



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
RESTAURANTE DE GASTRONOMÍA TRADICIONAL VASCA EN LA
CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Ana Melissa Burbano Torres

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE
DE GASTRONOMÍA TRADICIONAL VASCA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Administración de Empresas.

Profesor Guía
Carlos Palomino

Autora
Ana Melissa Burbano Torres

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Carlos Palomino
MFRM
C.I 1710635234

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Carlos D. Valladares
C.C. 1002122768

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Melissa Burbano
C.I 1718414657

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que formaron parte de esta gran experiencia y que supieron estar junto a mi durante todo el camino.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi madre ya que gracias a su gran esfuerzo he podido culminar esta nueva etapa de mi vida.

RESUMEN

El presente es un plan de negocios que propone la implementación de un restaurante de comida típica vasca como son los pintxos. Lo que se pretende es satisfacer las necesidades de los clientes quiteños que están en constante cambio, ya que estos se encuentran en la búsqueda de nuevas experiencias y productos innovadores. Se ofrecerá un producto diferente y con un precio altamente competitivo.

Los principales objetivos son fidelizar a los clientes ofreciéndoles la mejor calidad en cuanto al producto y al servicio, obtener un posicionamiento en el mercado que permita el crecimiento del negocio y estar en el top of mind de los consumidores. Se pretende alcanzar estos objetivos con el debido análisis de la industria que permitió determinar que a pesar de la situación del país la industria restaurantera continua con el pasar de los años con cierta estabilidad, así como también que a pesar de ser una industria altamente competitiva hay que saber identificar los nichos de mercado que no han sido explotados y dirigirse a estos.

Se realizó un análisis a los clientes para ver la aceptación que puede tener el plan propuesto, con el cual se determinó que si existe interés por la implementación de un restaurante con estas características. Además, se plantearon distintas estrategias para dar sustento a los objetivos y mediante un correcto análisis del plan financiero se determinó que el negocio es altamente rentable.

ABSTRACT

The present is a business plan that proposes the implementation of a restaurant based on typical Basque food known as pintxos. The aim is to satisfy the needs of Quito customers who are constantly changing, as these are in search of new culinary experiences and innovative products. It will offer a different product and at a highly competitive price.

The main objectives are to gain customers loyalty by offering them the best quality in terms of product and service, obtaining a position in the market that allows the growth of the business and being in the top of mind of consumers. It is intended to achieve these objectives with an analysis of the industry that allows to determine that despite the country's situation the restaurant industry continue growing in a steady way with the passing of the years. Even though the industry is highly competitive, there is the necessity to recognize the different target markets that haven't been exploited and focused on them.

An analysis was made to customers to see the acceptance of the proposed plan, which determined if they were interested in the implementation of a restaurant with these characteristics. In addition, different strategies were proposed to support the objectives and through a correct analysis of the financial plan, it was determined that the business is highly profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo - PEST	3
Entorno Político	3
Entorno Económico.....	4
Entorno Social.....	6
Entorno Tecnológico	7
2.2 Análisis de la industria - PORTER (Anexos 7)	7
Barreras de entrada.....	7
Barreras de salida.....	8
Rivalidad entre competidores	9
Capacidad de negociación con compradores	10
Capacidad de negociación con proveedores	11
Viabilidad de sustitutos.....	12
Conclusiones: (Anexo 8: Matriz EFE)	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación Cualitativa	14
3.1.1 Entrevistas (Anexo 10)	14
3.1. 2 Grupo Focal (Anexo 11)	16
3. 2. Investigación Cuantitativa (ANEXO 12):	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	21
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 Producto (Validez)	28
5.2.2 Plaza (Venue)	31
5.2.3 Promoción (Vogue o Moda)	34

5.2.4 Precio (Valor)	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la Organización	39
6.2 Plan de operaciones	41
6.3 Estructura Organizacional	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital 50	
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.4 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	53
7.5 Índices Financieros.....	54
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS:.....	57
ANEXOS:	64

1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios, está dirigido a los consumidores de la ciudad de Quito que desean probar nuevos sabores y que quieren vivir un concepto innovador desde la presentación de la comida hasta en la metodología de servicio que el restaurante ofrece. Está propuesta renovadora, está alineada con los gustos, preferencias y nuevas tendencias de los consumidores, que serán analizadas a continuación.

Dentro del sector de servicios de comida “restaurantes y sus semejantes”, el mercado objetivo del presente plan de negocios se enfoca en personas entre 20 a 40 años que buscan tener experiencias gastronómicas y momentos sociales diferentes. Para ello se ha elegido el sector de “La Floresta” zona reconocida ya por los consumidores.

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad existen nuevas tendencias que están marcando el sector de la gastronomía, comidas innovadoras con las cuales se busca cambiar los sabores que se pueden encontrar en los actuales restaurantes de Quito, de igual manera crear presentaciones fuera de lo tradicional están teniendo un gran impacto en la sociedad.

Los consumidores hoy en día buscan no solo nuevos sabores sino experiencias diferentes y justamente esto último es lo que pretende ofrecer la idea del presente plan de negocios. La gastronomía Vasca, específicamente en “pintxos”, brinda bocados con distintos sabores a precios accesibles, y con una presentación diferente, puesto que los clientes pueden tomar la comida a su elección directamente del mostrador, sin tener que ordenarlo de una carta y posteriormente serán cobrados por la cantidad consumida. Siendo esta una manera más dinámica de degustar la variedad de productos ofrecidos.

La industria alimenticia presente vive un constante cambio y las exigencias del consumidor cada día son más variadas, es por ello que quienes están y buscan dedicarse a ofrecer un servicio gastronómico, adaptan a su mercado local ideas novedosas que pueden encontrar en el extranjero, inclusive para dar un toque de la sazón ecuatoriana (Vela. M, 2016).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios que permita implementar un nuevo modelo de restaurante que ofrezca comida tradicional Vasca a los consumidores que sea de fácil acceso y asequible, en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del macro entorno de la industria a la que corresponde el plan de negocio incluyendo a sus competidores.
- Desarrollar un estudio de mercado para identificar el segmento de clientes al cual se debe dirigir la empresa.
- Desarrollar un plan de marketing que permita conocer las estrategias adecuadas para el ingreso al mercado y desarrollo del producto en el mismo.
- Definir la cantidad de trabajadores e inversión inicial necesaria para poner en marcha el restaurante.
- Realizar el estudio que determine la viabilidad financiera del proyecto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo - PEST

Entorno Político

El Ecuador ha sido conocido como un país con inestabilidad política con el pasar de los años, esto se debe a los constantes cambios en las leyes tributarias como el aumento del IVA del 12% al 14% que se implementó el 01 de junio 2016, esta subida es perjudicial para la industria de los restaurantes debido a que genera una menor demanda, provoca que los consumidores restrinjan el consumo y consecuentemente, los ingresos en los establecimientos decrezcan, en otros casos, los restaurantes asumen los costos del incremento con el fin de no perder la clientela. (Ramírez, S. 2016) Por otro lado, el aumento de los aranceles encarece los productos traídos del exterior, pese a que el gobierno desea promover el consumo de la producción nacional. Esta medida es negativa, sobre todo en aquellos productos, que se necesitan para producir al interior del país.

A pesar de lo mencionado anteriormente, el actual gobierno, en los últimos nueve años, se ha mantenido con una relativa estabilidad política y para contrarrestar los efectos adversos, se ha intentado impulsar oportunidades de negocios, otorgando créditos para Pymes de manera más fácil, lo que hace factible montar una empresa (SRI, 2016). Si bien el escenario descrito se muestra un tanto incierto de cara a las próximas elecciones del 2017, se esperaría que las medidas tomadas se reviertan y se vaya reduciendo los aranceles a las importaciones de materias primas extranjeras, con lo cual se dinamizaría la industria vinculada al servicio de los restaurantes. (Elecciones Ecuador, 2016)

En la parte formal, cuando la empresa está próxima a constituirse o constituida deberá estar clara de los beneficios y obligaciones dispuestos por el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Decreto No. 374), con el fin de evitar la generación de multas. El proceso de creación de una compañía, si bien es complejo, es beneficioso para la industria de restaurantes, ya que este busca tener establecimientos que funcionen con reglas claras desde un inicio y que cumplan con los estándares que un restaurante requiere. Esta industria también se encuentra regulada por la Autoridad Sanitaria Nacional, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Salud, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), entidad que otorga los permisos de funcionamiento (ARCSA, 2015). Esto es positivo pues disminuye de cierta manera la competitividad en la industria ya que existen estándares más elevados que cumplir para obtener los permisos.

Otro ente regulador es el Ministro de Relaciones Laborales el cual es responsable del control y cumplimiento del cobro del diez por ciento adicional al consumo por concepto de propina que se paga en los establecimientos. (Serrano, J. 2007). Esta medida es beneficiosa y justa para los trabajadores, pues reciben un porcentaje moderado de las ganancias, otorgando un incentivo económico adicional al sueldo que perciben.

Entorno Económico

En cuanto al entorno económico, a partir del 2015 el dinamismo económico del país se desaceleró, consecuentemente todas las industrias redujeron su producción, ventas, ingresos, generación de empleo, etc. Este sector de la economía, al ser una necesidad básica, como es la comida, será lo último que el consumidor deje de comprar. Con lo cual se puede decir que, en la industria de restaurantes, el efecto económico no ha tenido un gran impacto, sin embargo, en los últimos años si se ha visto afectada. No obstante, siempre será importante al momento de implementar un negocio tomar en cuenta los

siguientes factores económicos del país; para el 2016 la tasa de crecimiento de Ecuador apenas supera el 0%, aunque según las proyecciones del Banco Central se estima que el crecimiento podría bordear el 1% al final del año. Esto como consecuencia de la continua caída del precio del petróleo y una apreciación del dólar mucho mayor comparada con la del 2015. (Banco Central, 2016)

Las expectativas de crecimiento son preocupantes para el país, pues un sector público sin recursos y un sector privado reacio a invertir su capital a largo plazo, provoca expectativas negativas (Sosa. C, 2016). A pesar de la desaceleración de la economía en los años 2015 y 2016, los datos proporcionados por el Banco Mundial no son tan alarmantes; pues la calidad de vida de los habitantes de Ecuador no se redujo en gran medida, ya que desde el año 2000 el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en dólares a precios actuales tuvo un crecimiento del 437% hasta el 2014 (6,345.841) y debido al ya mencionado estancamiento en el 2015, la tasa per cápita se redujo en 2% (6,248,111). (Banco Mundial, 2015) (Anexo 1)

En un análisis más profundo de la industria donde se encuentran los servicios de comida “restaurantes” y relacionados, se puede concluir que según los datos estadísticos dados por el Banco Central del Ecuador en su Boletín Anual No. 38 del 2016, la industria de Alojamiento y Servicios de Comida, vino manteniendo de manera relativa su peso sobre el PIB. Así mismo se puede ver que la industria tiene un historial de crecimiento con picos altos muy cercanos al crecimiento del PIB, sin contar el año 2015 en donde tuvo un decrecimiento de -1,3%, con lo cual se podría concluir que los dos últimos años son en los que más se ha visto afectada la industria. (Anexos 2 y 3) Se espera que la economía se recupere y esta industria despunte nuevamente. El mismo efecto se puede percibir en el anexo 4 el cual detalla el índice de actividad registrada por el CIU-3 “H552” de Restaurantes, Bares y Cantinas. (SC, 2016) El cual tiene un crecimiento del 10% anual (2008 – 2015).

Finalmente, es importante tomar en cuenta la inflación del país y su incidencia en la industria. En el anexo 5 se puede observar que Ecuador tiene en el 2016, la octava inflación anual más alta desde el 2007, lo cual no es beneficioso para la industria de restaurantes, ya que esto encarece la materia prima y por ende los precios en todos los sectores. En el anexo 6, además se detalla la incidencia de la inflación en la división de Restaurantes y Hoteles, así como el detalle de los productos que más aporte tienen dentro de la división. Aquí se puede observar que los platos preparados tienen un aporte al IPC (Índice de Precios al Consumidor) de 0.0017 con una inflación del 0.65%. Este porcentaje de inflación es perjudicial para la industria debido a que encarece los productos, por lo tanto, esto hace que los precios de los productos suban y los clientes consuman menos. (Banco Central, 2016)

Entorno Social

La industria Hoteles y Restaurantes puntualmente ha visto oportunidades de diversificar su oferta, innovar y seguir creciendo, debido a las nuevas tendencias de alimentación, que tienen los consumidores ecuatorianos. Tendencias que han ido cambiando, donde se ha dejado de un lado lo tradicional, por propuestas más innovadoras, más saludables, nutritivas, de mejor presentación, creadas según las necesidades que tienen los consumidores y que buscan no solo brindar un producto como tal, sino que también se enfocan en la calidad del servicio y en la presentación del local, para brindarle al cliente una experiencia diferente. (Vela. M, 2016)

En la actualidad cada vez es un grupo mayor el que hace uso de los distintos restaurantes de la ciudad de Quito, esto se debe principalmente al ajetreado horario que llevan las personas y la comodidad que brindan los establecimientos, sobre todo para los que trabajan o estudian y no tienen tiempo para cocinar y limpiar. Entre semana los consumidores tienden a salir con amigos y compañeros de trabajo, y los fines de semana con familiares. Se

asevera que el consumo en restaurantes en Quito es una tendencia que está en crecimiento. (El Comercio, 2012)

Entorno Tecnológico

La tecnología ha cambiado de manera completa a la cocina. La experiencia y las antiguas sartenes han quedado en el olvido. El estudio de tendencias y nuevas creaciones ayudadas con la tecnología crean platos novedosos, y también suponen una mayor seguridad alimentaria, mejores técnicas de cocción y medición de las cantidades, lo que mejora la salud. La nueva maquinaria permite una vistosa presentación de los platos, respaldada por una óptima mantención de los alimentos, mayor productividad en la cocina y seguridad dentro de la misma. (GAM, s/f)

2.2 Análisis de la industria - PORTER (Anexos 7)

Para el siguiente análisis se tomaron en cuenta dos CIIU 4.0 - I5610.01 Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar y el CIIU 3.0 Sección H, División H55 Hoteles y restaurantes.

Barreras de entrada

En cuanto al análisis de las barreras de entrada son media altas en la industria de los restaurantes. Existen las economías de escala que para la industria de restaurantes son atractivas para quienes han logrado ingresar al mercado, debido a que se requiere de experiencia y una alta demanda de productos para generar que existan compras al por mayor. La ventaja de las economías de escala para esta industria es que ayudan a disminuir costos. Por otro lado, el acceso a proveedores y canales de distribución, es atractivo para quienes quieren ingresar, pues los proveedores de materias primas se ofrecen en todas partes, como en páginas Web por ejemplo: "labarra.ec", periódicos, páginas sociales, entre otros; ofreciendo distintas calidades y precios.

Entre las barreras de entrada importantes se tiene las legales, que en esta industria tienen un impacto neutro. Existe un accesible pero elevado número de requisitos para la implementación de un negocio, que lo que pretende es normar a los establecimientos como restaurantes para que todos posean las cualidades necesarias para ofrecer un servicio o producto de calidad.

Finalmente, la diferenciación del producto y la identificación de la marca como barreras de entrada son atractivas, las nuevas tendencias de los consumidores del mercado provocan que aquellas empresas que innovan en la presentación de sus productos y les dan un valor agregado propio, con altos estándares de calidad, puedan llegar a tener un buen posicionamiento de marca y una proyección de crecimiento al futuro. (El Comercio, 2015)

Barreras de salida

Las barreras de salida en este caso son medias. Existen distintas para esta industria, por ejemplo; la especialización de activos resulta ser muy atractiva, se debe a que los equipos usados para los procesos de cocción en su mayoría son comunes, también se puede encontrar equipos de segunda mano y a bajos precios, por lo cual la comercialización de los mismo no es dificultosa en el caso de que se desee salir del sector. Así mismo, se debe tener en cuenta los costos de salida que son poco atractivos ya que para liquidar una empresa en esta industria se incurren en costos altos de indemnización de empleados y otros como la liquidación de existencias de la compañía. (Ecuador Legal, 2016)

En cuanto a las posibles salidas estratégicas, estas tienen un efecto neutral ya que la industria está en constante cambio, la innovación de los productos presentados hace que los negocios tiendan a cambiar su enfoque, para elaborar productos que se acoplen mejor al mercado. Por ejemplo, restaurantes con locales propios como Alitas Benditas, Serafina y Urko han adaptado sus

menús para entrar en el movimiento de los “Food Trucks”, de esta manera se enfocan a otro segmento de mercado. (Veintimilla. A, 2016)

Otro factor a analizar es la barrera emocional la cual también se la determinó como neutral, pues dependerá mucho del gerente o dueño del establecimiento los compromisos emocionales que estos tengan con los empleados, proveedores, socios, etc., pues el proceso de despido o disolución de una sociedad, conlleva comprometer las emociones de las personas y esto complica las cosas ya que la ética profesional busca el mejor beneficio para todas las partes.

