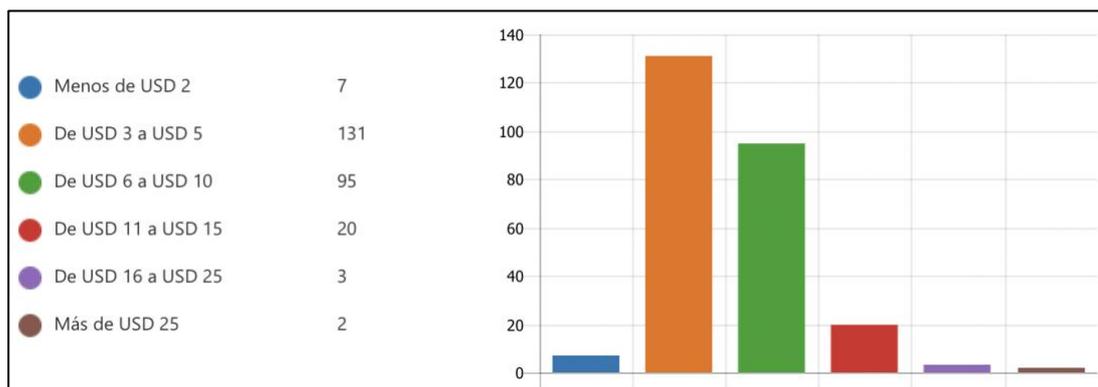


Figura 7. Rango de precios que los comensales desearían pagar por un platillo de comida rápida, con bebida en el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

En este orden de ideas, y repitiendo el mismo procedimiento que con la Figura 6, el consumo esperado de los 165, sería de USD 1.133 por mes. No obstante, para poder calcular el consumo de bebidas alcohólicas mientras se alimentan, se utilizaron los datos de la pregunta 15, que, como se puede visualizar en la Figura 8, el 41,07% no tomaría bebidas alcohólicas, mientras que el 58,93% sí lo haría.

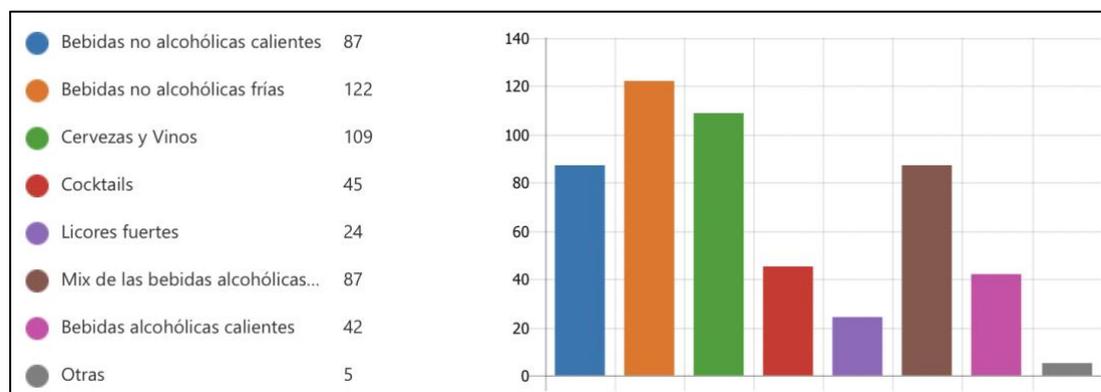


Figura 8. Preferencia de consumo de bebidas de los clientes potenciales del Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

En este orden de ideas y partiendo de un esperado de consumo de bebidas alcohólicas mínimo de 476 personas, que son el resultado de multiplicar 807 clientes esperados mensuales por 58,93%, es que se calculó el consumo mínimo esperado en el restaurante. Para este cálculo, se utilizaron los mismos dos procedimientos que para los platillos, pero usando los valores de la Figura 9. Se

observó que el 50,78% estaría dispuesto a pagar de USD 2 a 4, mientras que, el 27,91% pagaría entre USD 5 a 7,50. De este modo, el monto esperado de consumo es de USD 2.138 por mes, solamente en bebidas alcohólicas.

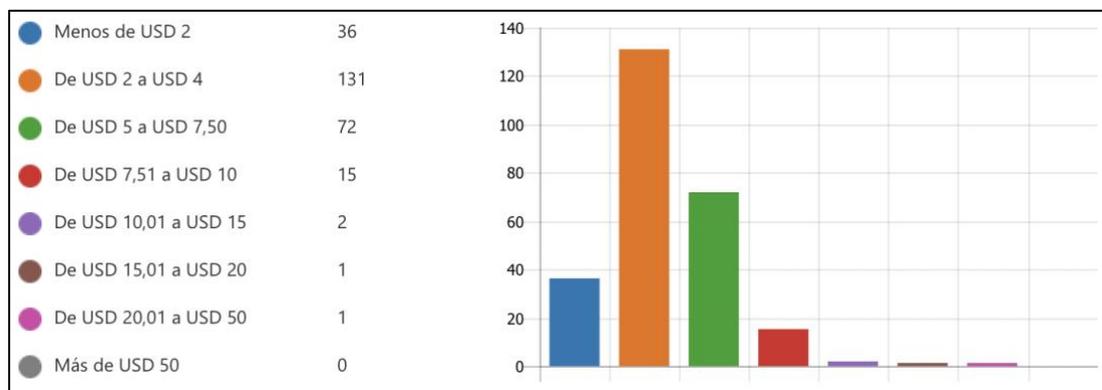


Figura 9. Rango de precios que los comensales desearían pagar por unidad de bebida alcohólica en el Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

De esta manera, y para obtener el monto esperado de consumo total por mes, se procedieron a sumar los tres valores obtenidos, pues son los valores representativos de toda la operación de cálculo. El valor obtenido final, que representa al consumo aparente del negocio por mes fue de USD 9.984, considerando la atención y elaboración de los 807 comensales, es decir un consumo per cápita esperado de USD 12,37.

Nicho de Mercado

Se ha establecido que, el restaurante Bistró La Cuerda Floja, busca tanto ser parte del sector de los alimentos, así como del turístico, ambos pertenecientes al sector de los servicios y así potencializar el turismo de la provincia del Carchi. Por esta razón, la población macro con la que se parte son las personas que se movilizan al menos una vez al año para realizar turismo internacional y nacional, en el Ecuador.

Sin embargo, de ese grupo, un requisito es que perciban una cantidad de ingresos que les permitan realizar el viaje hasta la localidad, por lo que el

siguiente filtro sugiere que tienen que ser personas de estrato socioeconómico medio-alto. Otra consideración importante es que el destino objetivo, tiene que ser la serranía, con el principal objeto de relajarse, disfrutar de los paisajes y de la aventura natural que brinda la localidad.

Es así, que como se describió en los apartados anteriores, mediante métodos cuantitativos y cualitativos, fuentes primarias y secundarias, así como el uso de una encuesta, se determinó que el flujo esperado, para la captación del 1% del turismo que se proyectó para el Ecuador en 2022, siendo este el nicho de mercado, que planea atender durante todo el 2022 a un total de 9.688 clientes.

De este modo, se debe tomar en cuenta también que los días en los que se proyecta atender al flujo de turistas será los fines de semanas, pues esa fue la finalidad de escoger a los que viajan solo una vez por año en la selección del flujo esperado de clientes. Siendo que, la intención inicial del restaurante es funcionar de jueves a domingo, pero, de lunes a miércoles se podría implementar una estrategia para captar también a las personas que viven en la localidad, que podría incrementar el flujo de personas hasta en máximo un 0,25% por mes.

Sin embargo, cabe recalcar que los valores proyectados son considerados bajo parámetros de nueva normalidad, por efecto de la pandemia. De esta manera, todo el flujo tiene un panorama que, si bien tiene una mira de los últimos 5 años, los últimos dos años son los que más cuentan para los valores, pues la población mundial aún no se ha vacunado al 100% y nuevas variantes del virus son observadas frecuentemente. De esta manera, el crecimiento máximo esperado para 2023 podría ser de un +7% si continuamos con el virus hasta como en el 2021 y de un -7% si se vuelve a valores de 2020, con cuarentenas obligatorias.

Perfil del Consumidor

Una vez definido el nicho de mercado, las restantes preguntas de la encuesta se basaron en armar el perfil de consumidor, pues lo que se busca es que el negocio

capte a las personas del nicho de mercado, los cuales tienen ciertas preferencias y expectativas en cuanto a lo que desean encontrar en el restaurante, para que decidan movilizarse.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se sabe que el 54,55% de las personas destina cerca del 2 al 10% de sus ingresos brutos personales mensual a actividades de ocio y/o esparcimiento, mientras que el 30,30%, destina del 11 al 35%. Partiendo de este dato, y conociendo que los ingresos brutos promedio de la muestra son de USD 400 a 1.000 por mes, sabemos que en estos dos grupos destinan cerca de USD 8,20 y USD 100 en actividades mensuales que estén en esta categoría y el segundo grupo entre USD 44,11 y USD 350, respectivamente. Estos valores indican que, los precios, se encuentran dentro del consumo aparente per cápita calculado, que es de USD 12,37.

La encuesta se corrió para un total de 264 personas, en donde el 54,17% identificaron su género como mujer/femenino, el 45,45% fueron masculino/hombre y el 0,38% como bisexual. Los rangos de edad iban desde los 18 hasta más de los 60 años, pero en donde obtuvieron mayor cantidad de datos fueron en tres rangos: 22-25 años con 24,62%, 26-31 años con 36,36% y 32-38 años con 14,39%. Estos resultados sugieren que los clientes potenciales que más frecuentarán el restaurante (75,37%), tendrán entre 22 a 38 años y serán casi la mitad personas del género femenino y la otra mitad, del género masculino.

De los encuestados, el 65,91% tienen un título de tercer nivel, 20,45% un título de cuarto nivel y un 12,12% con título de secundaria (el restante corresponde a personas con título técnico, estudiantes de pregrado y una persona con más de un título de cuarto nivel). Estas personas tienen diversas ocupaciones, de las cuales obtienen su fuente de ingresos, pero hay tres ocupaciones que destacan: 32,20% son técnicos y profesionales de nivel medio, 23,11% son personal de apoyo administrativo y 14,02% son profesionales científicos e intelectuales. Estos datos nos indican que la mayoría de las personas que potencialmente visitarán el restaurante, tienen al menos título de pregrado (86,36%) y sus

ocupaciones son muy variadas, pero se encuentran trabajando en ocupaciones que se encasillan entre las más reconocidas en el mercado ecuatoriano.

Cuando se les consultó acerca de las provincias que visitan con mayor frecuencia, tres provincias fueron las que tuvieron mayor porcentaje de visitas, siendo 20,83% para Imbabura, 20,08% para Esmeraldas y 11,74% para Manabí, mientras que el Carchi apenas tuvo 2,27%. Y también, se les consultó acerca de los principales motivos para que salgan de sus provincias de residencia a lo que el 47,80% respondió que lo hace para pasear con su familia, el 16,48% lo hace para visitar familiares o amigos, el 15,38% es por conocer nuevos lugares, el 13,46% por pasear con sus amigos, siendo estas las razones principales, a pesar de haber otras. Es así, que lo que se puede observar es que, el Carchi tiene que incrementar su capacidad de captar personas que viajan a esta provincia y que el restaurante, debe considerar atractivos para familias y grupos de amigos, pues serán los principales motivos para atraerlos.

Operacionalización de variables

Una vez definido el mercado objetivo y el potencial, además, de tener los resultados de las encuestas, consumo y nicho del mercado, el siguiente paso en el desarrollo de la investigación de mercado consiste en operacionalizar las variables de los objetivos específicos.

Este proceso ayuda a transformar los objetivos generales del proyecto en variables, de las cuales se abstraerán sus propias subvariables, con el fin de poder visualizar con mayor facilidad los indicadores. Estos indicadores ayudan a ir midiendo el cumplimiento de los objetivos a través del tiempo, por lo que a su vez, como se puede observar en la Tabla 1, es posible determinar el instrumento de medición, para llevar a cabo dicho procedimiento.

Entre los principales indicadores se encuentran la cantidad de turistas internacionales que ingresen al país, la de ecuatorianos que se muevan dentro

del país y a su vez, la cantidad de estos que se movilicen a la provincia del Carchi durante el 2022. También, se encuentran las leyes del Ministerio del trabajo del Ecuador, Servicio de Rentas Internas (SRI) y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que se aplican a los empleados del restaurante y a los de la localidad. Asimismo, los indicadores que se obtengan durante el desarrollo del 2022, como los usos de las redes sociales para las estrategias de Marketing, utilidades netas, rentabilidad y calificación de proveedores de alimentos, bebidas y clientes. Todos estos indicadores y más, señalados en la Tabla 1, son los necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos específicos de este proyecto, y revisar su cumplimiento al final del año 2022.

En este orden de ideas, los instrumentos para realizar las mediciones de estos indicadores se van a emplear herramientas de búsqueda, como las páginas del INEC, Ministerio de Turismo del Ecuador, SRI e IESS, a finales del año 2022 o inicios del 2023. Asimismo, se van a realizar encuestas a clientes y empleados (propios y de locales adyacentes), durante todo el año 2022. Otras herramientas muy importantes son los informes de resultados del gerente de producción, del de marketing y del financiero, con las cuales se pueden tomar decisiones que permitan establecer estrategias para cada una de estas áreas.

7.5. Análisis FODA

Para develar la matriz FODA del restaurante bistró La Cuerda Floja, el primer paso fue partir de la Matriz de Porter (Ver Anexo 2), de donde se obtuvieron 5 oportunidades y 5 amenazas, para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), como se puede observa en el Anexo 4 y posteriormente, valorar.

Posteriormente, como se puede ver en el Anexo 5, se usó una Matriz AMOFHIT, para se evaluar los Factores Internos del negocio y de donde se sacan las 5 fortalezas y las 5 debilidades. Después, se realiza una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) con esos factores y se hace una valoración.

De este modo, se pudo observar que tanto para la Matriz EFE y EFI, ambas tuvieron un balance positivo, al generar valores superiores a 2.5 puntos. Por lo que, se arma de este modo la matriz FODA que esté equilibrada, con balance positivo, que se puede ver el resumen a continuación:

Fortalezas:

- El equipo de gerentes cuenta con una buena sinergia entre las partes.
- Las instalaciones y recursos están estratégicamente localizados.
- Se tiene la capacidad financiera para adquirir los equipos necesarios para el funcionamiento de la institución.
- Hay posibilidades de acceder a financiamientos.
- Son confiables y razonables los mecanismos de entrega de los productos y servicios.

Oportunidades:

- Ingresos disponibles y patrones de consumo.
- Cambios en los tratados comerciales.
- Estilo de vida y nivel de edad.
- Nuevos negocios / emprendimientos.
- Acceso al internet y uso de teléfonos inteligentes.

Debilidades:

- Los Gerentes no están en la capacidad de tomar decisiones frente a adversidades del sector.
- No se cumplen con los protocolos de Seguridad de la Información.
- No se ha realizado contrataciones de especialistas de Marketing Digital, Transformación Digital e Innovación.
- No existe un plan de capacitación esquematizado enfocado a las necesidades de la organización.

- No se han hecho relaciones comerciales con empresas de Hosting.

Amenazas:

- Tendencia en el desempleo.
- Política Fiscal.
- Afectación de la pandemia mundial COVID 19.
- Número de Proveedores Críticos.
- Regulación de sectores.

7.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Michael Porter desarrolló tres estrategias genéricas para definir la manera de funcionamiento de la empresa, con la finalidad de brindar ventajas que sean competitivas y sostenibles en el tiempo. En el caso del restaurante bistró La Cuerda Floja, no se busca que se haga un Liderazgo en Costes, pues no se generaría el impacto en las personas de clase socioeconómica media-alta.

Sin embargo, la estrategia de Diferenciación es muy extrema pues tampoco se busca que solo gente de potencial socioeconómico alto tenga acceso al restaurante. Por esa razón, la estrategia de Enfoque en Nichos es el indicado, ya que, se busca ofrecer un precio adecuado por un servicio que sea muy orientado a las personas de clase socioeconómica media-alta, que disfruten del turismo en la serranía ecuatoriana y de viajar en familia y amigos.

Esta estrategia también responde a las Matrices de Pestel y Porter, pues permite ser flexibles ante los cambios y factores externos que puedan afectar al negocio. En el caso de tratar a los productos como una matriz BCG, se sabe que todos arrancan de nuevo, así que inician como incógnita y al ser focalizados ante la necesidad de la gente, les permitirá subir a estrella o vaca, de ser manejados con la promoción y precio adecuado.