Rivalidad entre competidores

Con respecto a la rivalidad entre competidores es medio alta, debido a que la cantidad de competidores que existe en el mercado es poco atractiva ya que, con el CIU seleccionado se comprobó que existen alrededor de 709 restaurantes, que es un número considerable de ofertantes, sin embargo, estos se dirigen a diferentes segmentos de mercado objetivo. “Asistir a un restaurante se convierte en una experiencia que va más allá de lo gastronómico gracias al gusto estético de sus dueños. Se busca que los clientes relacionen los sabores con lo que perciben a través de la vista” (Lideres, s/f). Existen todavía nichos en esta industria que no han sido explotados y se deben identificar de manera adecuada. Como se puede observar en el mapa perceptual en Anexo 9, existen nichos de mercado que no han sido cubiertos por los actuales restaurantes en el sector seleccionado.

Tanto el crecimiento de la industria, como la oportunidad de crecimiento en el mercado en este caso es neutral, como ya se mencionó en el entorno económico, la industria de los restaurantes se mantiene estable y en el Ecuador siempre es conocido que éste sector posee un alto potencial. Basándonos en los datos del CIU I5610.01, la industria creció en un promedio de 10% (años 2008–2015). “Resulta interesante ver que el sector turístico

(hoteles y restaurantes) se encuentre en este cuadrante de alto impacto económico y alto encadenamiento, esta industria puede convertirse en un gran motor para la economía del Ecuador” (IDE, s,f). Analizando algunos de los restaurantes que se encuentran en el mercado, el crecimiento de estos es muy variado, por ejemplo, Sushicorp que ha tenido un crecimiento significativo del 42%, mientras que Crepes & Waffles o Pavarotti crecieron alrededor de un 1% y se mantienen estables en su crecimiento. Estos tienen una participación de mercado promedio de un 0,8%. (Súper de bancos, 2016)

Otro punto a analizar es la rivalidad entre competidores son los costos fijos, existe un considerable número de ellos como: salarios, servicios básicos, alquiler, entre otros, los cuales dependiendo del tamaño del negocio se puede operar con una baja cantidad de trabajadores, ya que la mayoría no constituyen colaboradores especializados con lo que los salarios a pagar no son elevados o se pueden generar ahorros en cuanto a temas como luz y agua.

Capacidad de negociación de los compradores

Para la capacidad de negociación de los compradores se la determino como media baja, en esta variable se puede analizar el número de clientes. La situación económica del país ha provocado una menor afluencia y un menor gasto en los restaurantes. Sin embargo, según Mauricio Armendáriz, titular de la Asociación de Chefs del Ecuador, los negocios pueden generar un volumen considerable y ser rentables si cumplen con las necesidades y requerimientos del mercado, que hoy por hoy se dictan como precios bajos, alta variedad y nuevos sabores. (Armendáriz, M. 2015)

El mercado de restaurantes tiene mucha competencia, los productos sustitutos son varios, y como se mencionó anteriormente, los consumidores hoy en día buscan variedad de opciones y nuevos sabores, lo cual ha provocado una evolución en los restaurantes, que ahora buscan rentabilizar ofreciendo nuevos productos, mayor variedad, nuevos sabores, promociones y precios adecuados

para la economía actual del país. En cuanto al costo de migración de los compradores es neutro, pues como se mencionó anteriormente, los consumidores están en una constante búsqueda de sabores y alternativas en tipos de comida, por lo que, si bien tienen cierta afinidad y fidelidad con restaurantes, no dejan de probar nuevos. Finalmente, la calidad es primordial en la elección del consumidor y en el “marketing boca a boca”, pues será determinante la calidad y el sabor al momento de elegir un restaurante. Se recalca lo mencionado, para los consumidores es primordial la calidad, el sabor, la variedad y el precio.

Capacidad de negociación con proveedores

Analizando la capacidad de negociación con proveedores es media, aquí se encuentran la cantidad de proveedores clave. En Ecuador son pocos los proveedores especializados como “PRONACA” en alimentos (carnes) o “Coca Cola Ecuador” en bebidas, donde la capacidad de negociar será baja. Sin embargo, la cantidad de proveedores es alta y muy variada en cuanto a precio y calidad, por lo que con los proveedores pequeños la capacidad de negociar se convierte en muy atractiva. Según Juan Bustamante dueño del Restaurante 5 Sentidos y del Hotel Finlandia, una vez que se consigue un proveedor en el mercado se abren las puertas para encontrar más y recomienda siempre tener entre 2 a 3 proveedores de cada producto ya que muchas veces los proveedores no cumplen y toca buscar otros, así mismo con los productos sustitutos ya que se deben tener variadas opciones, sobre todo para el producto que se desea ofrecer hay como jugar con los diferentes ingredientes.

En cuanto a los costos de migración de proveedores este factor es atractivo para la industria de los restaurantes, ya que si no te va bien con un proveedor puedes encontrar otros con los mismos productos fácilmente, como Juan Bustamante mencionó existen varios tipos de proveedores un ejemplo en la cerveza, el proveedor más grande es la Cervecería Nacional, con los cuales no es fácil migrar de proveedor debido a que ellos son los que tienen los mejores

precios en el mercado, sin embargo, hay otras opciones de proveedores como Budwiser que una vez hecho el contrato con ellos, te ofrecen mejores beneficios que los de la Cervecería Nacional y resulta más económico.

La contribución de calidad del producto se podría decir que es neutral, algunas veces se consigue proveedores que tienen estándares de calidad altos, pero existen ocasiones que los proveedores fallan y a la empresa le toca comprar otra clase de producto que no es de la misma calidad, con lo cual el producto final se ve afectado. Sin embargo, no siempre los productos sustitutos son de calidades más bajas, lo que puede variar es su precio.

Otro factor dentro de la capacidad de negociación con proveedores es la utilidad de industria a los proveedores, que puede ser neutral, debido a que existen proveedores a quienes no les afectaría perder clientes pequeños, como la Cervecería. Pero también existen los proveedores como los de verduras, cuyos ingresos dependen de todos los restaurantes, y si pierden un pequeño cliente se ven altamente afectados, es entonces con estos proveedores con quien se puede tener un mayor poder de negociación ya que les interesa bajar un poco los precios, pero no perder los clientes. (Bustamante J, 2016)

Viabilidad de sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, si bien existe una gran diversidad de productos alimenticios y bebidas que se ofrece al mercado para todo tipo de gustos y necesidades de los clientes, desde precios altos hasta precios bajos, la calidad, tipo de productos, servicio que se ofrece y ante todo la diferenciación e innovación que se tenga en productos y servicios frente a la competencia, como ya se mencionó antes, le hace al negocio menos susceptible de sufrir impactos negativos, debido a que los clientes tienen plena identificación de marca y están a gusto con el precio relativo que existe entre el producto sustituto directo y el que se pretende ofrecer.

Existen diferentes maneras de reducir la amenaza de sustitutos en el mercado, una de ellas es aumentar la lealtad que tiene el cliente hacia la marca. Esto se puede lograr de varias formas; identificando las necesidades del cliente y satisfaciéndolas, generar publicidad que sea efectiva, dar un servicio inigualable y de alta calidad, elegir a los clientes más rentables y darles un trato especial, hacer promociones, ofrecer cosas innovadoras, entre otros. La innovación es clave en cuanto se refiere a la amenaza de productos sustitutos.

Conclusiones: (Anexo 8: Matriz EFE)

- El entorno político, se muestra estable y atractivo para impulsar emprendimientos en la industria de los restaurantes.
- El marco legal se presenta claro en cuanto a reglas, aunque puede ser un tanto burocrático.
- El esquema económico, a pesar de la contracción de los dos últimos años, en general da señales de impulso a la producción y servicios del país, ya que se mantiene relativamente estable.
- Los aspectos sociales se aprecian como favorables para iniciar un negocio distinto al convencional. La cultura del país muestra apertura para las innovaciones.
- Existen empresas nacionales con precios competitivos que pueden facilitar la obtención de las maquinas necesarias para la producción.
- Las economías de escala, variedad de productos y proveedores se muestran como una oportunidad, para iniciar un negocio.
- La rivalidad en el mercado es alta por lo cual se debe tener un claro diferenciador del producto y servicio en la industria de los restaurantes, ya que existe un elevado número de productos sustitutos.
- Los múltiples aranceles puestos por el gobierno a los productos importados, encarecen el producto final y lo hacen menos competitivo.
- Debido a la crisis que vive el país, el consumo en restaurantes se ha visto afectado notablemente en un -3% (BCE, 2015).

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Entrevistas (Anexo 10)

1. Entrevistado: Roberto Moncayo. Gerente.
Empresa: Restaurante Zinc.
2. Entrevistado: Fernando Magdaleno. Master en Marketing.
País de origen: España, Bilbao.
3. Entrevistado: Andrew Townsend. Dueño.
Empresa: Restaurante Quito Pizza.

En cuanto a la entrevista realizada al señor Fernando Magdaleno se pudo concluir que la modalidad de restaurante que se plantea según el entrevistado si es viable en la ciudad de Quito, ya que en la actualidad está en pleno auge los oferentes de comida alternativos como los food trucks, sin embargo, comentó que habría que hacerle modificaciones el método tradicional para ajustarse al país. Mencionó que para el este tipo de restaurante debería estar ubicado en áreas con alto tránsito de personas, que la mayor parte del local debe ser la barra de exhibición de los productos, que la presentación del producto sea llamativa, entre otras características.

El tipo de consumidor que Fernando cree adecuados son familias que les gustan las actividades en grupo, un target joven que les guste visitar bares como actividad social en un ambiente agradable. Se debe tener presente que a un restaurante de este tipo la gente acude mayormente para reunirse con familiares o amigos. Tradicionalmente se sale y se visita más de un bar de pintxos, pero en el país se podría aprovechar que no habría esa opción para así aumentar la frecuencia de consumo de los clientes, teniendo una temática agradable, una carta amplia y no limitada del producto. La ventaja que el señor Magdaleno cree que tiene este tipo de restaurante es que es un mercado

relativamente nuevo ya que la competencia existente no ha hecho hincapié en el posicionamiento y la diferenciación, se tiene una nueva modalidad que es el comer de pie, con las manos y en porciones adecuadas.

Las siguientes entrevistas realizadas a los señores Roberto Moncayo y Andrew Townsend los cuales son dueños de restaurantes, proporcionaron información valiosa. En cuanto a cómo definen el mercado de los restaurantes en Quito mencionaron que están delimitados por el nivel socioeconómico al que se dirigen, que esta industria está en constante crecimiento, evolución y cada vez es más dinámica para satisfacer los distintos gustos. Si el restaurante está enfocado a un nivel alto los clientes se enfocan en la infraestructura, decoración, la calidad de la comida y el precio. El consumidor que estaría interesados según los entrevistados serían personas de 40 años para abajo ya que las nuevas generaciones están siempre en búsqueda de nuevos tipos de comida debido a que son noveleros, y lo que el ecuatoriano busca es un ambiente agradable, comodidad y sobre todo la calidad de la comida. Comentaron que la introducción de un nuevo restaurante es un riesgo pero que, sin embargo, los quiteños les gusta estar a la par con las tendencias internacionales, si el producto y servicio es bueno no tiene por qué fracasar el negocio. La ventaja que observan es que si el producto es bueno y el precio es accesible el restaurante será rentable.

La estrategia de posicionamiento más usada sin duda es el boca a boca, sobre todo cuando se tiene un buen posicionamiento, seguida por las redes sociales tales como el Facebook y Trip Advisor que tienen un alto alcance debido a que la mayoría de personas lo usan, es importante en las redes sociales tener comentarios positivos y recomendaciones. Comentaron además que no se tiene definido un presupuesto de publicidad ya que solo se la usa cuando se ve necesario. En cuanto a la localización del restaurante se debería ubicar en sectores más cosmopolitas como la Carolina, Floresta o Cumbaya.

Algunos de los problemas comentados por Roberto sobre el manejo de los restaurantes es que existe alta rotación del personal, que es difícil tener un inventario adecuado, otro problema es saber los costos de la comida y las bebidas alcohólicas y soft, también a los clientes hay que siempre darles el mejor de los platos para evitar quejas y disgustos, entre otros. Existen así mismo, temas beneficiosos como en el caso del restaurante Zinc de Roberto desde el primer mes se pudieron cubrir los gastos y el crecimiento en ventas no fue complicado debido a el reconocimiento de los socios del restaurante.

3.1. 2 Grupo Focal (Anexo 11)

Objetivos

- Conocer la percepción que tienen los participantes en cuanto al mercado de restaurantes y sus afines.
- Determinar el potencial de mercado del presente plan de negocios.
- Conocer cuáles son las reacciones de los participantes en la degustación de los productos en cuestión y la generalidad del concepto que se pretende dar a este nuevo restaurante.
- Utilizar la información obtenida para encontrar oportunidades de negocio, y enfocar estas para realizar un plan de marketing adecuado.

Conclusiones

- El consumidor escoge los restaurantes, por ocasión y circunstancia. Sin embargo, la razón principal es por el gusto que tenga cada individuo, y la relación menú (calidad y variedad) – precio.
- El consumidor rechaza un restaurante empezando por la calidad y la salubridad de la comida, así como el servicio que ha tenido en determinado sitio. Además, asevera que requiere de un ambiente confortable para volverlo a tomar en cuenta.

- La marca no es indispensable, ya que al momento de elegir restaurantes el consumidor puede alternar nuevos sitios. Sin embargo, existen ocasiones en las que prefieren asegurar un buen momento y una buena comida con marcas conocidas y recomendadas.
- La moda es importante, ya que atrae al consumidor debido al marketing boca a boca, que desde el lado empresarial siempre será útil por lo que se genera volumen de ventas.
- Las promociones:
 - Están asociadas a la comida rápida mayormente.
 - Los consumidores prefieren promociones que afecten directamente la cuenta.
 - Consideran que existen “promociones” que los dueños de restaurantes deberían considerarlas como políticas propias (valor agregado) y no como una alternativa de captación de clientes.
 - Los consumidores prefieren promociones dependiendo el momento y el lugar en el que se encuentran.
- El servicio a domicilio está muy ligado a la comida rápida, por lo cual no es indispensable que un restaurante que no ofrece este tipo de comida lo tenga, sin embargo, desde el punto empresarial este es un valor agregado que se le da al cliente por su comodidad.
- El que esté el dueño de local este pendiente de sus clientes es importante, sin embargo, el ciento por ciento de los participantes aseveran que la calidad del servicio debe ser óptima y correctamente transmitida por todos sus trabajadores.
- En orden de importancia el medio que más usa el consumidor para buscar restaurantes afines a su gusto y requerimiento (en determinado momento), es el boca a boca (recomendaciones), en segundo lugar, utiliza el internet (páginas web como www.tripadvisor.es) y finalmente toma opciones ofrecidas en “Redes Sociales”.

- **Degustación:**
 - Los participantes gustan del concepto de tener una gran variedad en el menú.
 - En general la degustación de los 5 “pintxos” ofrecidos fueron de su agrado. Gustan de sabores y aromas bien identificados, así como también aseveran que gustan de la combinación mar y tierra.
 - El precio sugerido por los participantes deberá ir desde USD 1.25 a USD 3.50 dependiendo el tipo y la cantidad de productos que lleve cada “Pintxo”.
 - El elemento diferenciador del restaurante es su concepto (Exhibición del producto, método de servicio, ambiente y un formato innovador desde la variedad de los productos que deberán estar llevados de la mano de una excelente calidad y una atractiva presentación.

Recomendaciones:

- Tomar en cuenta los gustos ecuatorianos, sin dejar lo tradicional, ni tampoco dejar de innovar.
- Sugerencias del chef crea expectativa entre los consumidores.
- Analizar precios estimados entre los rangos sugeridos.
- El servicio es clave en el éxito de un restaurante y por ello la capacitación es fundamental.
- Las promociones deben ser atractivas para el cliente sobre todo para ablandar su cuenta.
- Existen promociones que deben ser implementadas como política del restaurante ya que esto da un mayor valor agregado al mismo.
- Los Pintxos (productos) de deben mantenerse frescos y en temperaturas adecuadas para cada uno.

3. 2. Investigación Cuantitativa (ANEXO 12):

La investigación cuantitativa realizada proporcionó datos de la potencial aceptación que tendría el producto-servicio que se quiere ofrecer. Las encuestas aportaron que según la muestra de 57 encuestados, el 47,3% son de sexo femenino mientras que el 52,7% son de sexo masculino, el 40% se encuentran entre las edades de 20 a 24 años, el 29,1% entre las edades de 30 a 34 años y el 16,4% entre 35-39 años; estos son los tres grupos más representativos de edades a los cuales el proyecto podría dirigirse, de este grupo la gran mayoría vive en el Norte de Quito y la cercanía al restaurante también es influyente al momento de escoger alguno. Dentro de las personas encuestadas existe un gran porcentaje que tienen altos ingresos el grupo más representativo es de 27,8% quienes tienen ingresos mensuales de más de \$2000 y frecuentan restaurantes de altos estándares.