8. RESULTADOS

8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

La Cuerda Floja es un restaurante bistró que tiene por filosofía el impulsar el turismo local y las buenas prácticas laborales del cantón Espejo en la provincia del Carchi, así como brindar un servicio de primera a sus clientes, con cordialidad, originalidad y respeto hacia los demás y la naturaleza, ofertando así, la mejor opción gastronómica de la provincia.

Esta idea nace porque el Carchi es una provincia dedicada netamente a la producción primaria, con atracciones naturales y gastronómicas únicas, debido a su particular localización en el mundo, mismos que no son aprovechados.

8.2. Misión y visión.

Misión

La misión de la Cuerda Floja es brindar a todos los turistas del mundo un lugar de escape a lo cotidiano y monótono, en uno de los sitios más altos de la serranía del Ecuador, en donde la comida, el paisaje y el contacto con la naturaleza, la conviertan en la mejor opción de visita en la provincia del Carchi, siempre enfocados en satisfacer de la mejor manera a sus clientes y empleados.

Visión

La visión de La Cuerda Floja es la de convertirse en uno de los 500 mejores sitios turísticos a nivel mundial hasta el 2027, siendo referentes nacionales e internacionales en el trato a sus clientes y empleados, así como ser reconocidos por la originalidad de su gastronomía, creando una comunidad enfocada al turismo en la provincia del Carchi en el Ecuador.

8.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

De acuerdo con los análisis del sector turístico ecuatoriano, realizado en el capítulo 2 del presente proyecto, se tiene conocimiento que todo gobierno actual o futuro, realizará incentivos para potenciarlo. Sin embargo, debido a la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, millones de personas a nivel mundial se deben cuidar y han permanecido en sus hogares, sin viajar, desde el año 2020.

Esta pandemia golpeó especialmente al sector turístico ecuatoriano, reduciendo sus ingresos en más del 70% en todo el 2020, y con una leve recuperación del 7% durante el 2021, de acuerdo con los datos del Ministerio de turismo del Ecuador. Es por esta razón que los principales objetivos de crecimiento del negocio y financieros, para los siguientes cinco años, tomando como base los objetivos específicos detallados involucran:

- Atraer 1% del flujo de turistas nacionales e internacionales, de estrato socioeconómico medio-alto, que viajen por cualquier motivo y finalidad.
- Ser reconocidos como el mejor restaurante de toda la provincia del Carchi.
- Asesorar a todos los negocios colindantes sobre las buenas prácticas laborales.
- Incrementar en 10% el flujo de turistas nacionales e internacionales que se mueven cada fin de semana en el país, mediante planes focalizados de marketing estratégico, hacia toda la provincia del Carchi.
- Modificar el plan financiero existente para obtener una rentabilidad mayor al 10% en ingresos netos, para los socios del restaurante bistró La Cuerda Floja.

8.4. Información legal.

8.4.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución.

De acuerdo con la página del Banco del Pichincha, 2021, las empresas se clasifican en tres tipos, conforme a tres criterios: número de colaboradores, valor bruto de ventas anuales y los activos. Es de este modo, que La Cuerda Floja se encontraría bajo el carácter de Microempresa pues, contaría con una cantidad de 1 a 9 trabajadores. Mientras que, los ingresos brutos esperados en todo el 2022, sería igual o menor a los USD 100.000. Además, el valor neto de los activos sería inferior a los USD 100.000, por lo que, en este orden de ideas, encaja con estas características y no en PYMES o grandes empresas.

No obstante, según Lauden Law, 2021, los cuales se especializan en brindar un servicio de asesoría para la conformación de empresas en el Ecuador, explican que existen seis tipos principales de empresa, en base a su manera de creación y administración. Es por esta razón, que, tras analizar las obligaciones tributarias y requisitos de cada tipo detallado en ese artículo, se determinó que el tipo de empresa que más le conviene a La Cuerda Floja, es la Sociedad de Acciones Simplificada (S.A.S.).

Una S.A.S. es un tipo de empresa con finalidad mercantil que puede ser constituida por una o más personas naturales o jurídicas, a través de un trámite simplificado, que no tiene costo. La S.A.S. se creó con el objetivo de impulsar la economía ecuatoriana, para formalizar los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y de esta manera, mejorar sus procesos de producción (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020).

De acuerdo con Lauden Law, 2022, y a la Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020, este tipo de empresa no tiene gastos de constitución, pero dentro de los costos para constituirla, si se realiza de manera digital, requiere de una firma digital. De este modo, adquirir y firmar los documentos

requeridos, no tendría un costo mayor a los USD 50, ya que no requiere gastos en notarías. Asimismo, una S.A.S. tampoco requiere de un capital social y puede ser constituido desde un único accionista, hasta los deseados, sin límite máximo.

Adicionalmente, para la distribución de utilidades, de acuerdo con Legis, 2022, el Código de Comercio del Ecuador establece ciertas garantías para las S.A.S. pues, al ser orientadas hacia emprendimientos, protege a todas las partes societarias involucradas. Esto quiere decir que, solo se pueden repartir utilidades a los accionistas, una vez que la empresa haya cubierto todos los gastos, incluyendo préstamos financieros y obligaciones dispuestas por la ley, sobre el flujo obtenido y debidamente registrado, de la actividad comercial.

De igual manera, no pueden ser repartidos dividendos si existen impuestos que tengan una base gravable igual a la utilidad operacional, si el costo de depreciación de los activos de la empresa afectaría en un futuro a la operabilidad del negocio, si pérdidas de ejercicios anteriores no han sido liquidadas y tampoco, si previamente no se han realizado las respectivas apropiaciones para las reservas (Legis, 2022). Sin embargo, según lo establece el Art. 97 del Código de Trabajo de Ecuador, los trabajadores en relación de dependencia deben recibir el 15% de las utilidades líquidas obtenidas por el ejercicio contable del año anterior, en donde el 10% se reparte entre todos y el 5% por cargas familiares (EcuadorEc, 2022).

8.4.2. Legislación vigente.

De acuerdo con el sector productivo y giro del negocio, así como a la localización que se tiene planeado para ubicarlo, se ha realizado una investigación de los diferentes tipos de leyes que tienen influencia para la conformación de La Cuerda Floja, usando como base el Acuerdo Ministerial 2018 053 (Ministerio de turismo del Ecuador, 2018):

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) (GobEC, 2020).
- Servicio de Rentas Internas (RUC) (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020).
- Permiso de Funcionamiento de los Bomberos (Cuerpo de Bomberos del Cantón Espejo, 2020).
- Impuesto de Patente Municipal por actividad económica (GAD Municipal Espejo, 2015).
- Licencia Única Anual de Funcionamiento (Ministerio de turismo del Ecuador, 2018).
- Registro de Alimentos y Bebidas en el Ministerio de Turismo (Ministerio de turismo del Ecuador, 2021).
- Registro en SENADI (GobEC, 2021b).
- Contratación de conformidad al Código de Trabajo (GobEC, 2021c).
- Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2022b).
- Certificado Ambiental por Generación de Residuos (Ministerio del Ambiente, 2014).

Sin embargo, en cuanto a la aplicación de las normativas requeridas para que La Cuerda Floja pueda entrar en funcionamiento, se pueden abstraer las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Para obtener el permiso de funcionamiento en concordancia con el Ministerio de turismo y el ARCSA, no se requiere la emisión de un Certificado de Registro de Turismo por primera vez, para Alimentos y Bebidas, para personas naturales, pues este certificado solo sirve para negocios de este tipo dentro del cantón Quito (GobEC, 2021).
- El RUC se obtiene con la Constitución de SAS, el cual es rápido, sin costo y sin mayores complicaciones (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020).

- Beneficios de aportes tributarios y de deducción de impuestos a la renta por SAS (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020).
- Debido a que el local de La Cuerda Floja se planea constituir en la provincia del Carchi, en el Cantón Espejo, el trámite no es tan extenso, costoso o complicado. Esto se debe a que es zona rural, sin casas cerca y con fuentes de agua cercanas.
- Pago e inscripción de Patente Municipal es un proceso estándar para el Cantón Espejo, por lo que es sencillo de realizar (GAD Municipal Espejo, 2015). Además, permite obtener de manera más fácil la Licencia Única Anual de Funcionamiento que en cantones como Quito (Ministerio de turismo del Ecuador, 2018).
- El registro de Alimentos y Bebidas en el Ministerio de Turismo del Ecuador se puede obtener más rápido y sencillo para La Cuerda Floja, pues por el tipo de empresa (S.A.S.) y la ubicación que tiene, los documentos son menos costosos y complejos (Ministerio de turismo del Ecuador, 2021).
- La ventaja de declarar el nombre y lema comercial del negocio ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), es que permite proteger de manera legal a que otras personas hagan uso de ellos, sin autorización (GobEC, 2021b).
- Poder vincular a las personas del Carchi al Ministerio de Trabajo ecuatoriano es un gran paso para el sector privado en la parroquia en donde operará La Cuerda Floja. El proceso es sencillo, en línea y sin costo, que permitirá cumplir con uno de los objetivos específicos y principales del proyecto, que es mejorar las condiciones laborales y que se tome este negocio como punto de partida para ello (GobEC, 2021c).
- Al igual que con la vinculación con el Ministerio de Trabajo, el correcto enrolamiento de los empleados en el IESS coloca a La Cuerda Floja dentro del camino de mejorar las condiciones laborales de la parroquia en donde se ubicará el negocio. Esto permitirá a sus empleados, acceder a todos los beneficios que la Institución les otorga (IESS, 2022b).
- Finalmente, en el ámbito ambiental, uno de los propósitos del negocio es fomentar el turismo, pero con responsabilidad hacia el medio ambiente.

Por esta razón, gestionar los desechos de una manera que no genere impacto, con asesoría del propio ministerio, es un proceso en el que gana tanto el local, así como toda la parroquia (Ministerio del Ambiente, 2014).

Desventajas:

- Los permisos de funcionamiento emitidos por el ARCSA son procesos que se realizan de manera anual, los cuales, para obtenerlos por primera vez, toman cerca de un trimestre en espera y eso se traduce en tiempo muerto destinado a esperar.
- La construcción del local de La Cuerda Floja, se debe realizar un acercamiento previo con el Cuerpo de Bomberos del Cantón Espejo, para que las personas encargadas de la construcción cumplan exactamente con los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento del local. Pero, este proceso podría ser largo, y posiblemente no se pueda realizar en línea, como informa la página y se deba realizar presencialmente.
- Debido a la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, algunos trámites se pueden demorar más de lo planeado, como en la obtención de la Patente Municipal y la Licencia Única Anual de Funcionamiento, por lo que se deben realizar con cierto tiempo de anticipación al planeado para la apertura del local.
- La principal preocupación, que podría retrasar la obtención del registro de Alimentos y Bebidas en el Ministerio de Turismo del Ecuador podría ser el informe de uso de suelos (GobEC, 2021a). Esto, ya que la ubicación es en terrenos agroproductivos y a menos de 500 metros de otras viviendas, por lo que se debe analizar la manera correcta de inscribir la solicitud de permiso en el GAD Municipal de Espejo.
- El principal inconveniente con el registro en el SENADI es que cada tema a patentar tiene un costo superior a los USD 200, por lo que registrar nombres y lemas comerciales, así como, apariencias distintivas, tendría un costo que se debe contemplar (GobEC, 2021b).

- El incorrecto o nulo registro de los trabajadores en el Ministerio de Trabajo podrían acarrear fuertes multas por parte de la Institución e incluso estar sujeto a demandas por parte de los mismos trabajadores. Por estas razones, se debe registrar siempre que se contrate o se desvincule a un empleado, de la manera correcta y real (GobEC, 2021c).
- A pesar de que el proceso de enrolamiento de empleados es obligatorio y sencillo de realizar (IESS, 2022a), al igual que con el Código de trabajo, es una obligación que se debe llenar, ya que está sujeta a demandas por parte de la Institución, así como de los propios empleados.
- Para concluir, el ámbito ambiental es uno de los que más debería preocuparle a cualquier ser humano. No obstante, a pesar de que el trámite para obtener el Certificado Ambiental es de manera gratuita y en línea, el no obtenerlo y renovarlo anualmente, representa fuertes sanciones económicas e incluso cierre del local. Por estas razones, es una obligación para tomar en cuenta (Ministerio del Ambiente, 2020).

8.5. Estructura Organizacional.

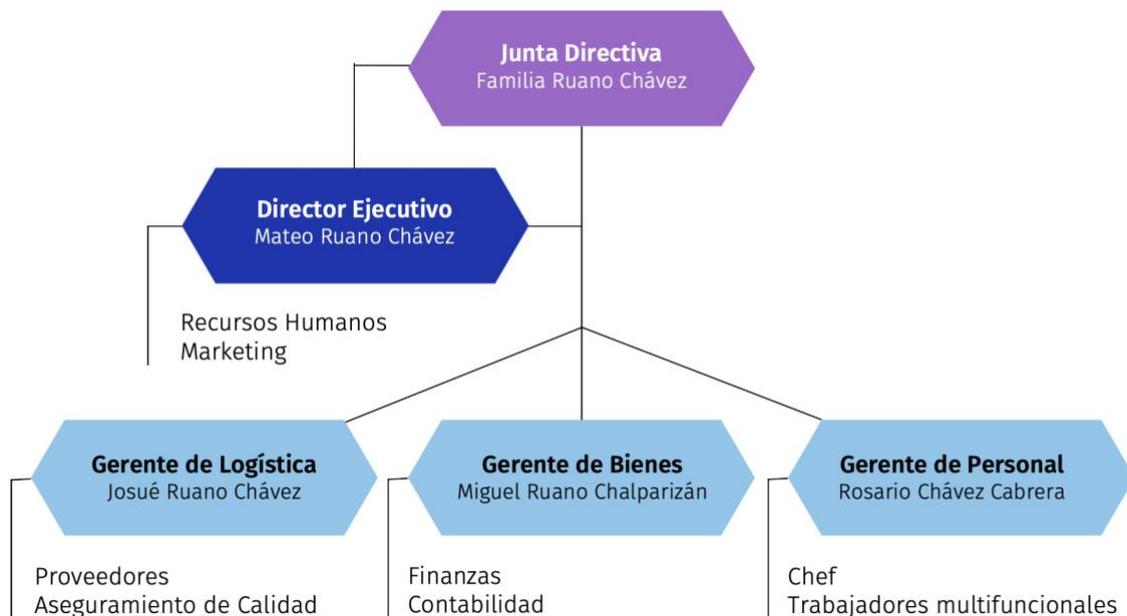


Figura 10. Organigrama del Restaurante Bistró: La Cuerda Floja.

Los socios y accionistas del negocio están conformados en su totalidad por una familia de cuatro integrantes, que, inicialmente son las personas que atenderán el restaurante bistró. Sin embargo, conforme el negocio vaya ganando clientes, se contempla que para cuando alcance el flujo esperado de turistas, se requieran entre uno y cuatro trabajadores multifuncionales, para poder atender a los comensales con la debida atención y rapidez.

En cuanto a la descripción de los integrantes mencionados, se pueden identificar sus funciones de acuerdo con la Figura 10, y a la siguiente descripción:

- **Director Ejecutivo:** Esta persona será el encargado de direccionar el negocio hacia su propia visión, tanto en objetivos, así como en empleados, a la vez que debe enfocarse en verificar el cumplimiento y obtener los diferentes permisos de funcionamiento para el negocio. Él es un especialista en las áreas de ventas y atención al público, por más de cuatro años y en varias instituciones, por esta razón es la persona más adecuada para manejar estas áreas.
- **Gerente de Logística:** Esta persona es un Ingeniero Agroindustrial y de Alimentos, especialista en BPMs, normas ISO y elaboración de alimentos terminados, que trabaja en una transnacional en el área de Calidad, por más de dos años. Por estas razones, se encargará de toda la cadena de proveedores y velar porque se cumplan con los requisitos para expendio de comida dentro del local.
- **Gerente de Bienes:** Él es un Doctor en Administración de Empresas, que ha trabajado en el Municipio de Quito por más de treinta años, en las áreas de bienes, contabilidad y finanzas, por lo que es la persona indicada para administrar los bienes del negocio.
- **Gerente de Personal:** Esta Doctora en Administración de Empresas ha trabajado en transferencia de dominio en el Municipio de Quito por más de treinta años, en algunos años siendo jefa de área. Además, ha realizado varios cursos de cocina y por estas razones, es la persona ideal para dirigir a los trabajadores multifuncionales.