La encuesta a su vez permitió conocer, que el 50,9% de las personas salen 1 vez por semana y el 40% de dos a tres veces por semana, a comer en restaurantes y que en su mayoría salen a la hora de la cena, también los encuestados manifestaron que la zona norte de la ciudad es la más frecuentada al momento de elegir un restaurante. Y su gasto promedio es muy variado, por lo que esto depende del poder adquisitivo del momento de la persona, y del restaurante que este haya elegido, sin embargo, la mayoría gastan de 10 a 20 dólares, que sería el presupuesto suficiente con el que los clientes podrían ir a disfrutar de la comida y bebidas que se desea ofrecer. Al momento de elegir un restaurante la muestra permitió considerar que el sabor es la característica más importante, seguido por el precio y el ambiente, mientras que la presentación del producto, la decoración y cercanía del local, son factores secundarios y de mediana importancia.

En cuanto a estilos de comida, la italiana y mexicana son las que lideran el mercado, seguidas por la japonesa, española y americana donde se ubica el producto que se pretende ofrecer. También se pudo observar que un 58,2% de

los encuestados prefieren restaurantes con pedido a la carta y un 38,2% prefieren de tipo buffet. Entre las preguntas direccionadas al producto y al conocimiento del mismo el 70,9% admitió desconocer que es un PINTXO. En cuanto al precio del producto mediante las respuestas de los encuestados y el Modelo de Van Westendorf (Figura No 7) se pudo determinar que el precio para el producto podría estar en un rango de \$1,75 y \$3,50 y que su precio óptimo debería ser de \$2,50. Finalmente, entre los cinco componentes que más gustarían en un pintxo se encuentra el jamón serrano, queso, camarones, chorizo y champiñones. Y se pudo notar que al 43,6% les gusta acompañar su comida con jugos, al 25,5% con agua o té y el porcentaje restante con gaseosa, vino, cerveza o cócteles.

En conclusión, existe un nicho de mercado atractivo en personas que tengan entre 20 a 40 años que se puede comprobar en la sección del plan de marketing con la debida segmentación del mercado, ya que son personas que tienen ingresos moderados, que frecuentan varias veces a la semana los distintos restaurantes ubicados en el norte de Quito, los cuales son de alta calidad y además gastan una cantidad prudente en cada salida. Un 61,8% salen por la tarde noche lo cual es beneficioso ya que es a lo que se desea enfocar el proyecto. Resulta interesante que lo que más les importe al momento de escoger un restaurante es el precio, sabor y el ambiente porque de esta manera el proyecto puede hacer énfasis en estas características. Así como también en la respuesta en que prefieren restaurantes a la carta que tipo buffet, se puede ir cambiando la percepción de las personas. Mediante un análisis de respuestas cruzadas, se pudo notar que la mayoría de las personas no conocen mucho de la comida española y por lo tanto no escogen a esta como su comida favorita. Y que un precio estimado de tres dólares sería aceptable para el producto que se desea vender. También haciendo un análisis de la participación de mercado de los restaurantes ya establecidos se pudo concluir que un 0,7% de participación será la esperada para el proyecto. (Súper de bancos, 2015)

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

El presente plan de negocios propone un restaurante el cual se llamará “BOGA” cuyo giro de negocio propone satisfacer las necesidades alimenticias del ecuatoriano cuyos gustos y tendencias alimenticias han cambiado, como lo han hecho en otras partes del mundo. Como mencionan Francisco García, Pedro García y Mario Gilen su libro Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales 2.^a edición, “el consumo se ha volcado más dinámico y complejo. Los cambios socio económicos han influido en los comensales, convirtiéndolos en clientes más exigentes y con mayores expectativas”. Para esto BOGA pretende sacar provecho de los factores esenciales del servicio de los restaurantes actuales, donde predomina el “servicio rápido, precio moderado, seguridad alimenticia, gama de sabores y una amplia cobertura horaria”, para así ofrecer una experiencia única que satisfaga a los consumidores.

La gastronomía que ofrece la ciudad de Quito es amplia, sin embargo, el mercado se ha segmentado y no se encuentra saturado. Los comensales buscan nuevos lugares que les ofrezcan conceptos y ambientes nuevos, así como también comida fuera de lo tradicional que enriquezca sus paladares sin tener que pagar cantidades excesivas de dinero. Es por ello que se pretende ser un restaurante que cumpla con estas expectativas y las supere, empezando por hacer esta actividad cotidiana como es comer, un auténtico ritual y para ello se ha analizado las bondades de tener un lugar que combine lo rústico con lo moderno, una iluminación que despierte los sentidos, con los colores simbólicos y la fantasía de un lugar único donde el protagonismo recaiga sobre la diversidad de sabores que ofrecen los Pintxos Vascos, mediante una constante innovación y un servicio inesperado.



Figura No 1: Fachada restaurante BOGA

Como menciona Aurora Cuito en su libro “Nuevos Bares y Restaurantes”, la innovación es “la suma de valores, estéticas y culturas opuestas en espacios que sustituyen los enlaces alternativos por enlaces unidos, en una fusión de estilos que convierten en una amena decisión la elección de un restaurante o un bar de copas”. La innovación en BOGA es clave ya que se pretende crear distintos tipos de pintxos cada mes que contengan diferentes combinaciones de sabores que los hagan únicos, con lo cual los clientes no se sentirán aburridos al encontrar siempre los mismos productos si no que querrán regresar a probar los nuevos sabores.

La oportunidad de negocio recae sobre el análisis realizado a la industria, empezando por un crecimiento de la industria que ha tenido picos importantes en los últimos diez años a pesar del declive que ha tenido por la recesión económica que vive el país en el último año, como se puede observar en el anexo 1 y 2, como ya se mencionó anteriormente este crecimiento es en promedio un 10% (2008 – 2015).

A su vez el entorno social nos demuestra que la industria tiene oportunidad de crecer en nuevas tendencias gastronómicas; creando productos innovadores, saludables, de rápido servicio, involucrados con el cliente, desde el ambiente

que este percibe en el local, como en la calidad del servicio, sin dejar de un lado, precios adecuados a la capacidad adquisitiva que tiene el mercado objetivo. Pues es ahí que BOGA al ser un restaurante versátil y flexible, podrá cumplir con tales expectativas, así como lo hacen otros servicios de comida que han cambiado su enfoque tradicional para acoplarse de mejor manera al mercado, como son los conocidos Food Trucks. Si bien como dice Mauricio Armendáriz presidente de la asociación de Chefs del Ecuador, “la competencia en el sector es grande, como muchos sustitutos, sin embargo, él asevera que restaurantes exitosos son quienes pueden seguir con las necesidades y requerimientos del mercado: Precios Bajos, Alta Variedad, Sabores Innovadores”. Estos tres elementos son en los que se enfoca BOGA ya que mediante la investigación cuantitativa realizada se dedujo que el precio a poner debe ser en promedio de \$2,50 por pintxo, la variedad en los pintxos es fundamental y sus sabores son cada vez diferentes e innovadores.

Por otro lado, es importante acotar que BOGA tiene una buena oportunidad de negocio, pues las entrevistas con expertos dieron a concluir que la viabilidad de poner este tipo de restaurante dentro de la ciudad de Quito es positiva, recalando nuevamente que la modalidad del restaurante es innovadora y que el consumidor está buscando constantemente alternativas donde pasar momentos amenos con sus familiares y amigos, acompañados de una buena comida. Es ahí donde la ventaja competitiva y el valor agregado recae, pues este restaurante tendrá un enfoque a lo social creando que el consumidor lo identifique como un punto de encuentro, para de esta manera estar en el “top of mind” de los mismos.

Consecuentemente, la ventaja estará respaldada por el ingreso a un mercado relativamente nuevo, donde la competencia existente aún no ha hecho hincapié en el posicionamiento y la diferenciación como se mencionó en el análisis del cliente, donde también se acotó que las oportunidades de crecer en la industria pueden ser altas, siempre y cuando el restaurante consiga una buena administración, publicidad boca a boca y el reconocimiento del mercado. A su

vez, la investigación cuantitativa y cualitativa dieron a conocer que las personas salen a comer a restaurantes o bar-restaurante con una frecuencia promedio entre una y dos veces a la semana y eligen su restaurante preferido o buscan una nueva alternativa según las necesidades, el momento en el que se encuentran y el ambiente que buscan tener en determinado momento.

Entre las oportunidades que podría generar BOGA es ubicarse en la zona norte de la ciudad como es “La Floresta”, pues es ahí donde los quiteños suelen frecuentar al momento de elegir un restaurante, por cercanía, reconocimiento y moda, el 75,4% de los encuestados menciono que acuden a restaurante en la zona norte, de igual manera es un sector que se encuentra en auge en cuanto al tema de innovación de restaurantes. La modalidad del restaurante siendo una combinación entre buffet y pedido a la carta con recomendaciones y Pintxos del Chef que le serán sugeridos al comensal captará con el 38.2% de clientes quienes prefieren comida tipo buffet y al menos el 50% de manera esperada de quienes prefieren comida a la carta. Adicionalmente, las personas encuestadas como las que asistieron al grupo focal pusieron como base de gasto entre USD 10 y USD 20 por persona, capital con el cual en BOGA se podrán degustar en promedio 5 Pintxos distintos, aparte de las bebidas que guste el consumidor ingerir, pues los precios de los Pintxos oscilarán entre USD 1.25 y USD 3.00, precios además sugeridos por los mismos encuestados. De igual manera, los encuestados admiten que la comida española está entre sus preferidas después de la conocida cocina italiana, mexicana y la japonesa que los últimos años ha tenido gran acogida.

Finalmente, la oportunidad de negocio se ve sustentada por la acogida que el presente plan de negocios tiene, pues el 100% de los encuestados y entrevistados si estuvieran dispuestos a probar este nuevo concepto de comida y restaurante, ya que se acopla mayormente a los gustos de los clientes por su amplia carta y por su propuesta innovadora.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing del presente plan de negocios, se enfoca en competir en un mercado ya existente como es el de restaurantes. Se optará por una estrategia de marketing primeramente de diferenciación, centrada en el cliente, esto se debe a que actualmente el mercado de los restaurantes es altamente competitivo, para tener éxito en este hay que “centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor”. (Kotler, pg 49) Como ya se mencionó anteriormente en la sección 4 sobre la Oportunidad de negocio, lo que se pretende es brindar al consumidor una experiencia nunca antes vivida, ofreciendo un ambiente y servicio que satisfaga todas las necesidades del cliente y sobre todo un producto innovador, que no se lo pueda encontrar en la competencia.

También se implementará una estrategia de penetración de mercado, que es la “búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia”. (Fred R. David, 2003) Con la cual se pretende introducir el restaurante al mercado y que con el tiempo vaya ganando cada vez más participación, ofreciendo en los productos y el servicio, características y beneficios únicos, como son las combinaciones de ingredientes que no se consumen cotidianamente. Se realizarán promociones de venta e incentivos para los clientes los cuales se verán debidamente sustentados a continuación en el Mix de Marketing.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla No 1: Segmentación de mercado

Segmentación:	
País:	
Ecuador	14.483.499 Habitantes
Provincia:	
Pichincha	2.576.287 Habitantes
Ciudad:	
Quito	2.239.191 Habitantes
Edad:	
de 20 a 24	9,60%
de 25 a 29	7,80%
de 30 a 34	7,10%
de 35 a 39	6,40%
Total, de 20 a 40 años	30,9%
Total:	691.910 Habitantes
Clase Social:	
Nivel Socio Económico A y B	13,1%
Total:	90.640 Habitantes
Mercado Objetivo	90.640 Habitantes

Tomado de: INEC

Mediante el análisis a la industria y al cliente se pudo determinar que el mercado objetivo al cual se desea llegar está ubicado en la provincia de Pichincha que tiene una cantidad de habitantes de 2.576.287, específicamente en la ciudad de Quito que tiene una población total de 2.239.191.

Las edades a las cuales está dirigida la empresa son de 20 a 40 años ya que, mediante la investigación cuantitativa y cualitativa, así como entrevistas a propietarios de restaurantes en el sector de la Floresta se pudo observar que la

gente que frecuenta los restaurantes ubicados en esa zona, la mayoría de consumidores se encuentran entre esas edades. Este rango de edad constituye el 30,9% del total de la población de Quito dejando 691.910 habitantes.

Estará dirigido a los habitantes con un nivel socio económico de clase A y B, ya que este segmento tiene un poder adquisitivo alto, también mediante el análisis al cliente se pudo notar que serían los más interesados en consumir la clase de productos que se ofrecen. Esta segmentación permitió determinar que el mercado objetivo al cual BOGA se va a dirigir es de 90.640 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del restaurante BOGA se centra en ofrecer a los clientes un producto que sea innovador, con nuevos sabores y con una presentación fuera de lo común, a precios muy asequibles para los consumidores.

El restaurante se enfocará en los clientes, en satisfacer sus necesidades y brindarles una experiencia diferente a la que pueden encontrar en los demás restaurantes de Quito, principalmente enfocando en la metodología del servicio y en la exclusiva combinación de ingredientes y presentación que muestran sus productos.

En Quito existe una gran variedad de restaurantes que ofrecen todo tipo de comida, sin embargo lo que le diferencia a BOGA es la forma en que los alimentos son ofrecidos a los consumidores, estos van a estar a libre disposición de los clientes y después serán cuantificados según la cantidad de consumo, de igual manera se sentirán a gusto con el ambiente del restaurante que tendrá las típicas características de un bar de Pintxos Vascos de España, combinando lo rústico de estos con lo moderno de la actualidad, en donde se obtiene la comida rápidamente sin tener que esperar que te la sirvan, en el que puedes relajarte y compartir con amigos y familia, estando siempre a gusto con la calidad de los productos y el servicio.

5.2 Mezcla de Marketing

El marketing mix, ha venido cambiando con el paso del tiempo, primero eran las clásicas 4P's, después pasaron a las 4 C's y ahora se convirtieron en las 4 V's. Éstas sirven para satisfacer las nuevas necesidades del cliente, son el nuevo marketing mix gastronómico, se deben utilizar para estar en sintonía con el mercado y con las nuevas exigencias del cliente, no se debe seguir usando las mismas estrategias que se usaban cuando los consumidores no se preocupaban por el medio ambiente, cuando no habían redes sociales, cuando no se valoraba el producto local, ni la salud. (Erika, 2012)

5.2.1 Producto (Validez)

En la actualidad los clientes demandan validez, buscan dos cosas principales en los productos alimenticios, que estén pensados para ser amigables con el medio ambiente y que sean beneficiosos para la salud o que bien no sean dañinos.

El producto que se ofrecerá será el ya mencionado PINTXO, cuya característica es ser parte de la variada carta de tapas españolas, pero con tradición vasca. El producto como tal, muestra diferentes cualidades, entre las que se prioriza la capacidad de realizar combinaciones de distintos ingredientes, que amplían la variedad de sabores ofertada a los consumidores, mismos que los podrán encontrar en presentaciones tradicionales como también especialidades del chef, para así brindar la mejor calidad y buscar el beneficio para la salud del cliente usando solo productos frescos y saludables, y así ofrecer un sabor inigualable. Mediante el focus group se pudo notar que las personas si estarían interesadas en el producto y sobre todo la amplia variedad que estos pueden tener, así como también en calidad de los productos usados ya que son ingredientes que no se encuentran en todo lado.

En cuanto al servicio a ofrecer genera un ambiente sumamente dinámico y atractivo, el proceso dentro de una barra de pintxos tradicionalmente busca que el término (self service), donde cada consumidor elige los pintxos que desea comer directo de la barra donde estarán exhibidos (Figura No 2), la persona que se encuentre encargada va registrando la cantidad de productos que cada cliente consumió, así como también las sugerencias de los clientes y una vez que el consumidor esté satisfecho se procede a hacer el cobro. Lo que se pretende hacer durante el servicio es que los encargados de la barra comuniquen a la cocina un estimado de cuando pintxos deben hacer y de que tipos para así evitar el desperdicio.



Figura No 2: Formato de presentación barra de pintxos

Tomado de: Sagartxe Restaurant

Se pudo observar en la entrevista y focus group, que les resultaría atractiva esta nueva forma de servicio y que en un caso como este es sumamente importante el trato al cliente para evitar disgustos y malos comentarios por parte de los consumidores ya que se pueden sentir desatendidos, así mismo como ya se mencionó anteriormente todo el personal debe estar capacitado correctamente en cuanto a temas de buen servicio y atención, para que de esta manera no haya problemas de pérdida de clientes.

El ingenio del proceso está en conocer qué tipo de alimentos son los que más gustan entre los consumidores y según eso el chef y sus cocineros deberán ir despachando a la barra lo que esta requiera, con el fin de siempre tener lo que el consumidor está buscando y mantener sobre todo la variedad de los productos. Se pudo notar mediante una degustación que, con leves cambios en los productos, estos tendrían un gran éxito, así como también en las encuestas mencionan que los ingredientes con más aceptación son el jamón serrano, queso, camarones, chorizo y champiñones, que son algunos de los ingredientes más usados para este tipo de producto.



Figura No 3: Tipos de pintxos

Tomado de: Bar plaza Unamuno

Para los cinco tipos de pintxos propuestos para empezar el negocio el primero lleva: pan, tomate, aceite de oliva y una gran cantidad de jamón serrano, el segundo lleva: pan, camarones, cangrejo, jamón, huevo, mayonesa, el tercero lleva: pan, carne, pimiento morrón, huevo de codorniz, queso, tocino, el cuarto lleva: crepe, queso crema, salmón, cebollas caramelizadas, y el quinto lleva: Champiñones, camarones, cebollín.

La marca por la cual se le conocerá al restaurante como ya se mencionó anteriormente es “BOGA” como muestra su logotipo (figura No 4), el nombre fue escogido debido a que lo que se quiere transmitir es como dice el

significado de su palabra “Aceptación, fama o reputación creciente” (google, 2016), lo que se desea emitir con el logo propuesto es elegancias y calidad. El restaurante tendrá un ambiente agradable ya que la decoración será una mezcla entre lo rústico que son los bares de pintxos tradicionales, con lo moderno que buscan los consumidores en la actualidad, para así poder ofrecer comodidad y satisfacción.



Figura No 4: Logo BOGA

5.2.2 Plaza (Venue)

Ubicación:

Tomando en cuenta el análisis a la industria y al cliente realizados se determinó que el lugar adecuado para la ubicación del restaurante es en el sector de “La Floresta”. Siendo este un sector estratégico, como punto céntrico dentro de la ciudad, reconocida por tener gran auge entre los demás restaurantes como se puede observar en la figura No 5 y tener un tráfico de personas adecuado para la captación de clientes. El costo de renta de un local de 200m² aproximadamente bordea precios entre USD 1500 y USD 3000, algunos con esta característica ya se encuentran adecuados para restaurantes y por ende cuentan con instalaciones de cocina, bar, espacios para 10 a 15 mesas y los respectivos servicios higiénicos.



Figura No 7: Plano 3D restaurante BOGA

5.2.3 Promoción (Vogue o Moda)

Existen tres elementos claves dirigidos a los clientes prospectos; informar, persuadir y actuar. Existen distintas formas de manejar el tema de promoción. Al ser BOGA un Restaurante de Pintxos, el mejor medio para la publicidad y promoción son los ATL como es el Internet y las populares redes sociales. Aunque en el Grupo Focal realizado en la investigación de mercados y las entrevistas, se concluyó que no existe mejor medio publicitario que el boca a boca y son las referencias positivas o negativas las que convierten a este negocio en exitoso o lo derriba. Se pudo notar que la red social que más beneficios trae es el Facebook, de igual manera no se puede dejar de lado la publicidad en Tripadvisor que es un sitio web muy visto por turistas y personas que están buscando nuevas opciones de restaurante o google ads.

Para inicial lo que se pretende es usar las redes sociales hasta darnos a conocer y consecuentemente pasar al boca a boca. En Facebook lo que se plantea es tener una página propia del restaurante en la cual los clientes interesados en asistir puedan encontrar toda la información necesaria como horarios de apertura, la página web propia del restaurante, la localización, tipo de comida, ambiente, entre otros, se pagará una mensualidad de 350 dólares aproximadamente para que el restaurante tenga un banner en la página y así los usuarios de Facebook cuando entren a sus cuentas puedan ver esta información. De igual manera usando Google Ads que tiene un costo aproximado de 100 dólares mensuales, para que se presenten pop-ups en Google cuando el internauta busque temas relacionados con restaurantes en la ciudad de Quito.

Partiendo de que el medio de publicidad más recomendado es el boca a boca, y para darle un adecuado uso a las redes social, se implementará una promoción en el restaurante en la cual al momento que el cliente va a pagar la cuenta se les pedirá que ingrese a las páginas de Facebook o Trip Advisor con el fin de que hagan un comentario sobre el restaurante, seguido de esto los consumidores que lo hagan obtendrán un descuento en su siguiente consumo de tal manera se asegura el retorno del cliente. También se debe tener en cuenta que lo que se busca actualmente en los medios publicitarios para promocionar un producto es que este tenga elementos visuales muy llamativos, se debe incluir videos, imágenes e infografías, así mismo el local, el cual debe tener un rótulo que llame la atención. (El publicista, 2015)

Para que el restaurante se dé a conocer en un principio se optara por él envío de publicidad por medio de los estados de cuenta de la tarjeta Visa. Los usuarios totales de esta tarjeta son alrededor de 600.000 personas, sin embargo, esta publicidad se va a dirigir a las personas que tengan los rangos más altos de tarjetas que son Signature, Platinum e Infinite, adicionalmente solo se les enviara a los clientes que tengan entre 20 y 40 años, lo cual nos deja un total de 27.142 personas. A estas mediante la publicidad que recibirán

obtendrán descuentos de consumo en BOGA, con esto se pretende atraer a los consumidores del segmento que se seleccionó al restaurante y atacar directamente al nicho de mercado.

Tabla No 2: Proyección de publicidad

PROYECCIÓN DE PUBLICIDAD					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Facebook	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$0,00	\$0,00
Google Ads	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$2.400,00
Trip Advisor	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Página Web	\$240,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Flyers para estados de cuenta	\$1.084,00	\$1.084,00	\$1.084,00	\$1.084,00	\$1.084,00
Letrero luminoso	\$150,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
Total	\$4.774,00	\$4.514,00	\$5.114,00	\$3.014,00	\$3.614,00

En cuanto a promociones en un principio se pueden hacer 2x1 o 3x2 en temas de cocteles que es lo que demostró el focus group que más les atrae a los clientes, para de esta forma aumentar la afluencia de gente, sin embargo, dependiendo de la cantidad de clientes que se tenga estas promociones serán esporádicas y tendrán exclusivamente el fin de atraer nuevos consumidores y alentar a la fidelidad de la marca, como aconsejan los entrevistado. Según el focus group implementar la promoción de darle la comida gratis al cumpleaños que también es bien vistas y es necesaria para satisfacer a los consumidores. También se implementará un día a la semana en que todos los pintxos tengan un solo valor sin importar la cantidad y calidad de los ingredientes.

5.2.4 Precio (Valor)

Para los clientes los precios han pasado de verlo como una cantidad de dinero a observar el valor que los productos pueden ofrecer, ahora se valora más un producto artesanal, la calidad, los métodos utilizados, entre otros. El valor representa lo que se va a pagar por un producto que ofrezca todos los beneficios deseados y que satisfaga sus necesidades.

El valor es un factor fundamental, en vista de que siempre el consumidor analizará el precio versus la calidad, el sabor, la cantidad, el que los productos sean saludables, artesanales y la experiencia que conlleva probar nuevos productos y servicios, se debe analizar detenidamente estos factores. Según las encuestas realizadas, un precio muy bajo del producto como \$2,50 puede hacer que estos duden de la calidad del mismo y no lo compren, así mismo un precio exagerado de \$4,50 haría que tomen la misma decisión. Sin embargo, se debería hacer un análisis de cuáles son los ingredientes que llevan cada uno de los pintxos al momento de consumirlo para determinar si el precio es el adecuado o no, y tener en cuenta la mano de obra que requieren ya que cada uno de los productos son laboriosos.

Como ya se mencionó en la parte cuantitativa, los rangos aceptables para el precio del producto se encuentran entre el \$1,75 y \$3,50, pero se dedujo que el precio óptimo a cobrar es alrededor de \$2,00 - \$2,50 aumentando o disminuyendo unos centavos según los ingredientes que el pintxo tenga. Así como también las personas que participaron en el focus group y tuvieron la oportunidad de degustar los pintxos y observar sus ingredientes comentaron que los precios deberían ser de \$1,25 a \$3,50 para adquirir el producto sin problemas. Con lo que podemos concluir con los dos puntos de vista que un precio promedio de \$2,50 sería el adecuado para un pintxo bien elaborado, que contenga varios ingredientes de alta calidad.

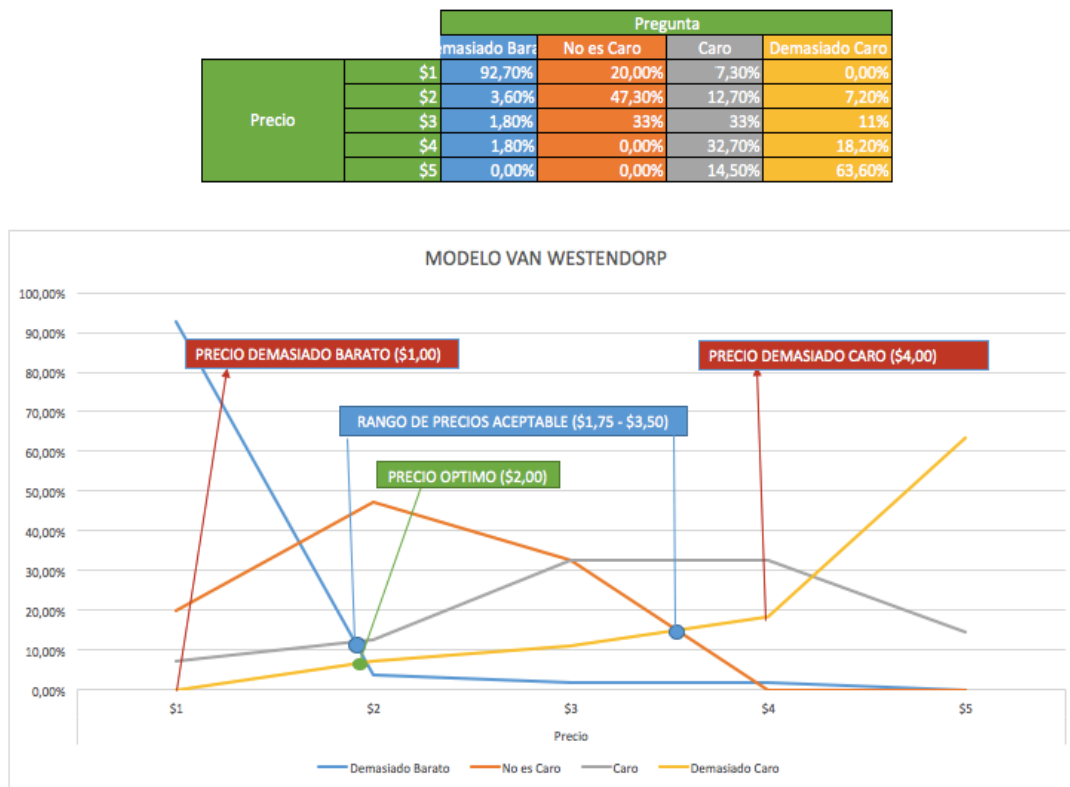


Figura No 7: Modelo Van Westendorp, Análisis de precios.

En cuanto a la productividad se busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos han sido de gran apoyo también los avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes. También cabe recalcar que, técnicas culinarias, instrumentos de cocina que han ido evolucionando gracias a la tecnología, permiten crear nuevas alternativas, para ofrecer un producto de calidad y además reducen los costos de producción, lo cual es beneficioso para la compañía y a su vez al cliente, debido a que el restaurante estará en posibilidades de generar mayores promociones y seguir reinventándose, con el fin de siempre mantener la expectativa del cliente.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser un restaurante dentro de la ciudad de Quito comprometido a brindar un servicio de calidad a los clientes, mediante la constante capacitación de los empleados, la innovación y creatividad de una amplia variedad PINTXOS, ofreciendo además un concepto único de sus productos y brindando una atención que cumpla con las expectativas y necesidades del cliente.

6.1.2 Visión

En un plazo de 5 años ser uno de los restaurantes más reconocidos del mercado de la ciudad de Quito, mediante la alta calidad de sus productos y servicio, la innovación y la variedad en nuestra oferta gastronómica proyectando un crecimiento constante.

Nuestra visión se basa en crear un ambiente adecuado de trabajo, donde nuestros colaboradores se sientan satisfechos, motivados y capacitados, generando de esta manera compromiso, lealtad y proactividad. Nuestra administración además estará orientada a promover los sabores ecuatorianos a través de la fusión de la comida vasca tradicional.

6.1.3 Objetivos de la Organización

Los objetivos de BOGA estarán estrechamente ligados a sus valores, Honestidad, Respeto, Compromiso, Fidelidad y Creatividad,

- **Honestidad** – Profesional y personal dentro y fuera del establecimiento.
- **Respeto** – A las personas y al medio ambiente.
- **Compromiso** – Ofrecer la mejor atención para nuestros clientes, mediante comida de calidad, superando las expectativas de nuestros clientes, para así lograr su lealtad.
- **Fidelidad** – Con nuestros colaboradores y clientes.
- **Creatividad** – La innovación y la variedad parte de nuestra diferenciación.

Tabla No 3. Objetivos Estratégicos de la empresa

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Tener una participación de mercado de al menos el 0,4% dentro del primer año.	Incrementar en un 5,37% las ventas durante el primer año.	En el 6to año ver la posibilidad de comprar el local del restaurante.
Captar al menos el 4% del mercado objetivo en el primer año.	Recuperar la inversión realizada dentro de los primeros dos años.	Captar al menos un 2% más del mercado en los años consecutivos.
Innovar el 50% de los productos mensualmente.	Tener una imagen sólida que represente al restaurante por sus valores el 2er año.	En el quinto año conseguir la lealtad de al menos el 20% del mercado objetivo.
Llegar a estar el primero año entre los principales restaurantes de moda dentro de la ciudad de Quito, por medido de la calificación del TriAdvisor.	Conseguir estar en top of mind de los principales restaurantes de Quito al finalizar el 4to año.	El final del 5to año aumentar la capacidad usada del restaurante por mes en un 20%.

6.2 Plan de operaciones

Ciclo operativo:

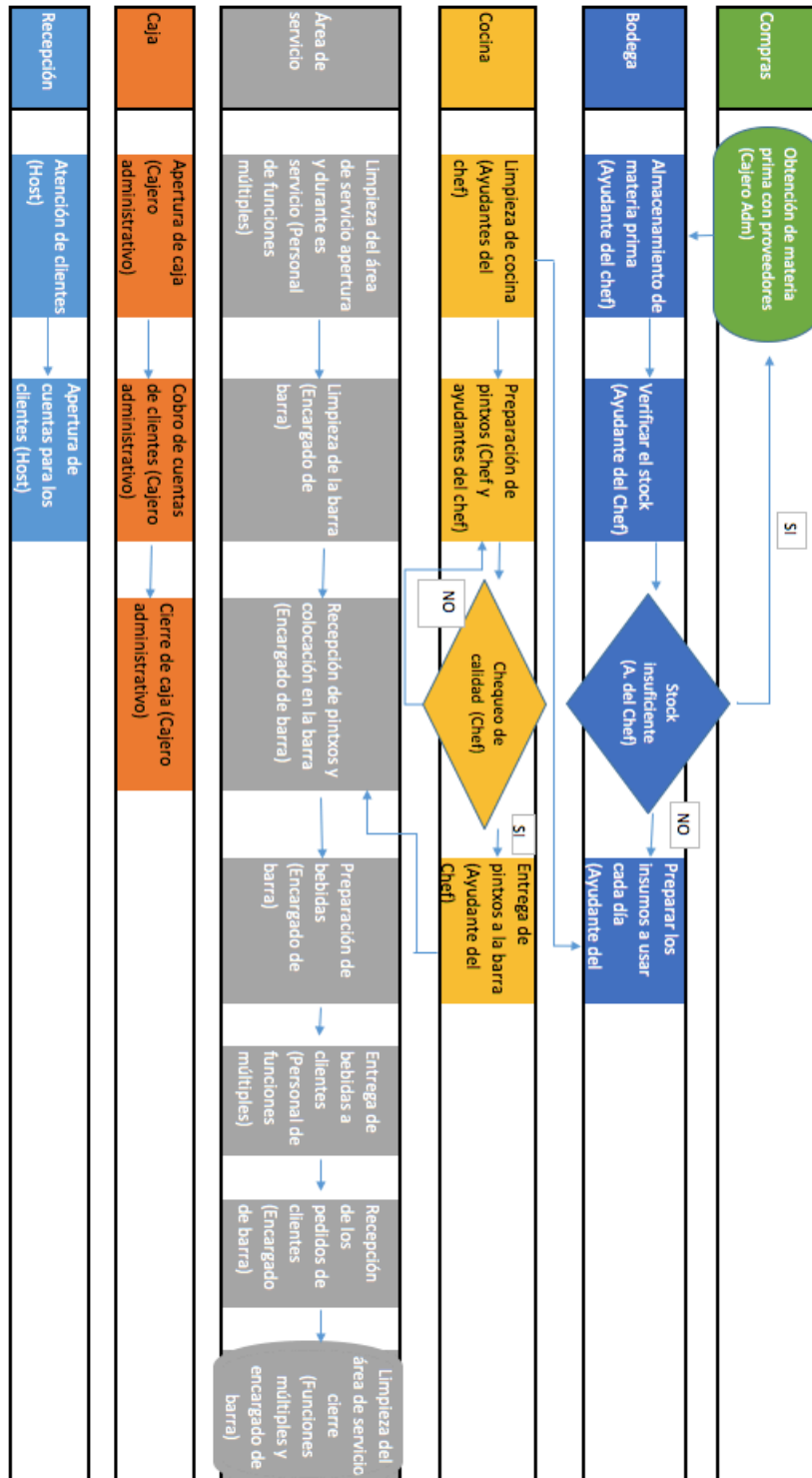


Figura No 8: Ciclo operativo restaurante Boga

Proceso operativo y tiempos:

Para tener un adecuado funcionamiento del restaurante se debe tener un claro proceso operativo. Este consta desde el abastecimiento de materia prima, pasando por el almacenamiento, la producción de los pintxos, la presentación de los productos, la recepción de los clientes, la atención a los comensales, el cobro de las cuentas, hasta la finalización del servicio que desea ofrecer el restaurante. Los colaboradores trabajarán 6 días a la semana, con lo cual los salarios previstos serán superiores a los contemplados por la tabla de mínimos sectoriales para de esta manera compensar el tiempo extra.