- **Trabajadores Multifuncionales:** Estas personas deberán vivir en la cercanía al local y contar con al menos título de bachillerato. Ellos serán los encargados de realizar las tareas de meseros, cajeros, ayudantes de cocina, auxiliares de limpieza, entre las funciones principales a nombrar, pero que abarcan todo el funcionamiento del negocio, de acuerdo con el nicho de mercado que se desea captar.

De esta manera, se puede observar que el Gobierno Corporativo es de carácter familiar, por lo que las decisiones que afecten directamente al giro del negocio, sus utilidades o estrategias, se toman en conjunto. Solamente cuando se haya decidido tomar un conjunto de acciones entre los cuatro integrantes, cada uno tiene que tomar parte en el cumplimiento de la decisión, siguiendo sus responsabilidades, caso contrario, nadie actúa de manera independiente.

Asimismo, como inicialmente se planea que los cuatro socios sean quienes atiendan el local, no existe un cuadro jerárquico tan definido, pero cuando se sumen los trabajadores multifuncionales, en el caso de que se presente tomar una decisión que requiera de atención inmediata, deberá ser tomadas por el Director Ejecutivo, que a su vez le informará a cualquiera de sus Gerentes para estén al tanto y que estos a su vez actúen bajo esta premisa y, de ser el caso, direccionen a los trabajadores multifuncionales también.

8.6. Ubicación.

La Cuerda Floja está planificada para ser construida en la provincia del Carchi-Ecuador, en el cantón Espejo, parroquia La Libertad - barrio San Francisco, por sobre los 3.000 m.s.n.m. El local será edificado desde cero, en una porción de terreno a nombre de la sociedad conyugal de los socios del negocio y se construirá sin apoyo de empresas subsidiarias.

La ubicación se decidió porque, desde el punto de vista comercial, se posiciona sobre la vía principal, en la entrada al barrio San Francisco, con acceso hacia el

río Cariyacu. Este sitio fue el elegido también, porque al atardecer, tiene una vista directa a la puesta del sol sobre el río y a que el sonido del agua golpeando sobre las piedras del río puede escucharse en todo momento. De este modo, de todos los sitios que se tienen disponibles para realizar la construcción, éste es el de más fácil acceso y el que otorga, además, la brisa más suave.

De igual manera, desde el punto de vista logístico, la futura ubicación de La Cuerda Floja se encontraría entre los dos barrios más grandes de la parroquia, La Libertad y San Francisco, además de estar a escasos 10 minutos en auto, de la cabecera cantonal, El Ángel. Esto es muy conveniente porque se pueden encontrar gran cantidad de personas dispuestas a trabajar, las cuales podrían llegar caminando o con transporte público. Así también, es de fácil localización y acceso, tanto como para los proveedores, así como para los clientes, pues es una vía pavimentada y debidamente señalizada. Este punto cabe recalcarlo, pues dentro de la encuesta realizada, más del 20% de las personas calificaban como puntos clave para poder realizar su viaje hasta el local.

8.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

La estrategia genérica para La Cuerda Floja es el Enfoque en Nichos, pues la variedad de personas y a la vez, los gustos estos tengan por los alimentos y bebidas no es susceptible de generalizar, tanto en sabor como en precio. No obstante, al ser todos de la clase socioeconómica media-alta, se debe mantener un alto estándar de calidad orientado al sabor y porción de los alimentos y bebidas, así como en la atención que reciban en el local, pero siempre reflejado en un precio que sea adecuado para el nicho de mercado deseado.

Para lograr conseguir esta propuesta de posicionamiento, la capacitación a los empleados es un tema que se debe llevar a cabo cada mes. De esta manera, se garantiza que el índice de satisfacción de los consumidores sea el más alto posible, ya que, de acuerdo con la encuesta realizada, cerca del 60% de las

personas califican a la porción y sabor de la comida, junto a la atención que reciben por parte de los empleados, como los mayores puntos clave para que visiten el local de La Cuerda Floja.

Sin embargo, algo que no se debe olvidar es el clima laboral, ya que la atención y servicio al público es una actividad que genera mucho roce con el cliente. De esta manera, se planea realizar encuestas para evaluar la satisfacción de los empleados y tomar acciones correctivas. No obstante, también se tiene planificado realizar actividades de vinculación entre los empleados de manera anual, a fin de brindar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la cual es el sentido de pertenencia hacia el local y la filosofía que lo fundamenta.

Una ventaja competitiva incomparable que tendrá La Cuerda Floja es sin duda alguna su localización, ya que, si bien no es el único terreno con acceso al río Cariyacu en toda la parroquia, es el único terreno que tiene acceso desde la vía principal a esa altura sobre el nivel del mar y entre los dos mayores poblados. Adicionalmente, la vista y protección contra el frío que este terreno ofrece, en relación con terrenos colindantes es algo que hacen de esta localización única y perfecta para el turismo.

Finalmente, el hecho de que el local es propio permite destinar fondos que se utilizarían en arriendo en temas como obtener proveedores que entreguen productos que cumplan todas las normas sanitarias y mantener un precio que pueda ser adecuado para el de la clase socioeconómica que se busca. Y para concluir, las recetas que se utilizarán son propias y han sido estandarizadas a través de una década de consultas referentes al sabor y la porción, mismas que se esperan utilizar y que serán manipuladas únicamente por los socios iniciales y no por los empleados multifuncionales que se contrarán en el futuro.

8.8. Estrategias de Mercadeo.

8.8.1. Producto o servicio.



La Cuerda Floja, Restaurante Bistró se ha pensado para ser un local de expendio de comidas y bebidas del sector turístico de la serranía ecuatoriana, enfocado en brindar la mejor experiencia al consumidor, entre comida y trato al público, por sobre los 3.000 metros sobre el nivel del mar. Este local planea captar la atención de los clientes mediante el paisaje y tranquilidad, que se pueden disfrutar desde cualquier lugar de los dos pisos que lo comprenderán, su terraza y sus mesas de fuego para exteriores.

Adicionalmente, en base a la encuesta realizada, de las familias que estarían interesadas en visitar el local, cerca del 40% colocaron que les gustaría que tenga atracciones para los sus hijos, tales como parque de juegos, pesca e interacción con animales de granja. Por esta razón, se optó por adoptar algunas de estas ideas, ya que no incrementan de manera significativa costos de construcción y ni la valoración del inmueble, para el pago del impuesto predial.

En cuanto a los productos que ofertará la cuerda floja, es necesario indicar que el menú se dividirá en cuatro secciones de alimentos y dos de bebidas, en un tríptico y en código QR para verlo en línea. Las secciones de alimentos abarcarán: típica de la sierra, típica del Ecuador, comida rápida y las opciones vegetarianas y veganas. Por otra parte, las secciones de bebidas simplemente se dividirán en la sección de las que tengan alcohol y las que no.

Para el servicio a domicilio se planea utilizar una motocicleta que se tiene en los terrenos de los socios, que se la usa solamente para entretenimiento, para que la conduzca cualquiera de los socios fundadores o los empleados multifuncionales que se contraten en el futuro. Las personas que conduzcan la motocicleta deberán hacerlo con su debida documentación que los acredite para realizarlo, por cualquier eventualidad que se pueda presentar.

Con el fin de brindar la mejor experiencia posible a sus futuros clientes y consumidores, La Cuerda Floja tendrá por política, calificar el servicio recibido cuando el cliente cancele el valor a pagar, a través de un módulo físico y un buzón de sugerencias. Esto se realizará para evaluar los aspectos que se deben mantener y mejorar en cuanto a la comida, precio, servicio e instalaciones, tomando las acciones correctivas cada semana, con el fin de incrementar el flujo de visitantes a medida que transcurra el 2022.

Por otro lado, en el caso de que existan defectos en la presentación, sabor o frescura de la comida adquirida a los proveedores, se tiene planeado hacer uso del contrato con el que se formalice la alianza, para que se los repongan los alimentos, fin de que no causen daño a los consumidores del restaurante. Además, la comida con la que contarán los empleados en sus turnos será hecha con los mismos ingredientes que para los comensales, a fin de evaluar previamente, el estado de los alimentos a preparar y detectar así, posibles defectos en la que estaba destinada para los comensales.

No obstante, tras los protocolos de desinfección y manejo de alimentos, si llegase a venderse alimentos que hagan daño a los consumidores, La Cuerda Floja cuenta con una política de gratuidad en los alimentos para esa mesa, no aplicable a bebidas alcohólicas. Pero si el platillo tenía que ser preparado sin determinados ingredientes, a petición del cliente, y aún así se entregó sin seguir las indicaciones, la responsabilidad del pago del platillo corresponde al chef o mesero que erró la orden. Esta cláusula aplica incluso si la persona es alérgica

a dichos ingredientes, por lo que los empleados responsables deben correr con los gastos de ambulancia, hospitalización o demandas.

En el caso de los métodos de pago, para los proveedores, con la finalidad de que se garantice la calidad en los productos, se planea establecer en el contrato, que la política de pago sea de cada 30 días después de la entrega de los alimentos en las instalaciones del restaurante. Por otro lado, para lo clientes se tendrá disponible la opción de pago en efectivo, transferencia bancaria y tarjeta de crédito con *voucher* y en línea.

De este modo, al ser el primer negocio de este tipo en esta localidad, las fortalezas y debilidades de nuevo negocio son las que se enfrenta cualquier pionero en un terreno de negocio no explotado con anterioridad. Entre estas, cabe destacar las enunciadas en el apartado 5 del capítulo 2. Por ejemplo, la localización del local, así como la capacidad financiera para la adquisición de equipos y enseres para la adecuación del local, así como ser el primer sitio de esta temática en varios kilómetros en la redonda, por mencionar los principales.

No obstante, el mismo hecho de ser un negocio nuevo juega un papel en las debilidades frente a otros tipos de competencia, pues existen un conjunto de debilidades ligadas a la conformación, unificación, capacitación y puesta a punto del equipo de los socios y empleados de La Cuerda Floja. Sin embargo, son debilidades que se pueden ir reduciendo con la identificación de estos factores y la implementación de los planes de acción necesarios para reducir el impacto de estos en la administración del negocio. Además, al no haber competencia directa, se cuenta con al menos un medio año hasta que existan negocios con un giro de negocio similar.

8.8.2. Estrategias de distribución.

El principal atractivo de La Cuerda Floja es vivir la experiencia de la atención, la comida y el paisaje en persona. Es de este modo, que el servicio de atención al

público se planea que sea *in situ* y con un motorizado para servicio a domicilio. De esta manera, para la distribución de los alimentos en el local, se utilizará vajilla, cubiertos y cristalería propios del lugar, mientras que las envolturas para alimentos que se utilicen para productos para llevar o para atención a domicilio, serán enteramente biodegradables y de material reciclado.

En el caso de la atención al local, se utilizarán los empleados multifuncionales, debidamente entrenados y motivados, y para la atención a domicilio, se tomarán pedidos vía WhatsApp y telefónica, además, el motorizado irá debidamente protegido, con elementos de seguridad personal, y sus documentos habilitantes para conducir el vehículo. De este modo, se busca indicar a los turistas que, por el consumo en La Cuerda Floja, no solo se apoya al turismo regional, sino que contribuyen al desarrollo de una comunidad, por sus pequeños productores de alimentos, que son nuestros proveedores; a la vez que consumen alimentos que no generan un impacto significativo en el medio ambiente, por el uso de empaques sostenibles.

Debido a que la idea es incentivar el crecimiento de la comunidad en la que se ubique el local, no se planea importar ningún tipo de insumo o producto desde el exterior, sino que todo sea producido en Ecuador. Además, ya que apenas se va a empezar, en el mediano plazo, no se va a exportar ningún producto o servicio. Por estas razones, las estrategias de comercialización no son requeridas en la etapa en la que empieza el negocio y sus productos. Es así, que el presupuesto para cumplir con las actividades de distribución se le asigna directamente de la cuenta de Gastos Administrativos en el Estado de Pérdidas y Ganancias, en donde se contemplan los sueldos de los socios fundadores y, al menos para el primer año, el de un solo empleado multifuncional. En este valor se han contemplado las leyes actuales del salario mínimos, décimos e incluso el aporte patronal al IESS, por lo que, para ese número de empleados, el valor anual es de cerca de los USD 45 mil, para todo el 2022.

En este orden de ideas, las estrategias de venta de La Cuerda Floja se fundamentarán en el uso de Marketing de ATL y digital. En el caso de ATL, que tiene el 20% del presupuesto de marketing, será principalmente radio y se limitará solo para las localidades: El Ángel, Ibarra, Mira, San Isidro, San Gabriel y Tulcán, ubicados a máximo una hora de distancia en auto.

Mientras, que, en el caso del enfoque Digital, que cuenta con el 80% del presupuesto de Marketing, se empleará una campaña dirigida para colocarse como número uno en el SEO, lo que abarca el diseño y administración de: página Web, perfil de Facebook, Instagram y TikTok, atractivos y actualizados semana a semana. Además, se planea utilizar el enfoque SEM para comprar palabras clave y que en otros países encuentren a La Cuerda Floja como anuncio pagado, en los primeros lugares. Toda la gestión del Marketing será realizada por el Director Ejecutivo del restaurante, pues es la persona especializada en ventas y marketing. Todo el presupuesto anual para Marketing proviene de la utilidad bruta del año previo, siendo del 1% para este manejo, pero para el presente año de partida, se contempla en los USD 600 dólares, como se puede observar en el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.

8.8.3. Estrategias de precios.

Análisis de costos del producto o servicio

De acuerdo con los gastos que influyen directamente en el costo de producción de los platos dentro del local de La Cuerda Floja, se pueden definir dos tipos de costos principales, los fijos y los variables. Es de este modo, que los costos de producción fijos incluyen los servicios básicos y los insumos necesarios que influyen en la venta, como, por ejemplo, el desinfectante para mantener los baños y pisos limpios. Es así, que, siguiendo los cálculos mencionados, este valor se fijó en cerca de los USD 200 mensuales.

No obstante, si se examina a profundidad este costo y se lo lleva a términos anuales y globales, los sueldos de los empleados, así como sus beneficios de ley, también son costos de producción fijos. Por esta razón, si se toma un costo fijo de producción anual, el valor para el 2022 es de cerca de los USD 47 mil, que sería un valor que se apegue a la realidad. Por otra parte, para determinar los costos de producción variables, se tomó en cuenta los costos de adquirir la materia prima a los proveedores, que se adquiere de manera semanal.

Es así, que para atender a las 807 personas que se espera recibir de manera mensual, conforme a la encuesta realizada, se necesitaría invertir cerca de USD 5 mil para adquirir a los proveedores estratégicos, la comida y las bebidas. De este modo, el costo variable de producción per cápita se coloca en 2022 en USD 6,24, conforme a los costos averiguados en la cercanía de los terrenos en donde se tiene planeado construir el local de La Cuerda Floja.

Análisis del precio del producto o servicio

En la sección 2.4 se pudieron evaluar los resultados de la encuesta realizada, en donde se pudo evidenciar la intención de compra y el rango de precios de venta al público que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar. De este modo, el consumo aparente mensual esperado para La Cuerda Floja es cerca de USD 10 mil, considerando que se atiendan a 807 comensales, con un consumo per cápita esperado de USD 12,37.

Debido a que el nicho de mercado al que se planea recibir en el local se encuentra totalmente digitalizado y corresponde a un grupo etario que se siente cómodo con el uso de medios de pagos digitales, se establecieron tres principales métodos de pago. El primero, que es mediante dinero físico, para el cual se dispone de una caja registradora en el área de cobro del local. El segundo, es mediante transferencia electrónica, a Produbanco, Banco Pichincha y Banco del Pacífico, en donde se planean aperturar cuentas para Sociedad de Acciones Simplificadas.

Para el tercer método de pago para los clientes, es a través del uso de DataFast, para que pueda utilizar sus tarjetas de débito y crédito, creando la posibilidad de diferir su consumo. El costo para implementar estos métodos de pago se encuentra dentro de la cuenta de Obligaciones Bancarias, pues se planea comprar la caja registradora y el DataFast, considerando que, además, se paga un costo mensual por el uso del equipo, contemplado en los costos fijos de producción. Adicionalmente, para la apertura de cuentas en los bancos mencionados, se contempló un monto determinado en la cuenta de Provisiones, pues en estas instituciones bancarias casos piden un monto mínimo, pero la recomendación de estos asesores fue realizarla con USD 1.000 cada una.