Inicio de la jornada laboral de 16:00pm a 1:00am:

1. El cajero administrativo inicia con la compra a los diferentes proveedores que tenga la empresa de los productos necesarios que serán informados con un día de anticipación por los ayudantes del chef, para un día de trabajo ya que se necesitan tener productos frescos todos los días. (1 hora)
2. Los ayudantes de cocina serán los encargados de almacenar los productos obtenidos. (20 min)
3. Al iniciar el día los ayudantes de cocina, los encargados de la barra y los meseros se encargarán de la limpieza de las áreas que se les serán asignadas respectivamente. (1 hora)
4. El ayudante de cocina preparará todos los insumos necesarios para iniciar la preparación de los pintxos de todo un día. (15 min)
5. En la cocina se reunirán el chef y sus dos ayudantes y empezarán con la preparación de los pintxos. (2 horas)
6. El chef comprobará la calidad y presentación de los pintxos y si esta correcta les dará el visto bueno para que sean pasados a la barra. (5 min)

7. El ayudante de barra receptara los pintxos y los colocara en la barra de exhibición. (20 min)
8. El cajero administrativo realiza la apertura de la caja. (15 min)

Apertura de restaurante a las 18:00pm:

9. El host recibe a los clientes y les abre una nueva cuenta de consumo. (5 min)
10. Los encargados de barra reciben los pedidos de los clientes y despachan las ordenes. (5 min)
11. Los encargados de barra preparan las bebidas y entregan al cliente. (3 min)
12. Los ayudantes del chef preparan pintxos a medida que se vayan acabando. (Tiempo indefinido, depende de la afluencia de clientes al restaurante)
13. Los meseros se ocuparán de quitar los platos y vasos de las mesas. (Tiempo indefinido, depende de la afluencia de clientes al restaurante)
14. Los meseros también se ocuparán de verificar que los clientes estén satisfechos. (Tiempo indefinido, depende de la afluencia de clientes al restaurante)
15. Los encargados de barra informan a la cocina cuales son los pintxos que deben producir. (3 minutos)
16. Al momento de la salida de los clientes el cajero administrativo realiza el cobro y procede a cerrar la cuenta para que los clientes puedan salir del restaurante. (10 min)

Cierre del restaurante a las 24:00am:

17. Al finalizar el día los ayudantes de cocina, el host, los encargados de la barra y los meseros se encargarán de la limpieza de las áreas

que les serán asignadas respectivamente a cada uno de ellos. (1 hora)

18. Al finalizar el día los ayudantes de cocina verificarán el stock y notificarán al cajero administrativo lo que faltaría para el siguiente día, con la finalidad de que el restaurante se encuentre completamente abastecida para el siguiente día de trabajo. (20 min)

19. El cajero administrativo realiza el cierre de caja que será supervisado por el gerente. (30 min)

20. Al finalizar la jornada el gerente chequea que todo quede en orden. (10 min)

6.3 Estructura Organizacional

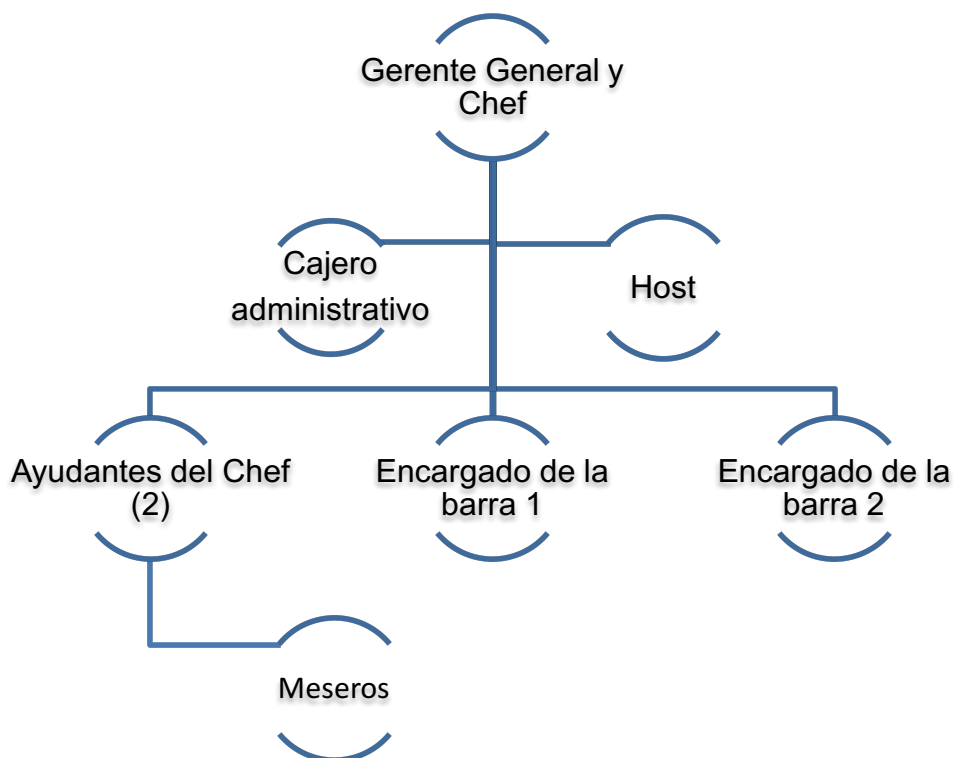


Figura No 9: Estructura organizacional

Para dar inicio a la empresa, su estructura organizacional estará compuesta por 8 personas, un gerente general y chef, un cajero administrativo, un host, dos ayudantes del chef, una persona que haga las funciones de mesero, y dos

encargados del funcionamiento de la barra. Después de un año se contratará dos meseros más y otro ayudante del chef para dar apoyo en la cocina. A continuación, se explicarán las funciones a realizar de cada uno.

Funciones:

Gerente general y Chef:

- Administración general de la compañía.
- Reclutamiento de nuevo personal.
- Establecer las políticas y lineamiento a seguir por parte de los trabajadores.
- Representante legal de la empresa.
- Dirigir, verificar y controlar que las funciones que están realizando el resto de los colaboradores estén de acuerdo a lo planificado.
- Comprobar la calidad del servicio, de los productos comprados y los propios.
- Plantear los objetivos que la empresa desea alcanzar a corto y largo plazo.
- Plantear nuevas estrategias de marketing y difundirlas.
- Pago de sueldos a los colaboradores.
- Generar recetas para los pintxos.
- Enseñar a los ayudantes del chef las recetas.
- Supervisar el correcto funcionamiento de la cocina y restaurante.

Cajero:

- Selección de proveedores, mínimo tres.
- Recepción de los pedidos a los proveedores.
- Ayudar al gerente con temas administrativos.
- Facturación de proveedores y clientes.
- Manejo de sistema de cobranza y comandas.

- Apertura, cierre y cuadro de caja.

Host:

- Recepción de los clientes.
- Apertura de cuentas para los consumos de los clientes.
- Chequear que los clientes estén a gusto.
- Receptar las tarjetas de consumo una vez que hayan sido pagadas.
- Reservas.

Ayudantes del chef:

- Limpieza general de la cocina a todo momento.
- Almacenamiento de materia prima.
- Chequeo de stock de productos y pedidos al cajero administrativo si hace falta algún producto.
- Preparar los insumos que se usaran para la preparación de los productos.
- Preparación de pintxos bajo las instrucciones del chef.
- Abastecer a la barra de pintxos todo en todo momento.
- Receptar pedidos de la barra al momento que no haya alguno de los productos.

Encargados de la barra:

- Limpieza de la barra.
- Recepción de los pintxos y presentación de la barra.
- Preparación de bebidas.
- Recepción de pedidos por parte de los clientes.
- Limpieza del área de servicio al cierre del restaurante.
- Informar a la cocina cuando se acabe alguno de los productos.

Mesero:

- Limpieza general del restaurante.
- Atender los requerimientos de los clientes.
- Dar soporte a las demás áreas de trabajo cuando sea necesario.

Contador y abogado:

Se contratará una empresa externa que se encargue de los temas contables y legales de la empresa.

Sueldos Colaboradores:

Tabla No 4: Sueldos BOGA

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente General	1.000,00
Cajero Administrativo	650,00
Host	400,00
Ayudantes de cocina 3	1.200,00
Encargados de barra 2	1.000,00
Mesero	400,00

RESUMEN DE SUELDOS ANUALES

	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
Costo de mano de obra directa	\$ -	\$ 17.715,60	\$ 28.746,89	\$ 29.598,31	\$ 30.475,28	\$ 31.378,56
Costo de mano de obra indirecta	\$ -	\$ 30.736,90	\$ 44.686,82	\$ 46.737,47	\$ 48.095,67	\$ 49.494,62
Gastos Sueldos Operacionales	\$ -	\$ 20.973,20	\$ 23.022,44	\$ 23.691,15	\$ 24.379,92	\$ 25.089,36
TOTAL GASTO SUELDOS	\$ -	\$ 69.425,70	\$ 96.456,15	\$ 100.026,93	\$ 102.950,88	\$ 105.962,55

Tomando en cuenta la tabla de mínimos sectoriales del 2016 se les asignaron los sueldos a las 9 personas que en un inicio formaran parte de la empresa, como se puede ver en la tabla No 4 cada uno ganara un valor justo para las funciones que realizaran y las horas que trabaja cada uno. A partir del año 2 como el restaurante seguirá creciendo se contratará otra persona para que ayude a los meseros.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección ingresos

Tabla No 5: Proyección ingresos

Mes	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
TOTAL CANTIDAD DE VENTAS	0	83.208	128.893	195.406	240.874	253.155
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS	0	\$ 178.356,19	\$ 299.030,93	\$ 467.963,82	\$ 594.156,55	\$ 643.182,61

Para la proyección de ingresos se tomaron en cuenta 5 tipos distintos de pintxos y 4 tipos de bebidas como son gaseosas, jugos, agua y vino. A cada uno de estos pintxos se les asignó un precio que van desde el dólar veinticinco hasta los tres dólares.

La cantidad de ventas se proyectó dividiendo a los clientes en tres perfiles de consumo, después se segmentó a los clientes según la participación esperada en el mercado para el proyecto que es de un 0,7%, para sacar este número se tomó en cuenta la participación de mercado de restaurantes que ya están posicionados y se asignó un porcentaje menor ya que nos encontraríamos en el periodo de introducción al mercado, con este valor se sacó un estimado de la cantidad de clientes que asistieran mensualmente al restaurante que son aproximadamente 250 y al final del 5to año se esperaría tener alrededor de 920 clientes. Se hizo la proyección en base al crecimiento por consumo de el CIIU seleccionado para el proyecto que es del 10%.

Los tres perfiles de clientes que se seleccionaron fueron personas que gastan aproximadamente 20 dólares, después personas que gastan en promedio 15 dólares y por último personas que gastan aproximadamente 10 dólares. Sin embargo, en general se prevé que haya una mayor cantidad de clientes que gasten \$15 que fue lo que los integrantes del focus group y los encuestados mencionaron que gastan usualmente.

Proyección costos

Tabla No 6: Proyección costos

Materia Prima Directa	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
Inventario inicial MPD	-	69.556,00	114.298,35	173.397,85	213.812,73	224.713,80
Compras MPD	4.600,21	72.729,11	118.375,55	178.920,15	214.698,47	206.455,25
Inventario final MPD	4.600,21	72.729,11	118.375,55	178.920,15	214.698,47	206.455,25
Costo de produc MPD	-	69.556,00	114.298,35	173.397,85	213.812,73	224.713,80
Total costo MPD	4.600,21	72.729,11	118.375,55	178.920,15	214.698,47	206.455,25
Suministros de fabricación						
Inventario inicial MPI	-	474,66	743,88	1.129,32	1.392,54	1.463,54
Compras MPI	32,39	492,81	770,51	1.165,28	1.398,31	1.344,63
Inventario final MPI	32,39	492,81	770,51	1.165,28	1.398,31	1.344,63
Costo de produc MPI	-	474,66	743,88	1.129,32	1.392,54	1.463,54
Total costo MPI	32,39	492,81	770,51	1.165,28	1.398,31	1.344,63

Para la proyección de costos se obtuvo el costo unitario de cada ingrediente que se requiere para la creación de los cinco tipos de pintxos propuestos. En la materia prima directa se encuentran los ingredientes como champiñones, huevos, pan, carne, etc. y en los suministros de fabricación se encuentran los palillos que se usan para la decoración de cada pintxo. Se calculó la cantidad necesaria de cada ingrediente según los tipos de pintxos se de desean crear.

El costo promedio de los 5 tipos de pintxos propuestos para inicial el proyecto es de \$0,78 y el precio de venta promedio es de \$2,15, en el anexo 13 se puede ver manera detallada los costos y precios de cada uno de los productos. Se asignaron los precios en base a la competencia y se tuvo en cuenta que no pueden ser muy bajos los precios para que los clientes no duden de la calidad del producto.

Proyección gastos

Tabla No 7: Proyección de gastos

Materia Prima Directa	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
Gastos Operacionales	-	55.910,68	56.432,68	58.404,64	57.657,76	59.713,27
Costos Indirectos de fabricación	-	13.467,68	13.467,68	13.467,68	13.467,68	13.467,68

En la proyección de gastos se tomó en cuenta los suministros tanto de la cocina, como los de limpieza y los de oficina los cuales se compraran trimestralmente, adicionalmente se incluyeron los seguros de las maquinarias, los mantenimientos de los equipos que serán trimestrales, los servicios básicos como el agua, luz, teléfono, televisión por cable e internet, el arriendo del local que es de aproximadamente \$3500 mensuales, los temas de promoción y publicidad (tabla No 2), los gastos de constitución de la empresa, entre otros. el contador que se contratara de manera externa y el seguro de responsabilidad civil.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla No 8: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Inversión planta y equipo	\$ 34.032,00
Inversión intangible	\$ 210,00
Capital de trabajo	\$ 23.210,00
Constitución de la empresa	\$ 670,00
Total inversión inicial	\$ 57.452,00

En cuanto a la estructura de capital para el proyecto se tiene una inversión en planta y equipo la cual incluye todos los equipos para la cocina, las remodelaciones necesarias, los equipos para la oficina, para los baños y para el área de servicio. En inversiones intangibles se tiene el software necesario para temas de cobranza. El capital de trabajo necesario para iniciar es de veintitrés mil dólares aproximadamente, este valor es el resultado de la resta entre los activos corrientes que son de veinticinco mil dólares menos los pasivos corrientes que son de dos mil dólares. Finalmente sumamos los gastos en la constitución de la empresa en los cuales están incluidos los permisos, certificados y licencias necesarias. Esto nos permitió ver que la inversión inicial que se debe hacer para el restaurante es de \$57,452.00, ya que este valor no es elevado no será necesario pedir financiamiento.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de resultados

El estado de resultados de BOGA se lo proyectó a cinco años como se lo puede ver en el anexo 14, se tomaron en cuenta todos los ingresos obtenidos, costos y gastos que va a generar el restaurante, se tomaron en cuenta el impuesto de participación de trabajadores que es de un 15% y el impuesto a la renta que es de 22%. Este estado demuestra las pérdidas y ganancias que genera la empresa en el periodo establecido.

Se puede observar en el estado de resultados que tanto el margen bruto, el margen operativo y el margen neto crecen con el pasar de los años, esto es un buen indicador que demuestra que la empresa tiene un crecimiento significativo, con lo cual produce cada vez más ganancias y usa eficazmente sus recursos. También demuestra que durante los primeros años la empresa crece de manera más acelerada, pero que en los dos últimos años se mantiene más estable en cuanto a su crecimiento. Se puede observar que la utilidad neta es negativa solamente el primer año, pero a partir de ahí la empresa tiene utilidades netas altas cada año.

Estado de situación financiera

En el Estado de Situación Financiera que se muestra de forma detallada en el anexo 15, se pueden observar los activos del negocio, en los activos corrientes se puede ver que el efectivo es negativo los dos primeros años pero que sin embargo el tercer año tiene un crecimiento significativo, esto se debe a que se debe recuperar el capital invertido en un inicio. Las cuentas por cobrar incrementan a medida que incrementan los clientes pues se tomó en cuenta que aproximadamente un 60% de los clientes para con tarjetas de crédito y un 10% con tarjetas de débito. De igual manera a medida que aumenten los clientes se requerirá más materia prima y suministros de fabricación.

Dentro de los activos no corrientes se tiene en cuenta la propiedad, planta y equipo, donde se puede notar que la empresa hará reinversiones en maquinarias tales como computadoras, microondas, licuadora, entre otros, en el tercer y cuarto año.

En los pasivos se tiene la cuenta de pago a proveedores, con estos se tiene una política de pagos a 30 días, también se puede observar la cuenta por pagar de los sueldos sin embargo se lo puede ver más detalladamente en la tabla No 4.

Dentro del patrimonio se tiene el capital de la empresa que como se vio anteriormente será de \$57.500 aproximadamente y las utilidades retenidas del proyecto que a partir del tercer año es positiva.

Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo (anexo 16) muestra las fluctuaciones de efectivo que va a tener la empresa durante los siguientes 5 años. Se puede observar los cobros y pagos que debe hacer la empresa, el inventario que se tiene, los sueldos a los colaboradores, impuestos, etc. El incremento del efectivo cada año es mayor, con excepción del año 1 que es el único negativo ya que el restaurante se encuentra en periodo de introducción, creciendo y no se obtienen tantas ganancias como en los años siguientes.

Flujo de Caja y periodo de recuperación

Tabla No 12: Flujo de Caja

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (57.452,00)	\$ (7.869,33)	\$ 6.063,21	\$ 74.469,16	\$ 137.243,96	\$ 165.215,46
PERIODO RECUPERACION	\$ (57.452,00)	\$ (65.321,33)	\$ (59.258,11)			
		1,00	1,00	0,80	2,80	

Mediante el flujo de caja que esta detallado en el anexo 17 se demuestra que durante el periodo inicial y el primer año se tienen flujos negativos, sin embargo, desde el segundo año ya habría ganancias, con estos valores se pudo sacar el periodo de recuperación del proyecto, se realizaron los cálculos y se determinó que se recuperará en 2,8 años la inversión inicial de los \$57.452,00. También se planteó la recuperación de la maquinaria que son \$24.591,53 y equipos de computación que son \$791,67 al quinto año.

7.4 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

Tabla No13: Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	15,77%
Tasa de descuento (CAPM)	15,77%

La tasa de descuento del proyecto es de 15,77%, el WACC y el CAPM son del mismo valor ya que como se mencionó antes no se tienen inversionistas para el proyecto, por lo tanto, no se tiene deuda. Para calcular este valor se tuvo en cuenta la tasa libre de riesgo que es de 1,25% más la beta de la industria apalancada que es de 0,63 y se lo multiplico por el rendimiento del mercado que es de 12,43% más el riesgo país que es de 6,69%.

Tabla No 14: Evaluación de flujos del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 144.095,11
IR	3,51
TIR	56%

En la evaluación de los flujos del proyecto se obtuvo el valor actual neto (VAN) el cual dio un valor de \$164,422.22, es decir que el proyecto es rentable ya que la empresa generara más ingresos que egresos. Se sacó el índice de retorno (IR) el cual es de 4,48 lo que quiere decir que por cada dólar invertido en la empresa se recuperara cuatro con cuarenta y ocho dólares. Por último, se

obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) del 64% con lo cual podemos deducir que el proyecto es altamente atractivo y si se debería llevar a cabo.

7.5 Índices Financieros

Tabla No 15: Índices financieros

INDICADORES PROYECTO		INDICADORES INDUSTRIA	
LIQUIDEZ		LIQUIDEZ	
Liquidez Corriente:	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{259.011,70}{16.147,48} = 16,04$	Liquidez Corriente:	7,48
SOLVENCIA		SOLVENCIA	
Endeudamiento del activo:	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{226.881,18}{272.587,70} = 0,83$	Endeudamiento del activo:	3,3
GESTIÓN		GESTIÓN	
Rotación de ventas:	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 594.156,55}{272.587,70} = 2,18$	Rotación de ventas:	2,25
RENTABILIDAD		RENTABILIDAD	
Du Pont:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \frac{135793,312}{\$ 594.156,55} \times \frac{\$ 594.156,55}{272.587,70} = 0,50$	Du Pont:	0,07

Se tomaron en cuenta cuatro indicadores diferentes para analizar la efectividad del proyecto y se los comparó con los de la industria que se pueden observar en la columna de la derecha. Primeramente, se analizó la liquidez corriente, la empresa tiene como resultado 10,80 comparado con la industria que es de 7,48, esto es beneficioso ya que significa que la empresa tiene una alta capacidad de efectuar pagos a corto plazo. Siguiendo se analizó el endeudamiento del activo la empresa tiene 0,09 comparado a la industria que tiene 3,3, este es un buen indicador ya que permite ver que la empresa no tiene un alto nivel de autonomía financiera, no depende de sus acreedores lo cual la hace mejor riesgosa. Se analizó la rotación de ventas que tiene un valor de 0,23 comparado al de la industria que es de 2,25, esto quiere decir que la empresa tiene una eficiente utilización de sus activos lo cual resulta atractivo. Por último de análisis la rentabilidad con Du Pont, la empresa obtuvo un valor de 0,05 comparado a la industria de 0,07, con esto se puede concluir que la empresa tiene una buena capacidad del activo para producir utilidades. (SC, 2015)

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se debe tomar en cuenta que para el 2017 se procede a la reelección de un nuevo gobierno lo cual puede ser beneficioso o perjudicial para la industria de los restaurantes ya que son inciertas las medidas o regulaciones que se puedan establecer.
- La industria de restaurantes en el Ecuador se ha demostrado que está en constante crecimiento, desde el año 2008 al 2015 ha crecido en promedio un 10%, este es un buen indicador para quienes quieren ingresar a la industria ya que da una pauta de que se pueden obtener buenos resultados económicos con el buen manejo de un restaurante.
- En la actualidad esta industria se ha vuelto muy dinámica debido a que los clientes están cambiando constantemente sus preferencias y buscan productos innovadores y más saludables.
- En cuanto a las barreras de entrada a la industria son atractivas ya que existen economías de escala que pueden abaratar costos, hay un fácil acceso a distintos proveedores, las barreras legales si bien algunas veces son complicadas son alcanzables, la diferenciación de marca y la identificación del producto dan la pauta de que los productos innovadores son aceptados por los clientes.
- Las barreras de salida es otro punto favorecedor ya que no hay una alta especialización de activos, los costos de salida son relativamente altos al igual que otras industrias en las cuales hay que liquidar la empresa y las salidas estratégicas no son difíciles ya que resulta fácil adaptar el negocio a nuevas líneas.
- Existe mucha rivalidad entre los competidores, con lo cual se debe identificar bien a que segmento de mercado es al que se desea dirigir y ofrecer un producto totalmente innovador y una experiencia diferente a las que se pueden encontrar en otros restaurantes.
- En la industria de los restaurantes los proveedores de materia prima pueden estar desabastecidos de los productos que se requieren, con lo

cual se deben tener más de dos opciones de proveedor para cada producto.

- Mediante la investigación cuantitativa y cualitativa se pudo determinar que el plan de negocios propuesto si tuviera aceptación por parte de los clientes.
- Los productos a ofrecer se los deben adaptar a la realidad quiteña para así obtener mayor acogida por parte de los consumidores.
- Se usará una estrategia de marketing de diferenciación centrada en el cliente, con la cual se pretende dar al conocer las propiedades del producto y servicio ofrecidos.
- La ubicación del local es de alta importancia ya que de esta dependerá la afluencia de los clientes, es por eso que se seleccionó el sector de la floresta debido a que es una zona donde se encuentran los restaurantes más reconocidos y por la cercanía a las personas del segmento escogido.
- Con la promoción propuesta en el plan de marketing se pretende captar una participación de mercado aproximada de un 0,7% y se tendrá como objetivo fidelizar a los clientes para que vuelvan a consumir en el restaurante.
- El precio que se definió para el producto mediante los análisis realizados oscila entre \$1,25 y \$3,00 los cuales son aceptados por los clientes.
- Se determinó que para un inicio el restaurante contara con 8 colaboradores los cuales serán suficientes para la cantidad de clientes pronosticada y se aumentaran dos personas más con el pasar de los años.
- Mediante el correspondiente análisis financiero se pudo determinar que el proyecto si es rentable ya que mediante los criterios de valoración como el VAN con un valor de \$144.095,11, el IR que es de \$3,51 y un TIR de 56%, se puede concluir que las utilidades del negocio son favorables.
- Analizando los índices financieros se puede determinar de igual manera que son positivos, con lo cual el proyecto se presenta atractivo.

REFERENCIAS:

- Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (2016) Emisión de permisos de funcionamiento. Recuperado el 17 de octubre 2016 de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Andrade, C. (2015). Como calcular liquidación en ecuador. Recuperado el 29 de octubre 2016 de: <http://sinmiedosec.com/como-calcular-liquidacion-en-ecuador/>
- ARCOSA. (2015). Resolución ARCOSA de 067-2015-GGG. Recuperado el 17 de octubre 2016 de: http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCOSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Banco central del Ecuador. (2016). Boletín anuario 2016 Nro. 38. Recuperado el 20 de octubre 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Mundial. (2016). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado el 17 de octubre 2016 de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&locations=EC&start=1999&view=chart>
- Betech, E. (2013). 7 tips para retener clientes. Recuperado el 15 de noviembre 2016 de: <https://www.entrepreneur.com/article/266062>
- Carpio, J. (2012) Socialismo de las propinas (o por qué abolir el 10% de servicio). Recuperado el 16 de octubre 2016 de: <http://www.larepublica.ec/blog/opinion/2012/05/12/socialismo-de-las-propinas-o-por-que-abolir-el-10-de-servicio/>
- Cesar, S. (2016). La economía en el 2016. Recuperado el 20 de octubre 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>
- Congreso nacional. (2002). Ley de turismo. Recuperado el 18 de octubre 2016 de: <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Ley%20de%20Turismo.pdf>

- Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social. (2016). Red Metropolitana de Responsabilidad Social. Recuperado el 15 de octubre 2016 de: <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/programas-y-proyectos/>
- Cuida tu futuro. (s.f.). Pasos para crear una empresa en Ecuador. Recuperado el 16 de octubre 2016 de: <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Dirección nacional jurídica. (2014). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Recuperado el 17 de octubre 2016 de: <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/4cdf82a-6702-4147-917e-344eb79d8eae/CODIGO+ORGANICO+DE+LA+PRODUCCION,+COMERCIO+E+INVERSIONES,+COPCI%5B2%5D.pdf>.
- Dirección nacional jurídica. (2015). Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno. Recuperado el 20 de octubre 2016 de: <file:///Users/MeliBurbanoT/Downloads/REGLAMENTO%20APLICACION%20DE%20LA%20LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>
- Ecuador en cifras. (2016). Inflación mensual 2016. Recuperado el 23 de octubre 2016 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionEnero2016/Reporte_inflacion_201601.pdf
- Ecuador en cifras. (2015). Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) 2015. Recuperado el 23 de octubre 2016 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Ecuador en cifras. (2016). Clasificación nacional de actividades económicas. Recuperado el 13 de octubre 2016 de: ¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.
- Ecuador legal online. (2016) Derechos y obligaciones del trabajador y empleador. Recuperado el 28 de octubre 2016 de: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/comment-page-12/>
- Ekos negocios. (2015). La industria en Ecuador. Recuperado el 14 de octubre 2016 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

- El Comercio. (2012). Las mesas se llenan y la cuenta se eleva. Recuperado el 28 de enero 2017 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mesas-se-llenan-y-cuenta.html>
- El Comercio. (2016). El consumidor gasta menos en restaurantes. Recuperado el 4 de noviembre 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- El Comercio. (2015). Arancel de 45% para alimentos importados. Recuperado el 18 de octubre 2015 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-alimentos-importados-ecuador-balanzadepagos.html>
- El publicista. (2015). El contenido visual ganara peso para mejorar el SEO. Recuperado el 15 de noviembre 2016 de: <http://www.elpublicista.es/contenido-visual-ganara-peso-para-mejorar-seo-vn23178-vst489>
- Elecciones ecuador. (2016). Próxima votación: elecciones generales 19 de febrero 2017. Recuperado el 18 de octubre 2016 de: <http://www.eleccionesenecuador.com/>
- Entrevista a Juan Fernando Bustamante (Restaurante 5 sentidos y Hotel Finlandia)
- Facebook. (2016). How Much does an Add cost. Recuperado el 16 de noviembre 2016 de: <https://www.facebook.com/business/learn/how-much-facebook-ads-cost/>
- GAM. (s.f.). Tecnología y gastronomía. Recuperado el 15 de octubre 2016 de: <http://www.gamsa.es/blog/2-seguridad-alimentaria/86-tecnologia-y-gastronomia>
- Google. (2016). Definición boga. Recuperado el 12 de noviembre 2016 de: <https://www.google.com.ec/#q=boga>
- Google. (2016). Google Adwords. Recuperado el 16 de noviembre 2016 de: <http://google.com.ec/adwords/costs/?channel=ha&subid=rola-es-ha-aw-bhrhm>
- IDE. (2016). El gran problema del ecuador. Recuperado el 4 de noviembre 2016 de: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/el-gran-problema-del-ecuador>

- Infolatam, (2016). Ecuador ante dos años de incertidumbres políticas y económicas. Recuperado el 19 de octubre 2016 de: <http://www.infolatam.com/2016/09/19/2016-2017-el-bienio-de-las-incertidumbres-en-ecuador/>
- Kliczkowski, H. (2013) Nuevos bares y restaurantes. Recuperado el 18 de noviembre 2016 de: <https://books.google.com.ec/books?id=EMED-Ldzbi4C&pg=PA7&dq=bar+restaurante+conceptos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju2a2D9pfQAhVN3WMKHS0oBQsQ6AEIHzAB#v=onepage&q=bar%20restaurante%20conceptos&f=false>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.
- La Hora. (2012). Calcule las propinas. Recuperado el 16 de octubre 2016 de: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101311290/-1/Calcule_las_propinas.html#.V_ZgiJPhBE4
- Maldonado, P. (2014). La disolución, liquidación y cancelación de compañías puede tomar años. Recuperado el 29 de octubre 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/disolucion-liquidacion-cancelacion-companias-economia.html>
- Ministra de salud pública. (2013). Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. Recuperado el 20 de octubre 2016 de: http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Anexo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf
- Ortiz, F. Muela, M. García, P. (2016). Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales. Recuperado el 18 de noviembre 2016 de: <https://books.google.com.ec/books?id=nHk3DAAAQBAJ&pg=PA11&dq=bar+restaurante+conceptos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju2a2D9pfQAhVN3WMKHS0oBQsQ6AEITTAJ#v=onepage&q=bar%20restaurante%20conceptos&f=false>
- Plaza Unamuno. (2016) La mejor barra de la plaza de Unamuno. Recuperado el 24 de octubre 2016 de: <http://plazaunamuno.bar/disfruta/pintxos-y-picoteo/>

- ProEcuador. (2012). El movimiento de tendencias saludables en alimentos y bebidas. Recuperado el 14 de octubre 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- ProEcuador. (2015). Tendencias de consumo – Marzo 2015. Recuperado el 19 de octubre 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/tendencias-de-consumo/>
- Ramírez, S. (2016). Empresas y establecimientos se alistan para cobrar IVA del 14%. Recuperado el 19 de octubre 2016 de: ¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.
- Rivadeneira, M. (s.f.) La pesada carga burocrática. Recuperado el 20 de octubre 2016 de: <http://www.elcomercio.com/opinion/columna-miguelrivadeneira-burocracia-tramites.html>
- Revista Ekos. (2014). Zoom al sector Alimenticio. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Revista Lideres. (2011). El precio de un plato determina la elección y el gusto del consumidor. Recuperado el 26 de octubre 2016 de: http://especiales.elcomercio.com/2011/11/especial_gastronomia_consumidor/01_preferencias_gastronomicas.html
- Revista Lideres. (2011). La decoración es un complemento de la experiencia gastronómica. Recuperado el 26 de octubre 2016 de: http://especiales.elcomercio.com/2011/11/especial_gastronomia_consumidor/06_decoracion_infraestructura.html
- Rotulowcost. (2016). Rótulos y carteles para bares. Recuperado el 16 de noviembre 2016 de: <http://www.rotulowcost.es/es/rotulos-y-carteles-para-bares-y-restaurantes.html>
- S.A. (2014). Como se enteran de nuevos restaurantes los ecuatorianos. Recuperado el 10 de noviembre 2016 de: <http://blog.neoingenieria.com/cual-es-la-publicidad-mas-efectiva-para-restaurantes/>