Conforme a la última actualización vigente del Servicio de Rentas Internas, según diario El Universo, 2022, para los negocios que perciben ingresos hasta USD 61.630 el valor a pagar en impuestos es de USD 6.949, que se aplicaría, según las ventas proyectadas para este año, para La Cuerda Floja en su primer año. Mientras que, de acuerdo con la recuperación del sector turístico, considerando un panorama de pandemia para 2023 y 2024, si este mismo aporte de impuestos se mantiene, el negocio debería cancelar un valor de USD 9.949.

Por otra parte, para el cálculo del costo de transporte de los productos de los proveedores, dicho valor ya se encuentra contemplado dentro del costo al que se adquieren los productos para que se dejen dentro del local y por lo tanto, considerado en los costos variables de producción. Pero, para el costo de entrega a domicilio, se planea cobrar una tarifa que 0,50 centavos por kilómetro de recorrido, con un costo mínimo de USD 1 dólar por viaje, a una distancia máxima de 5 kilómetros a la redonda.

Debido a que La Cuerda Floja es un sitio en donde se pueden ingerir bebidas alcohólicas, se ideó un plan para que las personas puedan disfrutar de esos productos a precios promocionales determinados días, valores contemplados dentro del precio de venta al público en los días que no existe promoción. Estos

comenzarán el miércoles con cocktails 2x1, para movilizar el inventario de licores fuertes, que tienen mayor costo de adquisición para el restaurante. El jueves, se promocionará la cerveza nacional, que serán proveedores directos, con descuentos en jarras de cerveza, que a la vez representan menor volumen de bebida que las que se venden directo de la botella. Los sábados, se planea vender peceras con un descuento del 20%, pero hechas con líneas un menor contenido de licor que las que se expenderán normalmente. Finalmente, los viernes se planea que se pueda escoger cualquier promoción de las disponibles, pero solamente hasta las 19h00, pues es el día de mayor flujo de clientes esperados y se los debe enganchar.

La gran ventaja de ser los primeros en incursionar en este giro de negocio en esta localidad es que el estándar de precios que se fijen, son los que pueden acompañar al negocio por muchos años y aunque mejore o se contraiga la situación económica de los comensales, adaptarse a esa variación, pero no por competencia con otros establecimientos que abran en la cercanía. De hecho, como se ha mencionado a lo largo de este proyecto, el objetivo es que más locales abran cerca y algunos podrán cobrar más, o menos, pero el objetivo de La Cuerda Floja es brindar un servicio que encante a la gran mayoría de sus clientes, en donde ellos puedan escapar de los ruidos de la ciudad por al menos por unas pocas horas, mientras dure su estadía.

8.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación.

Además, de las promociones que se comentaron en el punto anterior para el alcohol que se expenderá en La Cuerda Floja, existirán promociones para los días de feriado, en los cuales se involucre la comida como principal protagonista, como por ejemplo en el día de la mujer, ofrecer descuentos en combos de determinados platillos con postres incluidos. La manera en la cual se planea cubrir estos costos es simplemente por efecto de volumen, pues entre más gente a la que no aplique el descuento, consuma en el local en estas fechas, mayores serán los márgenes de ganancia para el negocio.

Por otra parte, los canales que se manejarán para publicitar a La Cuerda Floja son los descritos en la sección 3.8.2, en donde se indican las maneras de direccionar la publicidad del negocio. Sin embargo, en estos canales no solo se comunicarán las promociones existentes, sino que también se colocarán promociones, como cupones digitales para la adquisición de descuentos en bebidas no alcohólicas y en alimentos de baja rotación, para que el menú sea más conocido y explorado. Esto permitirá que todos los platillos del menú tengan la opción de subir a estrella o vaca en la matriz BCG e incluso, podrá determinar si existen productos perro, de los cuales se deban deshacer.

Sin embargo, algo que no se ha contemplado, son los descuentos por volúmenes o por pronto pago, pues los alimentos que se expenderán en La Cuerda Floja no son preparados a manera de *Commodities*, por volumen o a granel. Además, la adquisición de la materia primas se realiza con un plan de producción, en conjunto con ellos, por lo que adecuarse a un descuento de este tipo, al momento no es posible y por el giro del negocio, es muy posible que no ocurra en los años que tendrá La Cuerda Floja por funcionar.

8.9. Presupuesto.

Dentro de los costos de producción se encuentran calculados también, los costos de las promociones de los productos y de los canales. De este modo, conforme se explicó en el literal 3.8.3.2, los costos fijos anuales son de cerca de USD 47 mil, con costos variables mensuales de cerca de USD 5 mil. Es así, que, con la venta de los platillos, a un valor de USD 12,37 y un costo de producción de USD 6,24, para los cerca de 807 comensales mensuales que se espera recibir, se planea colocar los platillos, bebidas alcohólicas y bebidas sin alcohol en las promociones descritas en las secciones 3.8.3.2 y 3.8.4.

Adicionalmente, según lo indicado en la sección 3.8.2, La Cuerda Floja contará con dos estrategias para las campañas de Marketing: ATL y digital. Debido a que

el presupuesto para el presente 2022 es de cerca de USD 600 dólares, el 20% (USD 119) serán utilizados para campaña radial en la emisora 105.9 (Radio Antena Libre), 89.3 (Carchi FM), 96.5 (Latina Stereo FM) y 97.5 (Caricia FM), los viernes y sábado cerca del medio día. Este valor se encuentra acorde para realizar las campañas programadas durante el 2022, tras consultar con las emisoras el valor de tiempo al aire para transmitir el mensaje de publicidad.

Por otra parte, el enfoque Digital, que cuenta con el 80% del presupuesto de Marketing (USD 475), se utilizará para el diseño de la página Web, Instagram y Facebook. Además, permitirá realizar actualizaciones de estados en las redes que lo permitan, como Instagram, Facebook y TikTok. Todo esto, con el objetivo de posicionarse en buscadores como Google, en los primeros lugares. Además, se planea comprar cerca de 3 palabras para utilizar el enfoque SEM, pero enfocado para que visitantes extranjeros localicen a La Cuerda Floja como sus principales opciones y de esta manera, lograr atraer al flujo calculado de turistas.

8.10. Proyecciones de ventas.

Para determinar la proyección de ventas esperadas se utilizaron los métodos cuantitativos y cualitativos descritos durante el capítulo 2 del presente escrito. Es de este modo, que se usaron datos del Ministerio de Turismo del Ecuador, el INEC y la realización de encuestas a un total de 264 personas a nivel nacional, para de este modo determinar el flujo esperado de turistas nacionales y extranjeros que visiten La Cuerda Floja.

De este modo, se determinó un flujo anual de 9.684 personas, con un estimado de 807 comensales por mes. Para atenderlos, se cuenta con los cuatro socios fundadores de la Sociedad de Acciones Simplificada y, de acuerdo con el Balance General (Anexo 6) y El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado, para el 2022 solamente es posible contratar a un empleado multifuncional, con todos los beneficios de ley. No obstante, según la recuperación del sector turístico, en un entorno con pandemia, se planea incorporar un empleado por

año transcurrido, hasta alcanzar los 4 empleados multifuncionales que se contempló para una atención eficiente, para el número de comensales esperados.

Una vez realizado el cálculo del flujo anual esperado de turistas, se pudo determinar sus preferencias de consumo a través de la encuesta y se obtuvo un consumo per cápita de USD 12,37, que multiplicado por los 807 comensales mensuales genera un valor de ingresos estimados de USD 9.982,59 por mes. Sin embargo, se trató de sacar un ingreso colocando un factor de estacionalidad, porque ningún restaurante vende la misma cantidad de comida en enero que en diciembre, pero, los patrones de visita a la provincia del Carchi mensual disponible en la página se encontraban ya muy desactualizado, incluso para antes del inicio de la pandemia en el año 2020.

De este modo, se esperaría generar ingresos de cerca de USD 120 mil durante todo el 2022 y con la misma lógica, se calculó el crecimiento del sector turístico ecuatoriano a la mitad del observado desde el inicio de la pandemia para el 2023, obteniendo un valor de por sobre los USD 131 mil, pero con un crecimiento normal para el 2024, suponiendo que la pandemia haya tenido un mejor control para ese entonces, alcanzando un total de USD 148 mil.

Es así, que para el año 2023 las ventas mensuales se calculan en USD 10.965 y para el 2024, en USD 12.339. No obstante, esos serían los ingresos en bruto del ejercicio, razón por la cual, para poder calcular los ingresos reales esperados, se deben utilizar métodos para visualizar todo el ejercicio financiero, considerando empleados, egresos, ingresos y demás datos, por lo que se procedió a realizar el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado (Anexo 7).

Al realizar la Tabla del P y G, se pudo determinar que la ganancia neta, después de impuestos, para el año 2022 sería de cerca de USD 5 mil, que representa un 4,45% del ingreso bruto. Por otra parte, para el 2023 y 2024, según las proyecciones realizadas, considerando aumento de precios en los productos que

se adquieren a los proveedores, así como más empleados y mayor contribución para el SRI, además, de una depreciación de los equipos y maquinarias, se obtuvo que los valores serían de USD 4.400 y USD 8.500, respectivamente, representando solamente el 3,35% y 5,80% de los ingresos brutos.

Una vez obtenido el P y G de La Cuerda Floja se optó por realizar el Balance General y el análisis del punto de equilibrio, tanto por monto de venta, como por volumen de producción. De este modo, para el 2022, el monto a vender para alcanzar el punto de equilibrio es de USD 94.795 o que es lo mismo, atender a 7.662 clientes. Por otra parte, para el 2023 el monto debe ser de USD 106.467 o atender a 7.836 comensales y para el 2023, la cantidad de ingresos brutos debe ser USD 119.438 o poder hacer que consuman 7.811 personas en el local.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1. Propuesta de solución al problema planteado – Operaciones

9.1.1. Gestión Táctica de Operaciones.

Actualmente, el terreno en donde se va a ubicar el local de La Cuerda Floja se encuentra debidamente registrado a nombre de la sociedad conyugal de la familia que conforma a los fundadores. Este terreno, al encontrarse a unos 3 metros de depresión, en comparación a la calzada, ya ha sido debidamente rellenada y nivelada. Además, el acceso al río Cariyacu ha sido limpiado y tiene un malecón para visitas de familiares. No obstante, el terreno cuenta con facilidad para utilizar electricidad directo de un poste de luz, que tiene a menos de 4 metros de la puerta de ingreso, sobre la calzada de la vía. Y, también, el terreno tiene acceso a agua potable, por lo que esta ubicación, se encuentra 100% lista para comenzar con las labores de construcción.

De acuerdo con lo conversado con el arquitecto y su equipo de trabajo, el tiempo máximo de construcción, para la estructura y colocación de atracciones familiares, tomaría 3 meses. Por otra parte, los procesos de registrar debidamente la construcción, en las debidas organizaciones requeridas, se estiman en alrededor de 2 semanas. Sin embargo, la parte de obtener los permisos de funcionamiento tomará más tiempo, que, a partir del registro del inmueble, se estiman en cerca de otros 4 meses máximo, si es similar al mismo proceso, pero llevado a cabo dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Estos procesos serán puestos a punto y supervisados por la Gerente de Personal del negocio, pues es quien que tiene conocimiento y contactos para este proceso.

En el caso de la obtención de los proveedores, se ha conversado desde inicios del 2022 con algunos potenciales clientes, que cumplen con los requerimientos de calidad, deseados por la directiva de La Cuerda Floja y se cuenta con una

lista de 10 negocios. Esto se pudo estimar, gracias a que los menús y las recetas ya están diseñadas y estandarizadas al 100%, usando grupos de control en la ciudad de Quito. De esta manera, se planea comenzar con todo el desarrollo del negocio a inicios del mes de mayo y se espera que el local esté completa y debidamente funcionando, para el feriado del 09 de octubre del 2022.

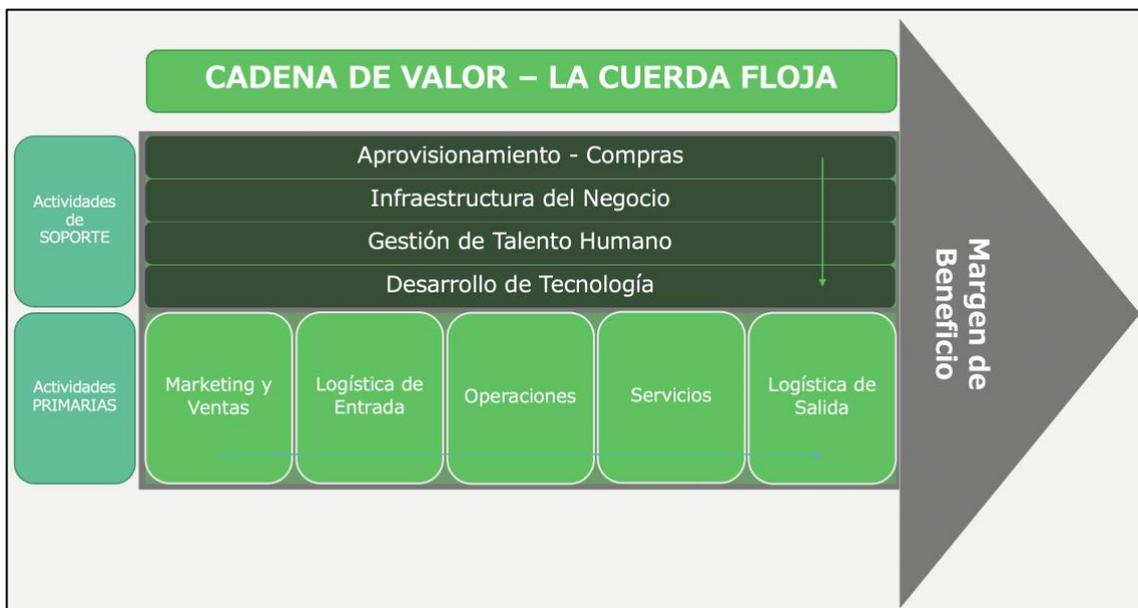
9.1.2. Descripción del proceso.

El diseño del negocio de La Cuerda Floja se fundamenta en el excelente trato al cliente, en el buen sabor de sus alimentos y la rapidez en la que son servidos desde que el cliente ingresa al local. Estos atributos, acompañados de buena música y el paisaje sobre el cual se asienta, permiten potenciar la experiencia del visitante, pues de lo único que debe preocuparse es de disfrutar de la experiencia que le brinda el negocio.

Para cumplir con este objetivo de experiencia, La Cuerda Floja cuenta con una dirección conformada por cuatro socios, que son expertos en las ramas de atención, en la selección de los mejores alimentos y en prepararlos de la manera más sana posible. Es así, que, tras reunirse y encontrar la mejor ubicación posible para los futuros clientes, ha diseñado un local de dos pisos, con una terraza y un patio trasero, para potenciar el atractivo visual natural del Carchi.

Cabe recalcar, que los productos que serán ofertados en su menú no solo involucran a los productores locales de la materia prima que cumplen las más altas exigencias de calidad alimentaria, sino que, en conjunto con uno de sus socios fundadores, planea brindar asesoría para que puedan llegar a otros negocios, dentro y fuera del país. Además, el personal de atención a los clientes no solo es de la localidad, sino que estará capacitado para atender al público y que cuando este termine su estadía, sienta que fue atendido en su propia casa.

En La Cuerda Floja, se cuenta con un estacionamiento que les permite confiar a los vehículos en los que se desplacen los comensales en que no están abandonados. Al momento de ordenar su pedido, se realiza de manera digital, que no solo reduce el consumo de papel, sino que permite realizar trazabilidad de los productos consumidos, así como los picos de visita al local. Finalmente, a la salida, el cliente puede pagar de la manera que prefiera, ya sea en efectivo, por transferencia electrónica o incluso con sus tarjetas de débito y crédito, además, de calificar toda su estadía en la tabla de satisfacción, junto a la caja.



De acuerdo con la Figura de la Cadena de Valor, se puede observar que las actividades primarias que le brindan la experiencia buscada en La Cuerda Floja parten desde el Marketing, pues es la inyección que atrae a los turistas y después, lo que le genera al cliente las ganas de permanecer son los productos que ofrecen. En este punto, la posibilidad de elegir platillos agradables al gusto y que cumplan las normas de calidad alimentarias, acompañados de un servicio de primera, es lo que se debe ver reflejado en la valoración de la atención que deja el cliente después de haber pagado por su consumo.

Asimismo, en las actividades de soporte, se puede ver que lo que llama a los clientes es la calidad de los productos que se usan para elaborar sus platillos y

la infraestructura en la que ingieren estos alimentos. Pero siempre deben estar acompañados del servicio que brinden sus meseros durante la atención, enfocados en rapidez y cordialidad, así como en la facilidad de pago al final del consumo. Por lo que, La Cuerda Floja se ha estructurado en base a la Figura presentada, a fin de generar un impacto positivo en la estadía de sus clientes, a fin de que regresen y de que, a su vez, lleven más turistas.