- Sagaretxe. (2016). Sagaretxe Restaurant. Recuperado el 13 de octubre 2016 de: <http://www.sagaretxe.com/en/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Recuperado el 14 de octubre 2016 de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENAE. (2015). Boletines aduaneros. Recuperado el 18 de octubre 2016 de: http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?anio=2015&codigo=20
- Serrano, J. (2007). Regula los Beneficiarios de propinas en bares y restaurantes. Recuperado el 20 de octubre 2016 de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGULA-LOS-BENEFICIARIOS-DE-PROPINAS-EN-BARES.pdf>
- Silvia, E. (2012). Escuela online de marketing gastronómico. Recuperado el 9 de noviembre 2016 de: <http://marketinggastronomico.com/evolucion-del-marketing-gastronomico-como-aplicarlo-a-mi-negocio/>
- Soluciones empresariales. (2016). Diseño de paginas Web. Recuperado el 16 de noviembre 2016 de: <http://web.solucionesempresariales.com.ec/?gclid=CNHCl9ny-M8CFYckhgodAQgJDQ>
- Suarez, J. (2015). Conozca los productos afectados por la inflación. Recuperado el 17 de octubre 2016 de: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/101374-conozca-productos-afectados-inflacion>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2016). Estado financiero consolidado. Recuperado el 4 de noviembre 2016 de: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi#>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2016). Tabla de indicadores 2016. Recuperado el 20 de diciembre 2016 de: http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Tapia, E. (2015). Un arancel inquieto al sector de alimentos. Recuperado el 14

de octubre 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-sector-alimentos-industria.html>

Tripadvisor. (2016). New Adds. Recuperado el 16 de noviembre 2016 de: <https://www.tripadvisor.es/GetListedNew>

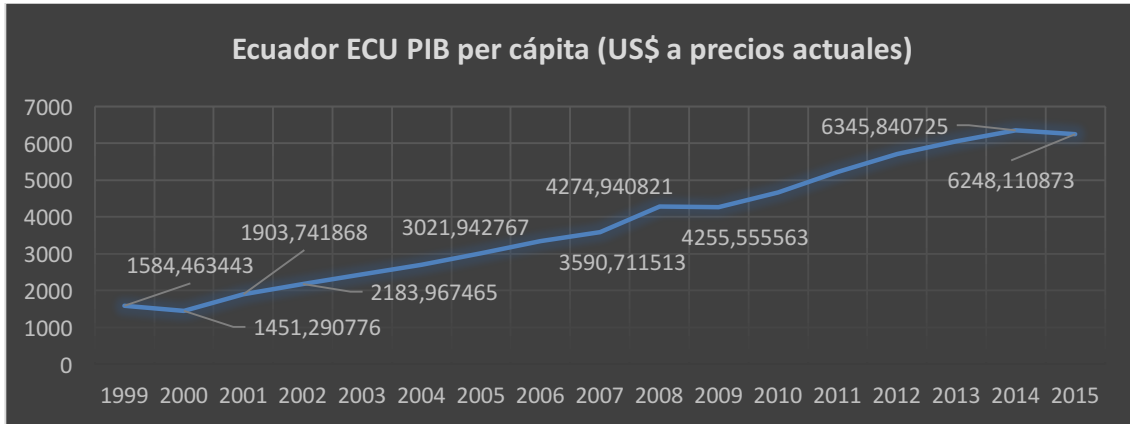
Veintimilla, A. (2016) La platea inauguro la primera plaza de Food Trucks. Recuperado el 28 de octubre 2016 de: ¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.

Vela, M. (s.f.). Restaurantes nuevos y únicos se abren en quito. Recuperado el 17 de octubre 2016 de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/restaurantes-nuevos-y-unicos-se.html>

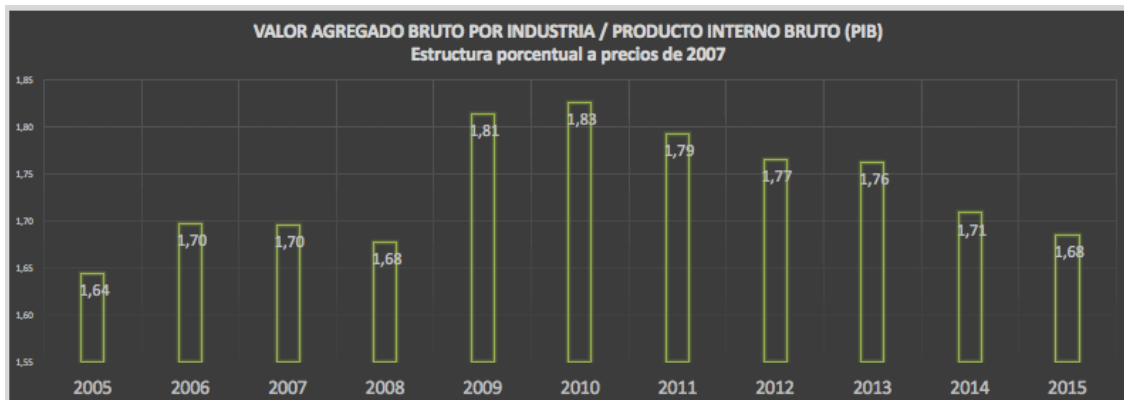
ANEXOS

ANEXOS:

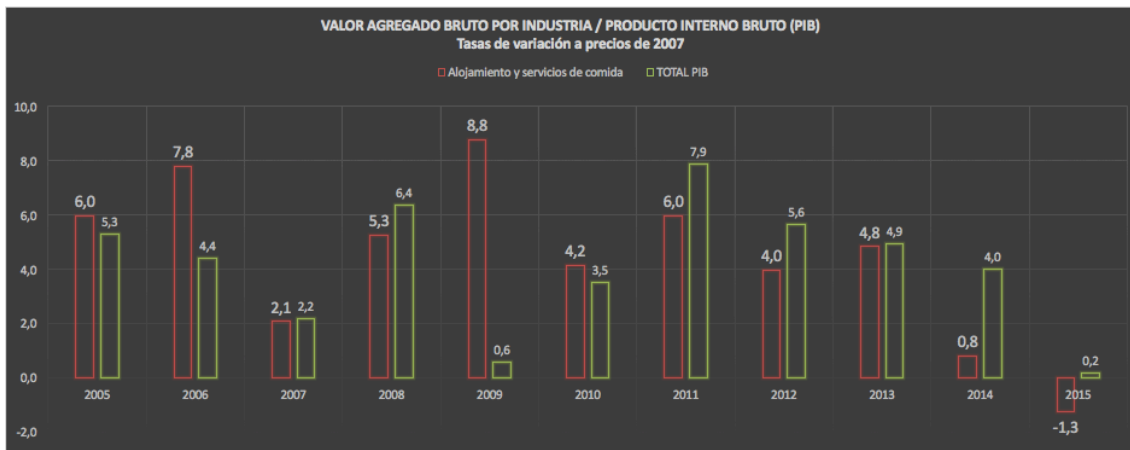
Anexo 1: Crecimiento PIB



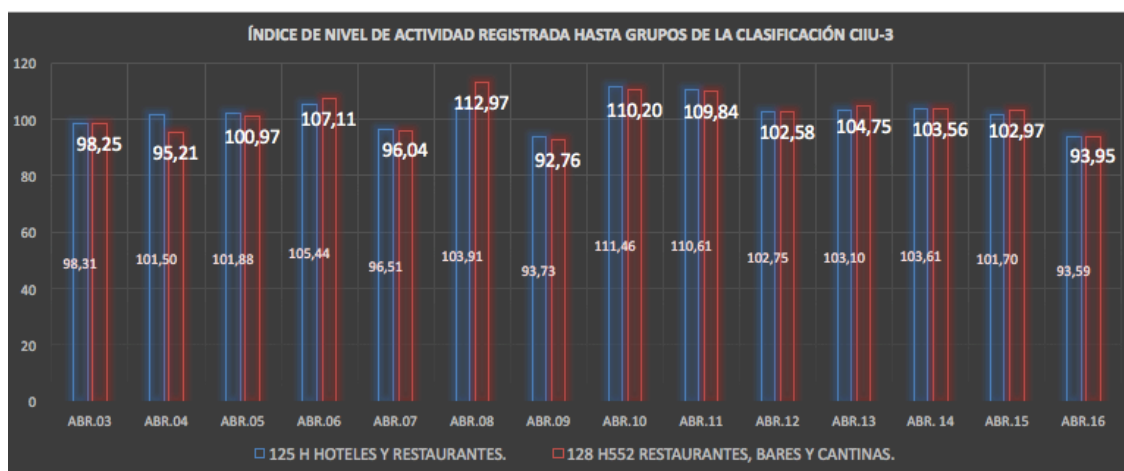
Anexo 2: Valor agregado bruto por industria estructura porcentual



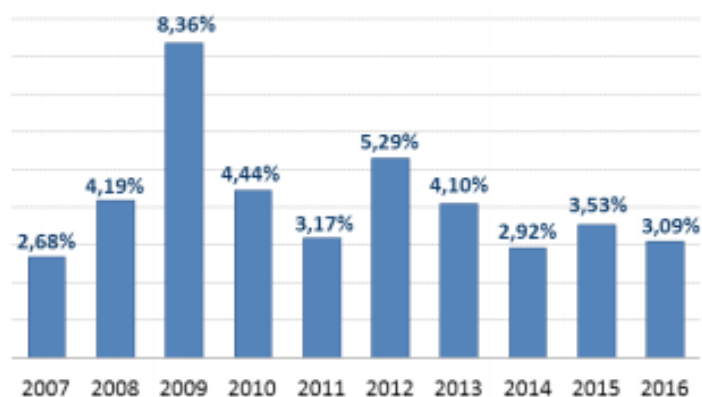
Anexo 3: Valor agregado bruto por industria tasa de valoración a precios.



Anexo 4: Índice de nivel de actividad CIU-3



Anexo 5: Inflación Anual en los meses de enero



Anexo 6: Inflación por producto

RESTAURANTES Y HOTELES				
Mensual: 1,18%		Anual: 5,13%		
Producto	Ponderación	Aporte al IPC general	Porcentaje de aporte	Inflación
ALMUERZO POPULAR	0,0482	0,0468	23,77%	1,47%
ALOJAMIENTO EN HOTELES	0,0015	0,0077	3,91%	10,85%
ALMUERZO EJECUTIVO	0,0144	0,0046	2,34%	0,47%
PLATOS PREPARADOS	0,0043	0,0017	0,87%	0,65%
COMIDA TRADICIONAL PREPARADA	0,0059	0,0007	0,37%	0,18%
POSTRES PREPARADOS	0,0002	0,0002	0,11%	1,46%
DESAYUNO	0,0005	0,0002	0,09%	0,53%
BEBIDAS CALIENTES	0,0001	0,0000	0,01%	0,19%

Anexo 7: Matriz industria

Matriz de Análisis de la Industria

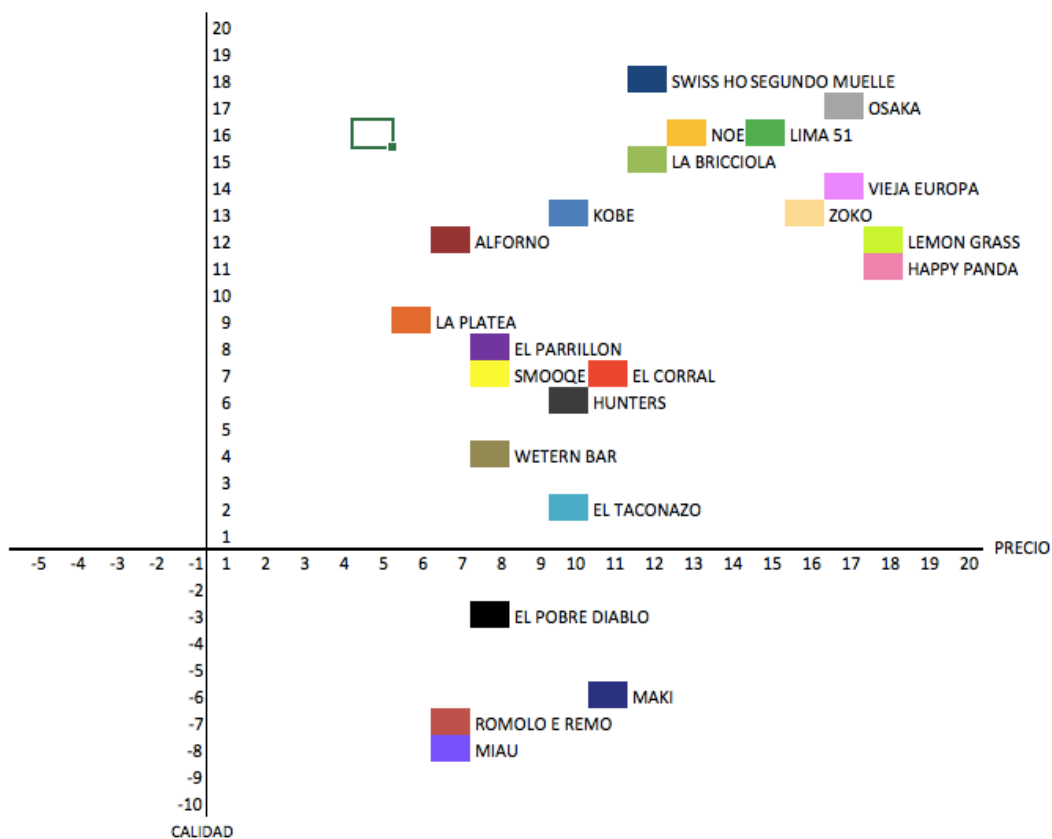
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
							Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada								
Economías de escala	Poco				x		Mucho	4
Acceso a proveedores y canales de distribución	Mucho	x					Poco	1
Barreras Legales	Pocas			x			Muchas	3
Diferenciación de producto	Poco					x	Alto	5
Identificación de marcas	Bajo					x	Alto	5
Requerimiento de capital	Bajo			x			Alto	3
Experiencia	Sin importancia				x		Importante	4
								3,6
Barreras de Salida								
Especialización de activos	Alto					x	Bajo	5
Costo de salida	Alto		x				Bajo	2
Salidas estratégicas	Alto			x			Bajo	3
Barrera emocional	Alto			x			Bajo	3
								3,3
Rivalidad entre competidores								
Cantidad de competidores	Muchos		x				Pocos	2
Crecimiento de la industria	Lento			x			Rápido	3
Costos fijos	Altos				x		Bajo	4
Características del producto	Commodities				x		Especializados	4
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento			x			Poco Crecimiento	3
Diversidad de Competidores	Alto			x			Bajo	3
								3,2
Capacidad de negociación Compradores								
Número de clientes	Pocos					x	Algunos	5
Producto sustitutos	Varios		x				Pocos	2
Costo de migración de compradores	Bajo			x			Alto	3
Influencia de la calidad	Bajo				x		Alto	4
								3,5
Capacidad de negociación proveedores								
Cantidad de proveedores	Pocos					x	Varios	5
Productos sustitutos	Bajo					x	Alto	5
Costo de migración de proveedores	Alto				x		Bajo	4
Contribución a la calidad del producto	Alto			x			Bajo	3
Utilidad de industria a los proveedores	Poca			x			Mucho	3
								4,0
Total Análisis Industria								
Barreras de entrada	Bajo						Alto	3,6
Barreras de salida	Alto						Bajo	3,3
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	3,2
capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	3,5
capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	4,0
Viabilidad de sustitutos	Algunos						Poco	3
								3,4

Anexo 8: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Mayor facilidad para conseguir créditos para PYMES	0,05	3	0,15
2. El crecimiento de la industria de restaurante se mantiene estable	0,1	3	0,3
3. Los consumidores ecuatorianos buscan productos innovadores.	0,1	4	0,4
4. Entorno político estable y atractivo para impulsar emprendimientos en la industria.	0,05	3	0,15
5. Reglas claras para el establecimiento del un restaurante.	0,05	2	0,1
6. La maquinaria nueva y usada es fácil de conseguir.	0,1	3	0,3
7. Economías de escala, variedad de productos y proveedores.	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
1. Alta rivalidad en el mercado	0,1	4	0,4
2. Incremento aranceles encarecen los productos traídos del exterior	0,1	3	0,3
3. Elevado número de productos sustitutos	0,15	3	0,45
4. Disminución de gastos de los consumidores por la crisis económica del país	0,05	4	0,2
TOTAL	1		3,4

Anexo 9: Mapa perceptual de mercadeo

MAPA PERCEPTUAL DE MERCADEO



Anexo 10: Entrevistas

Entrevista #1:

Nombre entrevistado: Roberto Moncayo

Ocupación: Accionista restaurante Zinc

Preguntas:

1. ¿Cómo define al mercado de restaurantes de Quito?
2. ¿Qué cree que el consumidor quiteño busca?
3. ¿Cuáles estrategias de posicionamiento uso para su restaurante?
4. ¿Qué tan difícil fue crecer en ventas?
5. ¿Cuánto tiempo se demoró en tener una clientela suficiente para cubrir los gastos?
6. ¿Cuál es el medio publicitario que más usa y mejores resultados le ha dado?

7. ¿Cuánto gasta anualmente en publicidad?
8. ¿Qué problemas son usuales en cuanto al manejo de un restaurante?
9. ¿Qué cree que es lo que más les atrae a los quiteños al momento de elegir un restaurante?
10. ¿Cuál es el factor más importante que debe tener un restaurante?