9.1.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.

El menú de alimentos que ofertará La Cuerda Floja se divide en cuatro secciones principales, en las que, en tres de ellas, los principales ingredientes son los productos cárnicos, frutas y verduras, derivados lácteos, harinas y aceites. Por otra parte, en la última sección, se presenta una opción vegetariana y vegana, en la cual se excluyen los cárnicos y dependiendo del platillo, también los derivados lácteos, mientras que las harinas pueden variar en su tratamiento final, pero todos estos productos se pueden encontrar de proveedores locales.

Por otra parte, para las secciones de bebidas, ya sean estas con base alcohólica o no, se cuenta tanto con la ayuda de Cervecería Nacional, así como con los distribuidores locales, que traen productos desde la costa y el oriente, para encontrar las frutas, café y té requeridas para la elaboración de las bebidas a ofertar en el restaurante.

Los proveedores entregarán productos de manera semanal, pues de esta manera se compra solo lo necesario y se evita desperdiciar comida por efectos de la putrefacción, así como afectar a algún cliente por preparar platillos con alimentos en mal estado. No obstante, para la preparación de los platillos, se ha considerado la adquisición de vajilla y cubiertos reutilizables, a fin de disminuir el impacto ambiental. De igual manera, los recipientes destinados para llevar o para

orden a domicilio a utilizar, están hechos de materiales biodegradables, al igual que las servilletas y papeles de un solo uso.

En el caso de la tecnología indispensable para La Cuerda Floja, lo principal es conexión a Wifi para mantenerse en constante actualización de estados y novedades, además de que se requiere que el DataFast y las transferencias de efectivo sean lo más rápidas posible, así como la toma de orden de los pedidos de los clientes. Adicionalmente, se requiere de servicio de televisión para el entretenimiento de ciertos clientes o los días que existan eventos deportivos importantes, así como del servicio telefónico, para el servicio a domicilio.

Para la maquinaria necesaria para la elaboración de los platillos se han considerado los equipos básicos en cualquier restaurante, como es la plancha, freidora y cocina, contruidos en acero para cocina. Además, para la preservación de los productos entregados por los proveedores se planeó el uso de un refrigerador/congelador con capacidad de más de 700 litros. Todos estos equipos tienen la capacidad de almacenar y preparar la materia prima, para convertirla en el platillo a servir al cliente, de 233 unidades por semana y no requieren de personal especializado para su manipulación, pues pueden ser manejados por cualquier empleado del restaurante, siguiendo las recetas establecidas y estandarizadas ya determinadas.

Sin embargo, para la parte de mantenimiento, se calcula adquirir maquinaria que tenga al menos garantía de un año por defectos de fábrica y por cualquier eventualidad, se tiene de respaldo, la cuenta de provisiones del Balance General, la cual, para el 2022 tiene un valor de USD 9 mil. No obstante, para la inversión inicial de estos equipos, se calcula que el valor rodea los USD 16.500, que se pagarán a 18 meses, con un crédito máximo del 12%, contemplado, igualmente en el Balance General, en la cuenta de Obligaciones Bancarias.

Por otro lado, el costo de adquisición de la tecnología se encuentra dentro de los costos fijos de producción, en la cuenta costo de productos vendidos, mientras que la mano de obra se calculó dentro de los gastos administrativos. Ambas cuentas se encuentran en el Estado de Pérdidas y Ganancias, que para el año 2022 tienen un valor de USD 60.500 para los costos de producción y de USD 44.781 en el caso de la mano de obra requerida, con un empleado multifuncional, además de los socios fundadores.

9.1.4. Plan de producción.

La capacidad instalada de los equipos permite atender hasta a mil personas por mes, debido a los picos de visita, que no siempre serán de 807 clientes por mes, como se obtuvo al linealizar la afluencia esperada anual en meses. De esta manera, si un solo cliente pidiera un platillo o bebida, la cantidad de unidades de venta al público es de 807 platillos al mes.

Cabe recalcar que, de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada en el primer capítulo, varios propietarios de negocios enfatizaban que las compras de la materia prima se realicen de manera semanal y, en lo posible, adquirirla bajo previa reservación. De este modo, y tras estandarizar las recetas de los platillos del menú, también se pudo determinar que el tiempo de elaboración del platillo más complejo es de cerca de 30 minutos, si ya se tiene todo previamente sazonado y debidamente racionado, pero con los cárnicos y vegetales blanqueados, el tiempo se reduce a unos 17 minutos.

De este modo, el tiempo máximo, desde que un cliente ingresa al establecimiento, revisa el menú y es atendido, no debe ser mayor a 7 minutos, para que, en los 3 minutos máximo que le tome al mesero ordenar el platillo, se completen los 10 minutos. De esta manera, al sumar el tiempo de cocción del

platillo y los 3 minutos que le tome al mesero entregar el platillo al consumidor en su mesa, hayan pasado un máximo de 30 minutos.

En el caso de que se terminen los alimentos blanqueados, y se deba ocupar los 30 minutos solamente en la elaboración del platillo, es responsabilidad del mesero que atendió al cliente informarle al cliente cuál es el tiempo estimado de espera y si el consumidor acepta esperar, llevarle un abrebocas.

Cada mesero tiene la capacidad de atender hasta a 6 mesas por hora, lo que le da la obligación de acercarse al menos a cada mesa que atiende, cada 10 minutos, que es el tiempo desde que ingrese un grupo de personas al local, tome asiento y decida realizar su pedido. También, se debe considerar el tiempo medio de estadía en el local, que se ha estimado en una hora, mientras que un tiempo de cobro y valoración medio, se ajusta en los 10 minutos. De este modo, el ciclo de atención por mesa se completa en cerca de 70 minutos. Por esta razón, de una jornada laboral, descontando la hora de almuerzo de los empleados, se puede observar que cada mesero, puede realizar hasta 6 ciclos, que entre los 4, cerraría un día a tope, de 24 atenciones por día, trabajando todos juntos.

Esto indica que, si en cada mes hubiera entre una y tres personas por atender, los empleados de La Cuerda Floja podrían atender desde 24 hasta 72 personas por día, que, si comparamos con la media lineal de atender a 807 clientes por mes, es de 27 personas por día, es un valor que se puede cubrir, para realizar una atención rápida y enfocada al cliente. Mientras que el local tiene un aforo de 86 personas, al 100% de capacidad, pero de acuerdo con las consideraciones del COE Nacional, podría permitirse un aforo entre el 50% y 75%, por lo que una lista de espera no sería necesaria.

9.1.5. Plan de compras.

Los proveedores, conforme uno de los objetivos específicos del proyecto, deben ser estrictamente locales, cercanos a la ubicación de La Cuerda Floja. Tras haber conversado con los que tienen mayor presencia en las tiendas y micromercados cercanos se pudieron identificar cinco potenciales socios. Existe uno de ellos que se dedica a la crianza y faenamiento de porcinos, que incluso vende sus productos en cadenas de micromercados en la ciudad de Ibarra, con preservación de cadena de frío y que puede abastecer la necesidad semanal en kilos de carne suave y carne con hueso.

Para la carne de res, se cuenta con varias opciones de proveedores, pues es una localidad en donde predomina el ganado vacuno; pero en particular, existe una persona con la que se conversó en una finca cercana, el cual cría ganado de engorde, no de leche, que lo faena, pero no bajo las normas requeridas. A esta persona solamente habría que indicarle los procedimientos a seguir y las certificaciones a obtener, pues es una persona de gran capacidad adquisitiva y le interesó la propuesta de formar parte del círculo de proveedores. Este potencial proveedor cría más de 50 cabezas de ganado al año, por lo que atender la demanda de La Cuerda Floja no representa problema.

En el ámbito de los derivados lácteos, se tomó en cuenta a dos productores que ya elaboran sus productos incluso con registro sanitario debidamente registrado, pero a la final, se decidió optar por el que más cerca se ubica de la localización de La Cuerda Floja, por cuestiones de logística. Mientras que, para la parte de frutas y verduras, que fue el más complicado de conseguir, se encontró un distribuidor de una localidad a cerca de 40 minutos del terreno designado para el negocio. Esta persona realiza viajes hacia la costa de manera periódica, y estaría dispuesto a traer los productos requeridos por el negocio, siempre y cuando se le indique con al menos una semana de anticipación y esta persona

incluso los traería en cadena de frío, lo cual evita que por efecto del sol y del calor, los productos se degraden más rápido.

Finalmente, para la parte del alcohol, el principal proveedor vendría a ser Cervecería Nacional, el cual, mediante vía telefónica logró indicar sus precios, condiciones y demás factores a tomar en cuenta. Pero, lo más remarcable es que es un proveedor que puede atender a La Cuerda Floja más de una vez por semana y que además cumple con los estándares más altos de calidad, en su línea de procesamiento.

Debido a que la planificación para adquisición de materia prima de La Cuerda Floja es de manera semanal, el pago a esos mismos proveedores se debe realizar contra entrega. La contra entrega les obliga a que una vez que sus productos hayan sido recibidos, de acuerdo con el control interno de calidad y al convenio estipulado entre las partes, se proceda a realizar el pago, al siguiente día desde que hayan sido debidamente registrados y revisados. Este pago puede ser realizado mediante transferencia, efectivo o cheque, conforme el proveedor haya acordado realizar su pago y solo puede ser cambiado el método de pago, anualmente, cada vez que se renueve el acuerdo entre proveedor-comprador.

La Cuerda Floja debe tener un estricto control al ingreso de los alimentos, comenzando por el vehículo en el que se transportan los alimentos hacia el local, pues debe cumplir con las condiciones de transporte recomendadas por el INEN y el ARCSA. Adicionalmente, se llevará un registro del día, la hora y la persona que llevaron los productos y en ese momento se realizará un chequeo inicial de la cantidad y calidad de los productos que ingresen. No obstante, durante ese mismo día, se controlará que, al almacenar los alimentos, estos cumplan con las condiciones de compra convenidas con el proveedor o no se procederá al pago hasta que se realice el cambio pertinente, si la situación lo amerita.

Los platillos producidos en el local de La Cuerda Floja se elaborarán bajo los parámetros definidos por el ARCSA para restaurantes y de acuerdo con el departamento de salubridad. Sin embargo, como filtro adicional, se planea que en el horario de cena de los empleados se empleen los mismos ingredientes que para sus clientes, para así, detectar cualquier posible anomalía en los alimentos, previa a su utilización en la elaboración de los platillos para los comensales.

Como extra, se cuenta ya con un plan integrado de limpieza de mesas, equipos y suelos de la cocina, cada 3 horas o si la situación lo amerita, para de esta manera mantener un control regular de la limpieza del sitio en donde se elaboran los platillos de los consumidores. Y, finalmente, dado que la idea es mejorar negocios locales, se tiene un itinerario de visitas a las plantas de proveedores, para verificar las condiciones en las que se elaboran los productos que llegan a La Cuerda Floja, a excepción de Cervecería Nacional.

9.1.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo.

- Flujos de Caja anuales positivos:

Ingresos corrientes anuales - Gastos Corrientes anuales.

- Cantidad mínima de ventas anuales:

Punto de Equilibrio en Volumen = Costos Fijos / (Precio Unitario de Venta - Costo Unitario Variable).

- Consumo per Cápita anual:

Ingresos por ventas anuales / Número de clientes anuales.

- Tiempo por ciclo de servicio:

Tiempo en acercarse a tomar orden + Tiempo en preparar platillo + Tiempo en servir platillo en mesa + Tiempo en cobrar consumo.

- Ventas por tiempo de asientos disponibles:

Número de ventas / (Tiempo X * Asientos disponibles).

- Productividad del personal:

Número de clientes atendidos / mes (o año).

- Satisfacción del cliente:

Encuesta con tablero físico = servicio (1 al 10); calidad de comida (1 al 10); precio (1 al 10). Donde 10 es la mejor puntuación.

Pregunta de rellenar = Si pudiese mejorar algo, ¿qué sería?

- Calidad alimentos:

Número de platillos con queja en Tiempo X / Número total de platillos preparados en Tiempo X.

- Infraestructura:

Cantidad de clientes que se fueron por falta de espacio en Tiempo X / Cantidad de clientes atendidos en Tiempo X.

- Marketing:

Cantidad de clientes atendidos por campaña / Cantidad regular de clientes.

9.2. Propuesta de solución al problema planteado – Plan Financiero.

9.2.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

- Los ingresos por ventas anuales se obtuvieron al contrastar el flujo de turistas observado, con el de la posibilidad de visita al local, obtenido de las encuestas realizadas. De esta manera, se obtuvo un flujo tentativo de turistas anuales y tras correr las respuestas de la cantidad de consumo por platillo que se ofertará, se obtuvo un valor de consumo per cápita, el

cual, al multiplicarlo por el flujo esperado, arrojó el valor reportado en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

- Para el cálculo de costos de producción fijos y variables, se realizaron consultas de valores reales con las debidas entidades, consumos y posibles contratos con proveedores, cargando todo valor con el máximo costo posible. Después, se multiplicó por el flujo de personas esperado, al igual que con la venta, y se obtuvo el valor reportado de costo de producción, en el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Los sueldos del personal, acorde a la ley laboral, incluyendo los beneficios de ley y con la cobertura del 11,15% del IESS patronal, dependiendo del número de empleados, se encuentran dentro de gastos de administración.
- Los intereses y comisiones bancarios se dan porque los equipos electrónicos serán adquiridos a crédito de 18 meses, con 12% de interés.
- Los permisos de funcionamiento se obtienen una sola vez, de ahí en adelante, solo se los va renovando, por eso su valor ya no es el mismo.
- El valor de la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo es un valor con el que los socios cuentan y son el que se creará la S.A.S.
- Los valores de cuentas por cobrar, tanto comerciales, como a negocios relacionados, se obtuvieron del cálculo de usar tarjeta de crédito por semana y de prestar botellas a locales cercanos, respectivamente.
- Otras cuentas por cobrar corresponden al arrendamiento del patio trasero o terraza por una única ocasión, y no en un tiempo mayor a 6 horas.
- El valor de la cuenta de propiedad, equipo, mobiliario y vehículos corresponde a la valoración que tendrá el terreno y el local de La Cuerda Floja, en base al avalúo de la zona y en estructuras similares. Valor, que será totalmente financiado con la venta un bien inmueble a nombre de la sociedad conyugal de los socios fundadores.

- Las cuentas por pagar corresponden principalmente al pago de proveedores y a locales en la cercanía que también distribuyan cerveza nacional, en el caso de que llegue a faltar en alguna ocasión.
- La cuenta de provisiones está contemplada para eventualidades que experimente el negocio, como la reposición y mantenimiento de equipos, muebles o compras de materia prima fuera de los proveedores usuales.
- Finalmente, la cuenta de beneficios sociales le permite al negocio mantener a sus empleados por un periodo máximo de 3 meses sin ingresos en absoluto, o en su defecto liquidar a sus empleados, no societarios, con los beneficios de ley.

9.2.2. Estados Financieros Proyectados.

Estado de Resultados

En el Estado de Resultados de La Cuerda Floja, se puede observar cómo la utilidad bruta incrementa a una razón promedio del 18,09% desde el 2022 hasta el 2026. Por otra parte, según las proyecciones, se observa que la utilidad operacional esperada para el 2026 es 3.5 veces mayor que la que espera para el 2022, considerando una recuperación del sector turístico año-año similar a la que se observó entre el 2020 al 2021.

De este modo, incluso aunque se deba contribuir al SRI con USD 9.949 durante el periodo entre el 2024 y el 2026, e incluso ya con 4 trabajadores multifuncionales con todos los beneficios de ley, la utilidad neta después de impuestos es siete veces mayor a la esperada para el 2022.

Estado de Situación o Balance General

Por otra parte, para el Balance General proyectado, se calculó la razón corriente desde el 2022 al 2026, en donde pasa de estar en un estado apenas por debajo de la liquidez necesaria para cubrir sus deudas, con un 0,95, a un valor de 1,67, que confirma el potencial de liquidez de La Cuerda Floja en el tiempo.

En cuanto al ciclo de conversión entre las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la rotación del inventario, se puede observar que, conforme incrementa el flujo de visitantes y, por consiguiente, la cantidad de platillos vendidos, el ciclo incrementa casi en un día más. De acuerdo con los cálculos realizados, pasaría de estar cerca de los 13 días en 2022 a casi 14 días en el 2026, que, considerando el flujo de visitantes, es un cambio mínimo.

Por otra parte, si se analiza el potencial de endeudamiento con el cálculo de cobertura de interés, en este periodo de tiempo sufre un cambio favorable pues para de tener la capacidad de cubrir apenas un 10% de deuda a más del 104%. Esto quiere decir que, en un periodo de apenas 5 años, La Cuerda Floja pasa de apenas poder endeudarse a poder asumir deudas, con gran capacidad de pago.

Finalmente, al analizar la rentabilidad de La Cuerda Floja, se observa que a partir del cuarto año de operación obtiene un margen neto de rentabilidad superior al 10%. De igual manera, en ese mismo año, el retorno sobre los activos es cercano al 15%, junto a un margen operacional superior al 16%. De este modo, si bien en años anteriores el negocio tiene rentabilidad y no opera en pérdida, apenas desde el 2025 podría cumplir con los objetivos específicos para el 2022.

Estado de Flujos de Caja

Todos los flujos de caja proyectados, que se obtuvieron para La Cuerda Floja, son positivos, incluso considerando la inversión inicial, con una proyección a 10 años, porque es cuando se tiene planeado recuperar el valor de la inversión inicial. De este modo, se puede determinar que los activos corrientes, menos los pasivos corrientes, generan un flujo positivo, lo cual se traduce en un manejo de liquidez para el negocio, el cual se puede aprovechar. Sin embargo, conforme se pudo analizar en las dos tablas anteriores, aunque sea poco el rédito al inicio, conforme pasen los años, las bases del negocio son fuertes y la cadena de valor es algo por lo que se debe apostar, incluso en un entorno de pandemia.

Análisis de Relaciones Financieras

En el caso del VAN, con unos flujos de caja a 10 años (Anexo 8), el valor obtenido fue positivo. En el análisis del signo de este indicador, se puede observar que el proyecto es rentable y se puede invertir en él. Además, el valor del VAN es de cerca de USD 22 mil, por lo que, al observar los flujos de caja, es un proyecto en el cual se puede obtener beneficios de realizar inversión.

La tasa de descuento que se utilizó para calcular el VAN es la que se obtuvo del cálculo del índice WACC, la cual se obtuvo a partir de su fórmula y que arrojó un valor de 15,79%. En el WACC, ese porcentaje indica que es el rendimiento mínimo que se debe esperar para el giro de negocio de La Cuerda floja. De esta manera, al tener el valor de la tasa de descuento, se pudo calcular el valor de la TIR, pues si el valor obtenido, en base al flujo de caja, es mayor que el de la tasa de descuento, el proyecto es rentable y en este caso dicho valor fue de 23,85%.

Por otra parte, en el cálculo de la PRI, que indica el periodo en el cual se recuperará la inversión, muestra que, si se asume que los flujos de caja se suman de manera lineal, en apenas 3,12 años se cumplirá dicho propósito. Sin embargo, si en el cálculo de flujo de caja se incluye un flujo acumulado, se observa que el valor de la inversión realmente se recupera para inicios del año 8, tras haber realizado una nueva inversión por depreciación de enceres y muebles del local.

Finalmente, el último indicador a analizar es el punto de equilibrio, en el cual se obtuvieron los valores tanto de dinero que debe ingresar al negocio en ventas, así como la cantidad de clientes que se debe atender para no obtener ni ganancias ni pérdidas. De este modo, en 2022 se debería atender a 7.662 clientes o lo que es lo mismo, obtener ingresos por ventas de USD 94.795. De la misma manera, se interpretan los resultados hasta el quinto año, con un punto de equilibrio de 6.341 clientes o realizar ventas de mínimo USD 122.785.

9.2.3. Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales.

El impacto de fundar La Cuerda Floja en la provincia del Carchi se puede medir desde varios puntos de vista. Sin embargo, el punto de vista económico le brinda a esta provincia incursionar en el turismo, que es muy reducido y genera pocos ingresos por el desarrollo de esta actividad secundaria. En este punto, se sabe que, al colocar un negocio con grandes proyecciones y que la gente observa que es lucrativo, inmediatamente colocan productos para competir o sustitutos.

En este aspecto, el impacto regional que genere una administración efectiva de La Cuerda Floja implica que las personas de esta misma localidad van a querer ir allí, aperturar locales con giros de negocio similar y así poco a poco, generar un núcleo turístico. Asimismo, el impacto social que se puede llegar a dar por generar un consorcio de locales con gran atractivo turístico mejoraría las

condiciones de vida de toda esta parroquia, que es de estrato socioeconómico bajo, en su mayoría. Además, brindará la oportunidad de que los empleados, no solo de La Cuerda Floja tengan beneficios de ley, sino los de los otros locales.

Desde el punto de vista ambiental, se debe tener mucho cuidado con la competencia, pues, si bien La Cuerda Floja tiene muy claro lo que es un diseño del local amigable con el ambiente, con prácticas de manejo de desechos que minimicen su huella ambiental y el uso de insumos biodegradables, se espera que los nuevos negocios también utilicen este modelo. Este punto es de especial cuidado, pues los plásticos de un solo uso, el exceso de luces artificiales y la destrucción de zonas de verdes perjudican al paisaje andino, a la fauna silvestre y doméstica cercana, y a la contaminación de suelos y ríos.

Sin embargo, si bien La Cuerda Floja no podrá generar en sus primeros años empleo directo para nada más que cuatro familias, el empleo indirecto de sus proveedores podría fácilmente involucrar a más de 30 familias de esta comunidad. Pues, si bien, la atracción de más de 800 turistas por mes a este lugar no solo puede beneficiar a los proveedores y empleados del negocio, sino que en otras empresas pueden incrementar sus ventas.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

Antes de la pandemia, durante enero a noviembre del 2019, llegaron 1'381.726 de extranjeros al Ecuador, generando un ingreso, para el primer semestre, de 965 millones de dólares por concepto de turismo, representando el 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB) (Ministerio de turismo, 2019). Ya en el año 2018, el turismo se consolidó como la tercera fuente de origen no petrolera, que aportó al PIB del Ecuador y al final del 2019, ya contribuía con el 2,2%, denotando así, la gran importancia económica del turismo para la economía nacional (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021).

Adicionalmente, para el impacto en el sector laboral, el porcentaje de subempleo para las personas económicamente activas en la provincia del Carchi, en el año 2015, era el segundo más alto del país, por debajo de Manabí, con un 22,6%; mientras que, en desempleo, en el mismo año, fue de 6,6%, siendo el más alto del país (Banco Central del Ecuador, 2015). Es, por consiguiente, que no solo es imperativo mejorar las condiciones laborales de los habitantes del Carchi, sino fomentar una de las principales fuentes de ingreso del país, como es el turismo y que tras la pandemia se encuentra en declive.

Tras haber realizado todo el análisis de mercado, con revisión bibliográfica para obtener información acerca del comportamiento de los clientes potenciales, así como una encuesta de las preferencias de consumo, ambos con la finalidad de obtener el perfil del consumidor potencial, se pudo determinar también, cuál es la cantidad esperada más realista de los clientes que se esperarían en el restaurante en todo el año 2022.

En cuanto al nicho de mercado, sabemos que las personas que se esperan que sean los clientes del restaurante, sean de clase socioeconómica media-alta, del Ecuador y también turistas que vengan al país. El restaurante tiene la orientación de atender a todo género de persona, pero se sabe que al menos la mitad serán femeninos y la mitad masculinos, con flujo estimado de 807 personas por mes.

El perfil del consumidor esperado son personas que viajan en familia o amigos, en edad entre 22 y 38 años. Estas personas, se sabe que tienen ocupaciones relacionadas a su carrera, pues casi todas tienen título de tercer o cuarto nivel y lo que buscan es platillos que sean típicos de la sierra y nacionales, así como opciones de comida rápida y saludable (en algunos casos hasta vegetarianos y veganos). Debido a los ingresos estimados y unos cálculos del gasto estimado per cápita, se sabe que se espera un consumo de USD 12,37, en base a los patrones de consumo obtenidos de la encuesta.

Algo que salta a primera vista, es que, según los cálculos realizados en el Estado de Pérdidas y Ganancias, el margen de ganancias netas no supera el 10%, conforme uno de los objetivos específicos del proyecto. Esto se debe principalmente al consumo per cápita esperado, pues debido al nicho de mercado al que se desea llegar, definitivamente realizaría un consumo mayor.

Otro factor para considerar es atraer a la comunidad local para que consuma en La Cuerda Floja y especialmente incentivar el consumo de bebidas alcohólicas, pues son las que mayor margen de utilidad generan para el negocio. No obstante, esta estrategia debe orientarse para los periodos de baja afluencia de visitantes y en días en los que los turistas regularmente no realizan viajes.

Por otro lado, se puede observar que, si se cumplen dos de los objetivos principales del proyecto, como son el uso de envolturas amigables con el

ambiente, así como la debida inclusión del personal de acuerdo con el código de trabajo, e incluso generar un poco de responsabilidad social, sí es posible obtener ganancias. De este modo, si utilizaran plásticos de un solo uso, o simplemente contratar a personas sin asegurarlas o pagarles lo acorde a la ley, se podría obtener un mayor margen neto de beneficios.

No obstante, la filosofía principal de La Cuerda Floja es contribuir al sector turístico del Carchi y a la localidad en la que ubica, por lo que el hecho de que su rentabilidad sea baja, no quiere decir que sea mal negocio, sino que se debe generar más ingresos que contribuyan al margen neto de ganancias y que no incrementen la logística y los costos de producción.

La Cuerda Floja es un negocio que, de ejecutarlo de acuerdo con los planes de compra a proveedores y de producción de sus servicios, en el corto y mediano plazo, puede generar una cadena de valor que le otorgue una ventaja competitiva sobre los futuros competidores y negocios con productos sustitutos.

Sin embargo, para poder monitorear el avance y el correcto desenvolvimiento de las tácticas utilizadas para cada paso de control de calidad y producción de los alimentos, es necesario llevar un tablero de cumplimiento con los KPIs de la sección 4.6. De este modo, se podría corroborar que una determinada estrategia está siendo llevada a cabo de acuerdo con lo programado y, dependiendo del KPI, puede ser monitoreado incluso de manera semanal, ni siquiera mes a mes o de forma anual.

De acuerdo con los índices obtenidos del Balance General Proyectado, de los Flujos de Caja y del Estado de Resultados, se pudo determinar que el proyecto del restaurante Bistró La Cuerda Floja es rentable.

Sin embargo, en los primeros tres años los ingresos netos no son los que se esperan, pero a partir del cuarto año, con un pronóstico todavía de pandemia, ya sobrepasan el 10% del margen de ganancia. No obstante, se pueden implementar más estrategias sobre la marcha, para vender los platillos y bebidas que más se consuman y margen de ganancia dejen al negocio. De igual manera, algo que se pudo observar es que captar la atención de las personas propias de la localidad es una estrategia que se debe evaluar, pues estos podrían contribuir a que el margen de ganancia sea el esperado.

Cabe recalcar, que, de acuerdo con los índices financieros, se espera que el presente proyecto se pueda implementar dentro del 2022 y el impacto social, económico y regional que genere su apertura, cambie por completo el panorama turístico del Carchi. Por esta razón, La Cuerda Floja es un negocio, que debe construirse, administrarse y contribuir a su localidad, lo antes posible y de la forma descrita en el presente proyecto.

10.2. Recomendaciones

- El presente proyecto es un plan que se ha pensado desde antes de la aparición del virus del SARS-CoV-2 y que se realizaría a una escala menor, en la ciudad de Ibarra y por solo uno de los socios. Sin embargo, tras analizar matrices factores externos e internos, así como el FODA, de dicha posibilidad, se optó por La Cuerda Floja en la localidad del Carchi. Por esa razón, se recomienda siempre llevar a cabo un estudio efectivo del sector, industria, entornos macroeconómico y político de cualquier idea de negocio.
- En el mismo orden de ideas, es indispensable realizar un análisis de mercado, conformado tanto por métodos cuantitativos, así como cualitativos, previa a la implementación de cualquier idea de negocio. Esto se debe a que estos resultados permiten determinar el perfil del

consumidor, nicho de mercado, estrategias de precios, distribución y marketing a emplear, así como estimar un consumo per cápita y posibles precios de venta del producto o servicio a ofertar.

- Finalmente, se recomienda nunca olvidar estructurar un Balance General y un Estado de pérdidas y ganancias para la parte financiera. Pero estos deben considerar valores reales para que sean de utilidad. Por esta razón, se debe conocer bien cuánto realmente cuesta producir el producto o brindar el servicio a ofertar, considerando costos fijos y variables, permisos, impuestos, obligaciones legales y tributarios, y sin olvidar determinar el presupuesto de marketing y destinar fondos de emergencia.

11. REFERENCIAS

- Abad, J. 2011. Proyecto de factibilidad para la instalación de un restaurante “temático” en la parroquia San Pedro de Vilvabamba-Provincia de Loja. Recuperado el 06 de septiembre del 2021 de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1468/6/UPS-ST000459.pdf>
- Allan, L. y Jácome, W. 2017. Proyecto para la creación de una Hacienda de Hospedaje “La Bendita” ubicada en la parroquia Pacto – Nanegal. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6166/1/127713.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Reporte trimestral de mercado laboral urbano. Recuperado el 27 de agosto del 2021 de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201509.pdf>
- Banco Pichincha (2021). ¿Cómo se clasifican las empresas según su tamaño en Ecuador? Recuperado el 27 de noviembre del 2021 de <https://inicio.pichincha.com/portal/blog/post/clasificacion-empresas-por-tamano>
- Celi, V. y López, T. 2014. Implementación de un restaurante turístico de comida ecuatoriana ambientado en las cuatro regiones del Ecuador. Recuperado el 06 de septiembre del 2021 de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/2336/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-146.pdf>
- Cuerpo de Bomberos del Cantón Espejo (2020). Servicios a la Comunidad. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.gadme.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/SERVICIOS-QUE-OFRECE.pdf>
- EcuadorEc (2022). Consulta el pago de utilidades 2022 (Ministerio de Trabajo). Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://ecuadorec.com/consulta-el-pago-de-utilidades-ministerio-de-trabajo/>

El Universo (2021a). Con casi \$ 3.000 millones en pérdidas el turismo no encuentra su 'cura' para los efectos de la pandemia. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/con-casi-3000-millones-en-perdidas-el-turismo-no-encuentra-su-cura-para-los-efectos-de-la-pandemia-nota/>

El Universo (2021b). Más de 110.000 personas pasaron al subempleo en Ecuador, según cifras del INEC. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/mas-de-110000-personas-pasaron-al-subempleo-en-ecuador-segun-cifras-del-inec-nota/>

El Universo. (2022). Esta es la tabla de impuesto a la renta que la proyección de gastos personales 2022 ayudará a calcular. Recuperado el 20 de enero del 2022 de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/esta-es-la-tabla-de-impuesto-a-la-renta-que-la-proyeccion-de-gastos-personales-2022-ayudara-a-calculiar-nota/>

Estrella, X. 2014. Diseño del restaurante temático sobre la base de la cultura afro ecuatoriana de la parroquia de Ambuquí, Provincia de Imbabura, Ecuador. Recuperado el 07 de septiembre del 2021 de <http://repositorio.unibe.edu.ec/bitstream/handle/123456789/175/ESTRELLA%20LOMAS%20XIMENA%20CAROLINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GAD Municipal Espejo (2015). Ordenanza que reglamenta la determinación, administración, control y recaudación del Impuesto de Patente Anual, que grava el ejercicio de toda actividad de orden económico que opere dentro del Cantón Espejo. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.gadme.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/Ordenanza-de-patentes-municipales-2015.pdf>

GobEC (2020). Emisión de Permiso de funcionamiento para establecimientos de servicios de alimentación colectiva (Restaurantes/cafeterías y bares escolares). Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento->

establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares

GobEC (2021a). Registro de Nombres comerciales, de los rótulos o enseña y apariencias distintivas único para personas naturales y jurídicas sean nacionales o extranjeras. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://gobecforms.gobiernoelectronico.gob.ec/mintur/tramites/emision-certificado-registro-turismo-primera-vez-alimentos-bebidas-persona-natural>

GobEC (2021b). Emisión de Certificado de Registro de Turismo por primera vez para Alimentos y Bebidas Persona Natural. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-nombres-comerciales-rotulos-ensena-apariencias-distintivas-unico-personas-naturales-juridicas-sean-nacionales-extranjeras>

GobEC (2021c). Registro de datos de trabajador para la vinculación laboral. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.gob.ec/mt/tramites/registro-datos-trabajador-vinculacion-laboral>

Hidalgo, I. (S.F.). Posicionar a la provincia de Carchi como destino turístico. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <https://www.gestiopolis.com/posicionar-provincia-carchi-ecuador-como-destino-turistico/>

IESS (2022a). Registro de Nuevo Empleador. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>

IESS (2022b). Servicios y prestaciones. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.iess.gob.ec/en/web/afiliado/servicios-y-prestaciones>

INEC. (2021). Contador poblacional. Recuperado el 28 de diciembre del 2021 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Jijón, M. 2019. Organización y estrategias de calidad en los Servicios del Hotel “Las Palmas” – Esmeraldas. Recuperado el 29 de agosto del 2021 de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17038/TRABAJO%20DE%20TITULACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lauden Law (2021). ¿Cómo constituir una empresa en el Ecuador? Recuperado el 27 de noviembre del 2021 de <https://laudenlaw.com/como-constituir-una-empresa-en-el-ecuador/>

Lauden Law (2022). Sociedad por acciones simplificadas SAS. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://laudenlaw.com/como-constituir-una-empresa-en-el-ecuador/>

Legis (2022). ¿La distribución de utilidades en la SAS está sujeta al resultado del ejercicio? Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/la-distribucion-de-utilidades-en-la>

Manangón, D. y Morocho, J. 2015. Desarrollo de un Complejo Turístico basado en una Granja Integral Agroecológica. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4978/1/121594.pdf>

Ministerio de turismo del Ecuador (2018). Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-09/7.%20Reglamento%20Alimentos%20y%20Bebidas.pdf>

Ministerio de turismo del Ecuador (2021b). Registro de Alimentos y Bebidas. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/31-registro-de-establecimientos-turisticos/110-registro-de-alojamiento-alimentos-y-bebidas>

Ministerio de turismo del Ecuador. (2021a). Presentación mensual: Información del sector turístico. Recuperado el 28 de diciembre del 2021 de <https://u.pcloud.link/publink/show?code=XZEnYaXZhBuXhQ0yNd5zkj1YDpupPVkxHy67>

Ministerio de turismo del Ecuador. 2020. Levantamiento de información sobre el comportamiento del turismo a nivel nacional, dada la nueva normalidad

generada por la afectación del virus COVID-19. Recuperado el 28 de diciembre del 2021 de https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/DespuesCovid/Comportamiento-Covid-VERSION-FINAL_JSP.pdf

Ministerio de Turismo. (2019). Promedio de llegada de visitantes extranjeros a Ecuador creció 4% en 2019. Recuperado el 27 de agosto del 2021 de: <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>

Ministerio del Ambiente (2014). Acuerdo Ministerial N 026, 2008. Recuperado el 18 de enero del 2022 de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/AM-026-Procedimientos-Registro-generadores-desechos-peligrosos.pdf>

Ministerio del Ambiente (2020). Manual del proceso de Obtención de un Certificado Ambiental. Recuperado el 18 de enero del 2022 de http://maetransparente.ambiente.gob.ec/documentacion/SUIA/MANUAL_OBTENER_UN_CERTIFICADO_AMBIENTAL.pdf

Paredes, J. 2015. Plan de negocios para la creación de un restaurante temático de la flora y fauna ecuatoriana en la ciudad de Quito y el posible impacto de este negocio en el turismo del Ecuador. Recuperado el 07 de septiembre del 2021 de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8960/Trabajo%20de%20Titulación.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sillamesas. (2019). Restaurantes bistró: la reinterpretación de un clásico parisino. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <https://www.sillamesas.es/blog/restaurantes-bistro/>

Superintendencia de compañías, valores y seguros (2020). Guía de constitución de sociedades por acciones simplificadas. Recuperado el 27 de noviembre del 2021 de <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>

Superintendencia de compañías, valores y seguros (2021). Estudio sectorial: Efectos del COVID-19 en el sector turismo. Recuperado el 28 de diciembre

del 2021 de: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wpcontent/uploads/2021/08/Sector-Turismo-03-08-2021.pdf>

Torres, K. 2016. Modelo de gestión para mejorar los servicios de hospedaje y restaurante de hacienda Hostería La Antigua. Recuperado el 28 de agosto del 2021 de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11648/Trabajo%20de%20Titulación.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Trujillo, D. y Viracocha, P. 2019. Estudio para la creación de un restaurante de comida típica en la ciudad de Quito, sector la Real Audiencia de Quito. Recuperado el 29 de agosto del 2021 de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3286/1/UNIVERSIDAD%20INTERNACIONAL%20SEK%20definitivo-%20REVISADO%20Xavier%20Viracocha.pdf>

Zapata, D. 2018. Implementación de un restaurante con técnicas vanguardistas en la cocina ecuatoriana, ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Recuperado el 07 de septiembre del 2021 de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11642/1/84T00596.pdf>

ANEXOS

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLÍTICO	Cambios de Gobierno y sus programas electorales	Actualmente el Gobierno del Ecuador está buscando una reactivación del área del Turismo, pues hasta 2019 era el cuarto mayor ingreso del país y este Gobierno se planea quedar hasta el 2025, pero cualquier Gobierno que venga debe alentar esta área			X	X		
	Política Fiscal	A pesar de que existan cambios en impuestos para los siguientes años, el área del turismo en el país se enfoca en el medioambiente, al cual, si influye, pero siempre y cuando no sea bien direccionado, pero para el ámbito de la adquisición de la comida e insumos, afectaría en los precios de venta.	X				X	
	Conflictos (internos y externos)	Desde la posesión del actual Presidente varias naciones han mostrado su apoyo a reavivar relaciones comerciales con el país, lo cual nos beneficia para la atracción de turistas extranjeros.	X			X		
	Cambios en los tratados comerciales	Que se cambien los tratados comerciales con países extranjeros, como con la unión europea nos beneficia por el hecho de se podrán adquirir tecnologías que impulsen el desarrollo del negocio.	X			X		
ECONÓMICO	Ingresos disponibles y patrones de consumo	La situación del Ecuador no es buena económicamente, tema que no se podrá solucionar en pocos años, por lo que, si los consumidores tienen pocos ingresos, sus consumos bajan, por esa razón el enfoque del negocio es un estrato socioeconómico medio a alto	X					X
	Tendencia en el desempleo	Desde el 2020, la tendencia del desempleo en el país se ha incrementado y se proyecta que aumente. Sin embargo, el sector donde se ubicará y el nicho de mercado que va a atender si se vería afectado, pero no de forma devastadora	X				X	
	Disponibilidad de crédito y tasas de interés	En la actualidad, el Gobierno Ecuatoriano está buscando brindar créditos semilla, en bajas tasas de interés (consultar valor) y eso beneficia la creación del negocio	X			X		
	Afectación de la pandemia mundial COVID 19	Es la principal causa del decaimiento del turismo a nivel mundial desde el 2019 y se tiene proyectado que nos afecte por algún tiempo más	X				X	
SOCIAL	Incremento de negocios con entrega a domicilio	Inicialmente, el atractivo del negocio es la ubicación y que las personas lo visiten en físico, pero se podría implementar entrega a domicilio cuando llegue a nivel franquicia en una población más urbanizada		X		X		
	Estilo de vida y nivel de edad	Los platillos a vender tienen una composición de comida rápida y a la vez enfocada en alimentos funcionales, bajos en calorías, que por excelencia atraerá a personas en un rango de edad de 25 a 50 años	X			X		
	Nuevos negocios / emprendimientos	Debido a que esta parroquia es netamente rural, los negocios de este tipo son poco comunes y el único lugar que cumple es un Lodge, por lo que, en este caso, nos beneficiaría que abrieran más locales de este tipo, que en el fondo es una de los objetivos de este proyecto		X		X		
TECNOLÓGICO	Acceso al internet y uso de teléfonos inteligentes	La principal manera de contactar a los clientes será vía internet, pues la idea no es centrarse en llevar a los clientes locales, sino de todo el país y del mundo. De esta manera, que las personas posean internet y acceso a teléfonos inteligentes, nos brinda mayor oportunidad de captar clientes	X			X		
	Redes sociales como medios de pago	La localización del bistró restaurante será a 15 minutos del último cajero automático, por lo que, si los clientes pueden realizar sus pagos a través de cualquier medio digital, beneficiaría la agilidad de respuesta del negocio		X		X		
	Incentivos por uso de canales digitales	Utilizar redes sociales y medios digitales de pago es un tema que va en aumento cada día, pues desde el inicio de la pandemia las personas tuvieron que verse obligadas a confiar en la tecnología para obtener sus productos y eso, nos beneficia para la promoción y pagos del negocio	X			X		
ECOLÓGICO	Políticas medioambientales	Si bien la política del país no ha establecido una cantidad determinada de cuantos desechos puede producir un local de expendio de comida y cómo deshacerse de estos, uno de los pilares del negocio es fomentar la salud de las personas y del medioambiente	X			X		
LEGAL	Regulación de Sectores	La actual pandemia ha obligado a que en ciertos puntos calientes no se puedan abrir bares y que para la venta de bebidas alcohólicas se deba consumir comida, además, de la reducción del aforo, lo cual no solo disminuye el flujo de clientes que ingresen al negocio y que también tengan que obligadamente comprar comida	X				X	
	Leyes tributarias	Adquirir todos los permisos de funcionamiento, apertura de RUC y pagos de tributos de la manera correcta, tanto para el negocio, como para los empleados, que deben estar debidamente registrados en el Ministerio del Trabajo y que se les cumpla con todos los beneficios de Ley	X					X
	Ley de Comercio electrónico	Dado que la manera en la que se va a publicitar el negocio implica el uso obligado de internet, es un aspecto que beneficia al negocio. Sin embargo, para el área de pagos y cobranzas esto podría llegar a ser una molestia para los usuarios si deben pagar más por realizarlo de esta manera y no de modo físico	X				X	

Anexo 1. Análisis PESTEL de La Cuerda Floja.

VARIABLES	INTERPRETACIONES	Ponderación (1, 2 o 3)	Evaluación			Resultado	Valor	Conclusiones
			Me perjudica, me afecta	Me beneficia, me ayuda	Me beneficia, me afecta			
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Barreras de Entrada	Diferenciación de productos	3	1	0	3	0	Si analizamos la amenaza de entrada de nuevos competidores, la puntuación es baja, pues al tomar en cuenta que entrar es un poco complejo por el capital y la falta de experiencia en administración de locales de comida, se sabe que el negocio es un diferenciador, al ser el primero. No obstante, en las barreras de salida, sabemos que los activos se pueden vender y que el local se construirá en un terreno propio.
		Identificación de nichos de demanda	3	1	0	3		
		Necesidad de capital	3	1	0	3		
	Barreras de Salida	Facilidad de salida	3	1	0	3		
		Efecto de la apertura	3	1	0	3		
		Especialización de activos	2	0	0	0		
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	Actualmente, en las grandes ciudades existen grandes cantidades de este tipo de restaurantes. Sin embargo, ninguno tiene la vista que sea única y dentro del otro municipio, será el primero en su tipo.	3	1	0	3	7	Analizando la rivalidad entre competidores, se observa un total beneficio, pues entre más competencia exista y más crezca el sector, de mejor manera se cumplirán uno de los objetivos del proyecto, que es posicionarse turísticamente esta parroquia.
		Crecimiento del sector	2	1	2	2		
		Variedad de competidores	2	1	2	2		
	Poder de negociación	Nº de proveedores	2	1	2	2		
		Disponibilidad de sustitutos	1	1	1	1		
		Contribución del proveedor a la calidad del producto	3	1	3	3		
Poder de fuerza de clientes	Poder de negociación	Actualmente, por la pandemia que atraviamos, muchos locales tuvieron que cerrar puertas y reducir personal. Sin embargo, tras el proceso de vacunación, se espera a un crecimiento del sector.	2	1	2	2	6	En la posición de fuerza de clientes, también se observa que beneficia al negocio con una alta ponderación, debido a que un local que ofrezca calidad de productos alimenticios, impulsa a otros a formar parte de dicho negocio y que quieran mejorar.
		Variedad de sustitutos	2	1	2	2		
		Nº de proveedores	2	1	2	2		
	Poder de fuerza de proveedores	Disponibilidad de sustitutos	1	1	1	1		
		Contribución del proveedor a la calidad del producto	3	1	3	3		
		Poder de negociación	1	0	0	0		
Amenaza de productos sustitutos	Poder de fuerza de proveedores	Debido a que es un restaurante, los precios se encuentran elevados para la comida y las bebidas, que será el mismo para turistas y locales.	1	0	0	0	-5	La posición de fuerza de proveedores, nos complica en un grado medio, pues casi todas las variables consideradas en este punto son puntos clave para la formación del negocio. No obstante, hay ciertos puntos clave, que de llegar a concretarse y solucionarse, cumplirán con dos de los objetivos específicos del plan de negocio.
		Nº de proveedores	3	-1	-3	-3		
		Disponibilidad de sustitutos	3	-1	-3	-3		
	Amenaza de productos sustitutos	Diferencia o costo de cambio de los productos de los proveedores	3	-1	-3	-3		
		Disponibilidad de sustitutos	2	1	2	2		
		Contribución del proveedor a la calidad del producto	3	-1	-3	-3		
Contexto institucional	Amenaza de productos sustitutos	Debido a que el sector actual, las nuevas prácticas de manufactura no es algo que tenga mucho sentido para los habitantes. Por esa razón es que se debe buscar proveedores que le aporten con la calidad.	3	-1	-3	-3	7	La amenaza de productos sustitutos, nos beneficia en un grado alto, pues entre más competencia exista y más sustitutos existan más cumplimos el objetivo general del proyecto, pues la verdadera finalidad del negocio es crear un paraje que sea reconocido a nivel mundial, similar a lo que hizo Baños de Agua Santa.
		Importancia del sector para el grupo de proveedores	3	1	3	3		
		Calidad del producto	3	-1	-3	-3		
	Contexto institucional	Riesgo	2	1	2	2		
		Grado de dificultad	3	1	3	3		
		Disponibilidad de sustitutos	2	1	2	2		
Contexto institucional	Disponibilidad de sustitutos	2	1	2	2	-2	El contexto constitucional, nos perjudica en un bajo grado, pues la regulación legal del sector, así como tasas e impuestos, son factores que se deben realizar sin objeción. Pero el sector turístico está regulado y tiene su propia normativa.	
	Restabilidad y seguridad del producto del sustituto	2	1	2	2			
	Percepción de riesgo	3	1	0	0			
Contexto institucional	Disponibilidad de sustitutos	2	1	2	2	-2	El contexto constitucional, nos perjudica en un bajo grado, pues la regulación legal del sector, así como tasas e impuestos, son factores que se deben realizar sin objeción. Pero el sector turístico está regulado y tiene su propia normativa.	
	Restabilidad y seguridad del producto del sustituto	2	1	2	2			
	Percepción de riesgo	3	1	0	0			
Contexto institucional	Disponibilidad de sustitutos	2	1	2	2	-2	El contexto constitucional, nos perjudica en un bajo grado, pues la regulación legal del sector, así como tasas e impuestos, son factores que se deben realizar sin objeción. Pero el sector turístico está regulado y tiene su propia normativa.	
	Restabilidad y seguridad del producto del sustituto	2	1	2	2			
	Percepción de riesgo	3	1	0	0			

Anexo 2. Análisis de Fuerzas de Porter de La Cuerda Floja.

Restaurante Bistró: La Cuerda Floja

El objetivo del presente formulario es recolectar información para crear un plan de negocio que permita incrementar el turismo en el cantón Espejo en la provincia del Carchi, mediante la creación del restaurante bistró "La Cuerda Floja"

* Obligatorio

1

¿Cuál es su sector de domicilio? *

- Norte
- Centro
- Sur
- Cumbayá a Puenbo
- Valle de los Chilllos
- Otras

2

¿Cuál es su género? *

Escriba su respuesta

3

¿Cuál es su edad? *

- 18-21 años
- 22-25 años
- 26-31 años
- 32-38 años
- 39-45 años
- 46-52 años
- 53-59 años
- 60 años en adelante

4

¿Cuál es su nivel de instrucción? *

- Primaria
- Secundaria
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel
- Otras

5

¿Cuál es su ocupación? *

- Directores y gerentes
- Profesionales científicos e intelectuales
- Técnicos y profesionales de nivel medio
- Personal de apoyo administrativo
- Trabajadores de los servicios y vendedores de Comercios y Mercados
- Agricultores y trabajadores calificados Agropecuarios, Forestales y Pesqueros
- Oficiales, Operarios y Artesanos de Artes Mecánicas y de Otros Oficios
- Operadores de Instalaciones y Máquinas y Ensambladores
- Ocupaciones Elementales
- Ocupaciones Militares
- Otras

6

¿A cuánto ascienden sus ingresos brutos personales por mes? *

- Menos de USD 200
- De USD 201 a USD 400
- De USD 401 a USD 700
- De USD 701 a USD 1,000
- De USD 1,001 a USD 2,000
- De USD 2,001 a USD 5,000
- De USD 5,001 en adelante
- Otras

7

¿Qué porcentaje de sus ingresos brutos personales por mes destina a actividades de ocio y/o esparcimiento? *

- Menos del 2%
- Del 2 al 5%
- Del 5 al 10%
- Del 11 al 20%
- Del 20 al 35%
- Del 36 al 50%
- Más del 50%

8

¿Cuál es la frecuencia con la que sale usted de su provincia de residencia? *

- Más de dos veces por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada dos semanas
- Una vez cada mes
- Una vez cada cuatro meses
- Una vez al año
- En los feriados
- Otras

9

¿Cuál es la provincia que visita con mayor frecuencia? *

- Azuay
- Bolívar
- Cañar
- Carchi
- Chimborazo
- Cotopaxi
- El Oro
- Esmeraldas
- Galápagos
- Guayas
- Imbabura
- Loja
- Los Ríos
- Manabí

- Morona Santiago
- Napo
- Orellana
- Pastaza
- Pichincha
- Santa Elena
- Santo Domingo de los Tsáchilas
- Sucumbíos
- Tungurahua
- Zamora Chinchipe

10

¿Cuáles son los principales motivos por los que usted sale de su provincia de residencia? *

- Trabajo
- Pasear con amigos
- Pasear con la familia
- Conocer nuevos lugares
- Visitar familiares/amigos que viven allí
- Otras

11

Cuando usted visita un sitio turístico en la serranía ecuatoriana ¿Qué es lo que le haría volver a visitar ese lugar? *

Escriba su respuesta

12

Cuando usted visita un restaurante ¿Qué es lo que más valora? *

- Atención al cliente
- Velocidad de atención
- Presentación de los platillos
- Sabor de la comida

13

Para visitar sitios turísticos y/o restaurantes ¿Qué medio de comunicación utiliza para buscarlos? *

- Periódicos y revistas impresas
- Radio
- Televisión
- Eventos sociales
- Facebook
- Instagram
- Otras

14

En un restaurante en la serranía ecuatoriana ¿Qué tipo de platillos le gustaría degustar? *

- Típica de todo el Ecuador
- Típica de la serranía ecuatoriana
- Internacional
- Comida rápida
- Otras

15

En un restaurante en la serranía ecuatoriana ¿Qué tipo de bebidas le gustaría degustar? *

- Bebidas no alcohólicas calientes
- Bebidas no alcohólicas frías
- Cervezas y Vinos
- Cocktails
- Licores fuertes
- Mix de las bebidas alcohólicas anteriores
- Bebidas alcohólicas calientes
- Otras

16

¿Ha visitado usted la provincia del Carchi? *

- Sí
- No

17

¿Qué sitios conoce de esta provincia? *

Escriba su respuesta

18



¿Estaría dispuesto a viajar alrededor de 3 horas en auto para visitar un sitio turístico en la serranía norte del Ecuador, en donde su principal atractivo es la naturaleza, el paisaje y la comida? *

- Sí
- No

19

Considerando la experiencia del viaje y del paisaje por la ubicación del restaurante ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar por un platillo típico o a la carta, incluyendo bebida? *

- Menos de USD 3
- De USD 4 a USD 6
- De USD 6 a USD 10
- De USD 11 a USD 15
- De USD 16 a USD 25
- De USD 26 a USD 50
- Más de USD 50

20

Considerando la experiencia del viaje y del paisaje por la ubicación del restaurante ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar por un platillo de comida rápida, incluyendo bebida? *

- Menos de USD 2
- De USD 3 a USD 5
- De USD 6 a USD 10
- De USD 11 a USD 15
- De USD 16 a USD 25
- Más de USD 25

21

Considerando la experiencia del viaje y del paisaje por la ubicación del restaurante ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar por un unidad de bebida alcohólica? *

- Menos de USD 2
- De USD 2 a USD 4
- De USD 5 a USD 7,50
- De USD 7,51 a USD 10
- De USD 10,01 a USD 15
- De USD 15,01 a USD 20
- De USD 20,01 a USD 50
- Más de USD 50

Anexo 3. Encuesta corrida para La Cuerda Floja.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Ingresos disponibles y patrones de consumo	10%	3	0,3
2.	Cambios en los tratados comerciales	5%	3	0,15
3.	Estilo de vida y nivel de edad	10%	4	0,4
4.	Nuevos negocios / emprendimientos	5%	4	0,2
5.	Acceso al internet y uso de teléfonos inteligentes	20%	3	0,6
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Tendencia en el desempleo	5%	2	0,1
2.	Política Fiscal	5%	3	0,15
3.	Afectación de la pandemia mundial COVID 19	10%	3	0,3
4.	Número de Proveedores Críticos	20%	2	0,4
5.	Regulación de sectores	10%	4	0,4
Total		100%	3	0,4
Balance Positivo				

Anexo 4. Matriz EFE para La Cuerda Floja.

AMOFHIT	DESCRIPCIÓN	F	D
Administración y Gerencia (A)	¿La estructura organizacional es flexible?	x	
	¿Se encuentra diseñada de manera correcta la estructura organizacional conforme a los niveles de la Jerárquicos?		x
	¿El equipo de gerentes cuentan con una buena sinergia entre las partes?	x	
	¿Los Gerentes cuentan con experiencia y conocimiento dentro del campo de Transformación Digital?		x
	¿Los Gerentes cuentan con información relevante de fuentes primarias para el desarrollo de planes estratégicos?	x	
Marketing y Ventas (M)	¿Los Gerentes están en la capacidad de tomar decisiones frente a adversidades del sector?		x
	¿Los Gerentes están en plena autonomía para desarrollar los mejores procesos internos?	x	
	¿Cuenta con un plan de marketing enfocado en las 4Ps?	x	
	¿Se encuentra bien definido el servicio a brindar?	x	
	¿La cobertura de prestación del servicio y disponibilidad del mismo es adecuada?	x	
Operaciones y logística – infraestructura (O)	¿Las "promociones" se encuentran definidas dentro del plan de marketing ?	x	
	¿Se cuenta con un plan publicitario en el mundo digital?	x	
	¿Son confiables y razonables los mecanismos de entrega de los productos y servicios?	x	
	¿Están las instalaciones, equipos y las oficinas en buen estado?		x
	¿Se cumplen con los protocolos de Seguridad de la Información?		x
Finanzas y Contabilidad (F)	¿Son eficaces las políticas y procedimientos del control de calidad para el funcionamiento del restaurante?	x	
	¿Las instalaciones y recursos están estratégicamente localizados?	x	
	¿La empresa tiene capacidades tecnológicas?		x
	¿Se tiene la capacidad financiera para adquirir los equipos necesarios para el funcionamiento de la institución?	x	
	¿La información contable es capaz de demostrar el comportamiento financiero durante los años?	x	
Recursos Humanos (H)	¿Los indicadores financieros que se presenten a través de balances contables, se enfocan en la rentabilidad o crecimiento?		x
	¿Hay posibilidad de acceder a financiamiento?	x	
	¿Existe un modelo de reclutamiento y selección dentro la empresa para elegir los perfiles adecuados, con las competencias y conocimientos digitales?	x	
	¿Se conoce de firmas que se encarguen de elegir a un perfil adecuado a nivel de puestos gerenciales?		x
	¿Hay plataformas digitales que se pueda ofertar empleo y que ayuden reclutar los mejores perfiles para la institución?	x	
Sistemas de información y comunicaciones (I)	¿Existe un plan de capacitación esquematizado enfocado a las necesidades de la organización?		x
	¿Se ha establecido un modelo de cultura orientada a la transformación digital y de innovación?	x	
	¿Se tiene definido las políticas organizacionales que permitan generar una buena inducción para el nuevo personal?	x	
	¿Los salarios están acorde a los del mercado para todo el personal que se necesita?	x	
	¿Existe el presupuesto necesario para poder contratar y capacitar a todo el personal?	x	
Tecnología e investigación y desarrollo (T)	¿Los usuarios cuentan con diferentes canales de comunicación?	x	
	¿Los canales se han desarrollado enfocados en la experiencia del usuario?	x	
	¿Los clientes tienen acceso oportuno y transparente a su información y a la información de los servicios y productos?	x	
	¿La empresa maneja políticas bajo las leyes que le competen?	x	
	¿La empresa cumple con los protocolos de seguridad requeridos por las entidades de control?	x	
	¿Se han implementado todos los requerimientos para el funcionamiento y uso de los usuarios?	x	
	¿El nombre de dominio es de fácil acceso?	x	
	¿Se han hecho relaciones comerciales con empresas de Hosting?		x
	¿Se ha realizado contrataciones de especialistas de Marketing Digital, Transformación Digital e Innovación?		x
	¿Se ha evaluado que el contenido sea de valor estético?		x
	¿Se evalúa que el diseño y contenido en los cobros cumpla con la experiencia del usuario ?	x	
	¿Se han desarrollado mensajes para el usuario en caso de presentarse errores?	x	

Anexo 5. Matriz AMOFHIT para La Cuerda Floja.

BALANCE GENERAL LA CUERDA FLOJA					
	31/12/26	31/12/25	31/12/24	31/12/23	31/12/22
Activos					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	40.529	35.465	30.460	23.921	18.846
Cuentas por cobrar comerciales	4.649	4.136	3.702	3.290	2.995
Cuentas por cobrar a negocios relacionados	286	244	216	144	72
Otras cuentas por cobrar	93	83	74	82	60
Inventarios	1.913	1.657	1.443	1.283	1.168
Servicios y otros pagos anticipados	235	228	221	215	195
Total activos corrientes	47.705	41.813	36.116	28.935	23.336
Activos no corrientes					
Propiedad, equipo, mobiliario y vehículos	67.118	64.506	61.876	59.240	56.500
Activos por derecho de uso	-	-	-	-	-
Activos intangibles	213	196	154	137	112
Impuesto a la renta diferido	-	-	-	-	-
Otros activos	11.384	10.128	9.325	8.575	7.500
Total activos no corrientes	78.715	74.830	71.355	67.952	64.112
Total activos	126.421	116.642	107.471	96.887	87.448
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar comerciales	957	829	722	642	584
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	189	161	143	95	48
Obligaciones sociales	209	176	135	120	110
Impuesto a la renta por pagar	9.949	9.949	9.949	9.949	6.949
Otros impuestos por pagar	240	285	365	331	886
Obligaciones bancarias	795	967	1.435	1.200	6.060
Provisión para programas de fidelización	1.154	980	827	693	594
Provisiones	15.126	14.856	12.660	10.906	9.241
Total pasivos corrientes	28.618	28.203	26.235	23.936	24.471
Pasivos no corrientes					
Pasivo por arrendamiento	-	-	-	-	-
Beneficios sociales	71.306	71.306	71.306	60.969	51.299
Total pasivos no corrientes	71.306	71.306	71.306	60.969	51.299
Total pasivos	99.924	99.508	97.540	84.905	75.771
Patrimonio					
Capital social	17.508	14.634	12.762	7.954	4.718
Reserva legal	3.000	3.000	3.000	2.500	2.500
Total Patrimonio	20.508	17.634	15.762	10.454	7.218
Total pasivo y patrimonio	120.432	117.142	113.302	95.359	82.989

Anexo 6. Balance General proyectado para La Cuerda Floja.

ESTADO DE RESULTADOS LA CUERDA FLOJA					
	EJERCICIOS				
	31/12/26	31/12/25	31/12/24	31/12/23	31/12/22
Ingresos por ventas	187.511	166.629	148.073	131.585	119.808
Costo de los productos vendidos	72.085	68.652	65.383	62.270	60.456
Utilidad bruta	115.426	97.977	82.690	69.315	59.352
	0,62	0,59	0,56	0,53	0,50
Gastos de administración	71.306	71.306	64.120	54.117	44.781
Gastos de ventas (Marketing)	1.154	980	827	693	594
Intereses y comisiones bancarias	433	420	408	650	1.298
Otros ingresos netos	2.688	2.016	1.344	624	288
Utilidad Operacional	45.221	27.287	18.679	14.479	12.968
Ingresos financieros netos	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto a la renta	45.221	27.287	18.679	14.479	12.968
Impuesto a la renta	9.949	9.949	9.949	9.949	6.949
Utilidad neta del año	35.272	17.338	8.730	4.530	6.019
	0,19	0,10	0,06	0,03	0,05
Otros gastos	303	278	253	228	203
Impuesto predial y patente	-145	-141	-137	-128	-683
Permisos de funcionamiento y otros					
Utilidad y resultado integral	35.126	17.197	8.593	4.402	5.336
	0,19	0,10	0,06	0,03	0,04

Anexo 7. Estado de Resultados proyectado para La Cuerda Floja.

FLUJOS DE CAJA LA CUERDA FLOJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos afectados por impuestos		\$ 119.808,00	\$ 131.585,13	\$ 148.072,74	\$ 166.628,95	\$ 187.510,59	\$ 191.260,80	\$ 195.086,01	\$ 198.987,73	\$ 202.967,49	\$ 207.026,84
(-) Egresos afectados por impuestos		-\$ 60.456,00	-\$ 62.269,68	-\$ 65.383,16	-\$ 68.652,32	-\$ 72.084,94	-\$ 75.689,19	-\$ 79.473,64	-\$ 83.447,33	-\$ 87.619,69	-\$ 92.000,68
(=) Utilidad de Operaciones		\$ 59.352,00	\$ 69.315,45	\$ 82.689,58	\$ 97.976,63	\$ 115.425,65	\$ 115.571,61	\$ 115.612,37	\$ 115.540,41	\$ 115.347,80	\$ 115.026,16
(-) Depreciacion		\$ 1.217	\$ 1.623	\$ 2.435	\$ 3.246	\$ 4.058	\$ 4.869	\$ 5.680	\$ 6.491	\$ 7.302	\$ 8.113
(=) Utilidad antes de impuestos		\$ 58.134,75	\$ 67.692,45	\$ 80.255,08	\$ 94.730,63	\$ 111.368,15	\$ 117.093,18	\$ 113.583,62	\$ 118.583,53	\$ 111.790,30	\$ 109.954,29
(-) Pago Trabajadores		\$ 44.780,55	\$ 54.116,80	\$ 64.119,95	\$ 71.305,95	\$ 71.305,95	\$ 71.305,95	\$ 71.305,95	\$ 71.305,95	\$ 71.305,95	\$ 71.305,95
(=) Utilidad despúas de trabajadores		\$ 13.354,20	\$ 13.575,65	\$ 16.135,13	\$ 23.424,68	\$ 40.062,20	\$ 45.787,23	\$ 42.277,67	\$ 47.277,58	\$ 39.984,35	\$ 38.648,34
(-) Impuesto a la renta		\$ -6.949,00	\$ -9.949,00	\$ -9.949,00	\$ -9.949,00	\$ -9.949,00	\$ -23.379,00	\$ -23.379,00	\$ -23.379,00	\$ -23.379,00	\$ -23.379,00
(=) Utilidad despúas de impuestos		\$ 6.405,20	\$ 3.626,65	\$ 6.186,13	\$ 13.475,68	\$ 16.683,20	\$ 22.408,23	\$ 18.898,67	\$ 23.898,58	\$ 16.605,35	\$ 15.269,34
(*) Ajustes o Beneficios por gastos no desembolsable		-\$ 56.500	\$ 5.650	\$ 5.650	\$ 5.650	\$ 5.650	\$ 5.650	\$ 14.638	\$ 5.650	\$ 5.650	\$ 5.650
(=) Flujo de caja		-\$ 56.500	\$ 12.055,20	\$ 9.276,65	\$ 11.836,13	\$ 19.125,68	\$ 22.333,20	\$ 7.770,73	\$ 24.548,67	\$ 29.548,58	\$ 22.255,35
Flujo acumulativo de caja		-\$ 56.500	-\$ 44.444,80	-\$ 35.168,15	-\$ 23.332,02	-\$ 4.206,35	\$ 18.126,85	\$ 25.897,58	\$ 50.446,24	\$ 79.994,83	\$ 102.250,18

Anexo 8. Flujos de caja proyectados para La Cuerda Floja.