Entrevista #2:

Nombre entrevistado: Fernando Magdaleno Muro (Master en Marketing)

País de origen: España (Bilbao, País Vasco)

Preguntas:

1. ¿Cómo es la típica modalidad de los restaurantes de pintxos en su ciudad?
2. ¿Cuál es la perspectiva que usted tiene de la implementación de este tipo de modalidad de restaurante en Quito - Ecuador?
3. ¿Cree que es factible la introducción al país de este tipo de restaurante?
4. ¿Qué tipo de consumidor cree usted que estaría abierto a optar por este tipo de comida y modalidad?
5. ¿Cuál sería el enfoque adecuado a un restaurante de este tipo?
6. ¿Cuál cree usted que es la ventaja potencial de la empresa?

Entrevista #3:

Nombre entrevistado: Andrew Townsend

Ocupación: Administrador y Gerente de Restaurante

1. ¿Cómo define al mercado de restaurantes en el Ecuador y dentro de la ciudad de Quito?
2. ¿Cree que es fácil la introducción al mercado de nuevos restaurantes?
3. ¿Qué tipo de consumidor cree usted que estaría abierto a optar por este tipo de comida y modalidad?
4. ¿Cuál sería el enfoque adecuado a un restaurante de este tipo?
5. ¿En cuál sector de Quito cree usted que se debería establecer el restaurante para que tenga la mayor acogida posible?

6. ¿Cuál cree usted que es la ventaja potencial de la empresa?
7. ¿Cuál estrategia de publicidad cree usted que es la más efectiva para los restaurantes?

Anexo 11: Focus Group

Esquema

1. Introducción del producto.
2. Presentación de los integrantes. Nombre, Edad, a que se dedica.
3. Preguntas:
 - a. ¿Al momento de escoger un restaurante, por qué lo escoge?
¿Cuál es el motivo principal?
 - b. ¿Cuál sería un factor determinante que le haría no regresar a un restaurante?
 - c. ¿La marca del restaurante hace diferencia al momento de escoger?
 - d. ¿Qué tan importante es que esté de moda?
 - e. ¿Qué tipo de promoción es el que más atractivo le resulta? Y cual recomendaría.
 - f. ¿Qué tan importante es que tenga servicio a domicilio?
 - g. ¿Qué tan importante es que el dueño se acerque a los clientes a preguntar qué tal?
 - h. ¿Por qué medio es usual que usted busque restaurantes?
4. Degustación
 - a. Que tal les pareció el producto. Qué precio estarían dispuestos a pagar por este producto.
 - b. Cual creerían que sería el elemento diferenciador de este restaurante.
5. Agradecimiento.

Elementos

- **Moderador:** Melissa Burbano
- **Asistencia:** 9 Participantes

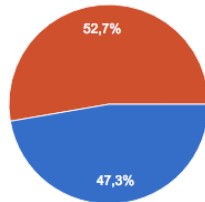
- Daniela Cascante, 28 años, Abogada.
 - Lourdes Galarza, 36 años, Encargada de ventas.
 - María José Córdova, 22 años, Estudiante.
 - Pilar Torres, 40 años, Dueña de un restaurante.
 - Ana Bertha Orlando, 45 años, Arquitecta.
 - Fernando Magdaleno, 31 años, Jefe de agencia.
 - Andrea Guzmán, 33 años, Analista de precios.
 - Sebastián Sevilla, 25 años, Director comercial de inversiones.
 - María Isabel Martínez, 38 años, Chef profesional.
- **Edades:** 22 – 45 años
 - **Estrato Socioeconómico:** Medio –Alto

Fotos Focus Group



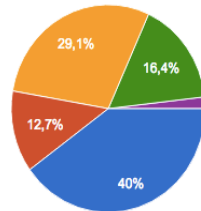
Anexo 12: Encuestas

1. Género (55 respuestas)



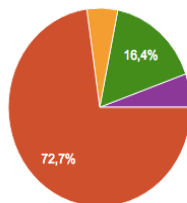
2. Edad (55 respuestas)

● Femenino
● Masculino



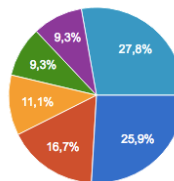
● 20 - 24
● 25 - 29
● 30 - 34
● 35 - 39
● 40 - 44
● 45 - 49
● 50 o más

3. ¿Lugar dónde Vive? (55 respuestas)



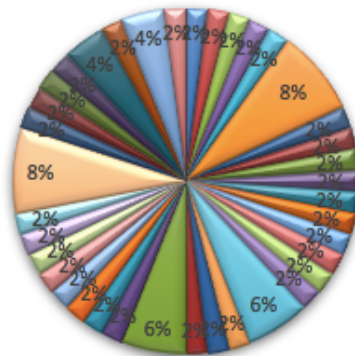
● Centro de Quito
● Norte de Quito
● Sur de Quito
● Cumbayá
● Valle de los Chillos

4. Ingreso Mensual (54 respuestas)



● \$100 - \$400
● \$400 - \$700
● \$700 - \$1000
● \$1000 - \$1500
● \$1500 - \$2000
● Más de \$2000

5. Restaurantes más frecuentados

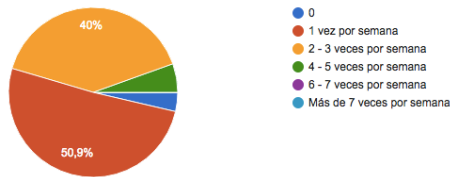


■ Arrecife
■ Chilis
■ Deli
■ El corral
■ hamburguesas de Rosty
■ kfc
■ La casa de Eduardo
■ La vieja Europa
■ Los Rosales
■ Menestras del negro
■ Romulo y Remo
■ The West
■ Vaco y vaca

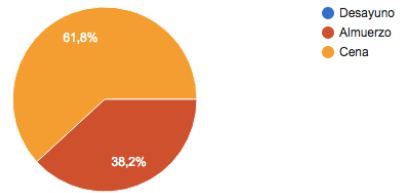
■ Capuleto
■ Coyote
■ Dominos
■ El segundo Muelle
■ Hornero
■ Kobe
■ La vecindad de los cuates
■ Los ceviches fr la rumiñahui
■ Lucia
■ Metro café
■ Subway
■ Troncos
■ Zinc

■ Chifas
■ Crepes y waffles
■ El àrabe
■ Go green
■ il capo
■ La Briciola
■ La vecindad de los cuates
■ Los Choris
■ Lucía
■ Noe
■ Tanoshi
■ Vaco y Vaca

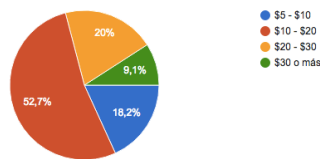
6. ¿Con qué frecuencia asiste a restaurantes? (55 respuestas)



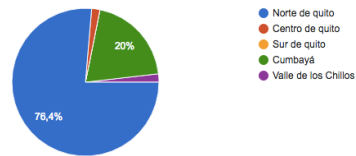
7. ¿A qué hora frecuenta más los restaurantes? (55 respuestas)



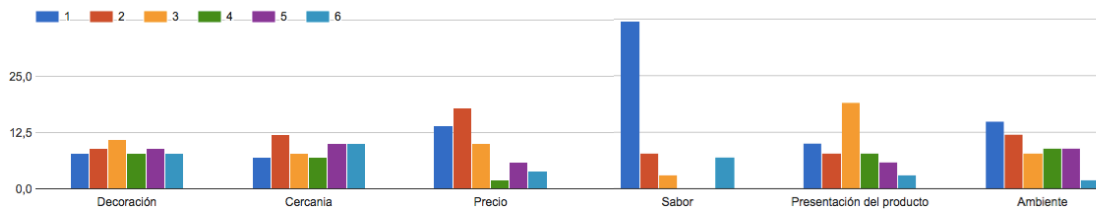
8. En promedio, ¿Cuánto gasta en los restaurantes cada salida a comer por persona? (55 respuestas)



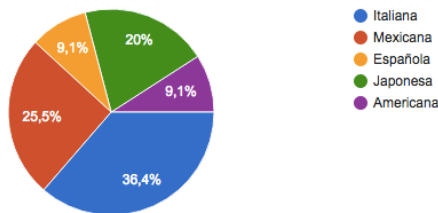
9. ¿En qué zona de Quito se encuentran los restaurantes que más frecuenta? (55 respuestas)



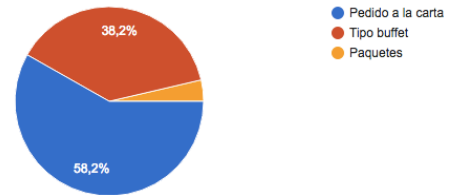
10. ¿Qué es lo que más le importa al momento de escoger un restaurante? En orden del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante, enumere las siguientes opciones:



11. ¿Cuál es la comida que más le gusta? (55 respuestas)

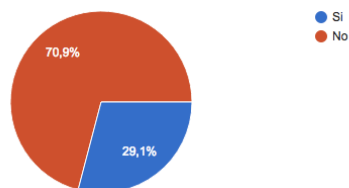


12. ¿Qué tipo de restaurante prefiere? (55 respuestas)



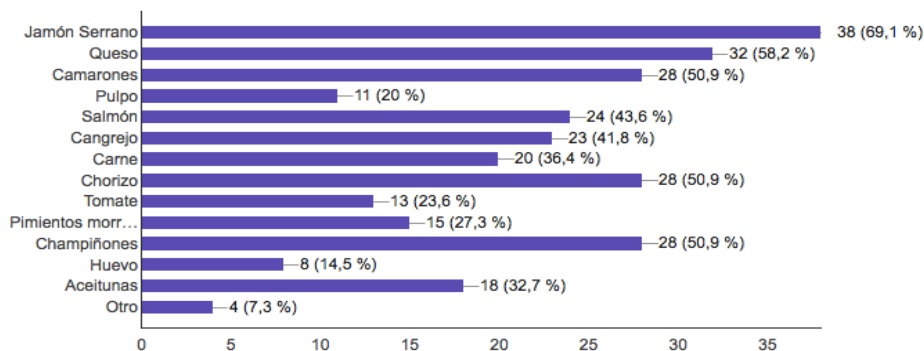
13. ¿Sabe lo qué es un Pintxo? Si su respuesta fue no observe la imagen siguiente.

(55 respuestas)



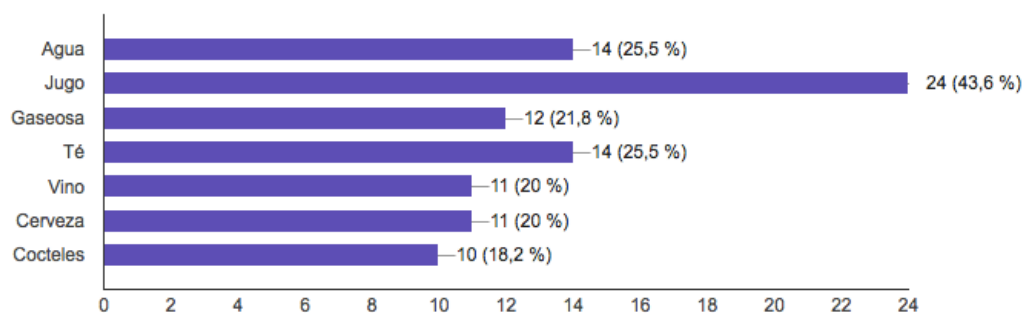
18. De la siguiente lista, ¿Cuáles serían sus ingredientes favoritos que quisiera encontrar en un Pintxo? Escoger máximo 5

(55 respuestas)



19. Usualmente, ¿Con qué bebida acompaña su comida? Seleccione 2.

(55 respuestas)



Anexo 13: Costos y precios unitarios pintxos

PINTXO 1

COSTO UNITARIO POR PINTXO	\$	1,08
PRECIO DE VENTA	\$	3,00

PINTXO 2

COSTO UNITARIO POR PINTXO	\$	0,93
PRECIO DE VENTA	\$	2,25

PINTXO 3

COSTO UNITARIO POR PINTXO	\$	0,82
PRECIO DE VENTA	\$	2,50

PINTXO 4

COSTO UNITARIO POR PINTXO	\$	0,60
PRECIO DE VENTA	\$	1,75

PINTXO 5

COSTO UNITARIO POR PINTXO	\$	0,47
PRECIO DE VENTA	\$	1,25

Anexo 14: Estado de resultado anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL		Inicial	Años				
Años		0	1	2	3	4	5
INGRESOS			\$ 178.691,82	\$ 299.030,93	\$ 467.963,82	\$ 594.156,55	\$ 643.182,61
Ventas totales			\$ 178.691,82	\$ 299.030,93	\$ 467.963,82	\$ 594.156,55	\$ 643.182,61
COSTOS DIRECTOS			\$ 131.787,94	\$ 201.647,28	\$ 264.034,29	\$ 306.947,57	\$ 320.221,86
Costo de bienes vendidos			\$ 131.787,94	\$ 201.647,28	\$ 264.034,29	\$ 306.947,57	\$ 320.221,86
UTILIDAD BRUTA			\$ 46.903,89	\$ 97.383,64	\$ 203.929,53	\$ 287.208,98	\$ 322.960,75
COSTOS INDIRECTOS			\$ 77.238,72	\$ 79.809,96	\$ 82.450,63	\$ 82.392,52	\$ 85.157,47
Sueldos Operacionales			\$ 20.973,20	\$ 23.022,44	\$ 23.691,15	\$ 24.379,92	\$ 25.089,36
Gastos Generales			\$ 55.910,68	\$ 56.432,68	\$ 58.404,64	\$ 57.657,76	\$ 59.713,27
Gasto por Depreciaciones			\$ 312,84	\$ 312,84	\$ 312,84	\$ 312,84	\$ 312,84
Gasto por Amortizaciones			\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00
BENEFICIO OPERATIVO			\$ (30.334,83)	\$ 17.573,69	\$ 121.478,90	\$ 204.816,46	\$ 237.803,28
GASTOS FINANCIEROS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN			\$ (30.334,83)	\$ 17.573,69	\$ 121.478,90	\$ 204.816,46	\$ 237.803,28
Impuesto participacion de trabajadores	15%		\$ 20,61	\$ 3.345,47	\$ 18.221,84	\$ 30.722,47	\$ 35.670,49
UTILIDADES ANTES DE IR			\$ (30.355,44)	\$ 14.228,22	\$ 103.257,07	\$ 174.093,99	\$ 202.132,79
Impuesto a la Renta (IR)	22%		\$ 25,69	\$ 4.170,69	\$ 22.716,55	\$ 38.300,68	\$ 44.469,21
UTILIDAD NETA			\$ (30.381,13)	\$ 10.057,53	\$ 80.540,51	\$ 135.793,31	\$ 157.663,57

Margen Bruto			308%	385%	520%	580%	603%
UTILIDAD BRUTA			\$ 46.903,89	\$ 97.383,64	\$ 203.929,53	\$ 287.208,98	\$ 322.960,75
Variaciones del Margen Bruto			56%	21%	24%	4%	4%
Margen Operativo			-227%	58%	304%	414%	444%
BENEFICIO OPERATIVO			\$ (30.334,83)	\$ 17.573,69	\$ 121.478,90	\$ 204.816,46	\$ 237.803,28
Variaciones del Margen Operativo			-264%	-46980%	89%	11%	9%
Margen Neto			-227%	31%	201%	274%	294%
UTILIDAD NETA			\$ (30.381,13)	\$ 10.057,53	\$ 80.540,51	\$ 135.793,31	\$ 157.663,57
Variaciones en Margen Neto			-262%	-70912%	89%	11%	9%

Anexo 15: Estado de situación financiera anual

CUENTAS	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	59.768,30	31.716,66	45.674,70	133.890,58	272.587,70	422.014,21
Corrientes	35.736,30	11.043,16	28.359,70	118.534,08	259.011,70	411.796,71
Efectivo	31.103,70	-7.869,33	-1.806,11	72.663,04	209.907,01	378.534,05
Cuentas por cobrar		11.088,63	18.238,13	28.385,08	30.727,24	33.262,66
Inventarios materia prima	4.600,21	7.773,31	11.850,51	17.372,81	18.258,55	-
Inventarios sum fabricación	32,39	50,54	77,18	113,14	118,91	-
No corrientes	24.032,00	20.673,50	17.315,00	15.356,50	13.576,00	10.217,50
Propiedad, planta y equipo	23.822,00	23.822,00	23.822,00	25.222,00	26.800,00	26.800,00
Depreciación acumulada		3.316,50	6.633,00	9.949,50	13.266,00	16.582,50
Intangibles	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Amortización acumulada		42,00	84,00	126,00	168,00	210,00
PASIVOS	2.316,30	69.252,97	113.994,44	179.750,40	226.881,18	234.920,85
Corrientes	2.316,30	4.645,80	8.546,30	14.821,67	16.147,48	7.910,41
Cuentas por pagar proveedores	2.316,30	3.911,93	5.963,84	8.742,97	9.188,73	-
Sueldos por pagar		732,00	854,00	854,00	854,00	854,00
Impuestos por pagar		1,87	1.728,46	5.224,69	6.104,75	7.056,41
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo		-	-	-	-	-
PATRIMONIO	57.452,00	27.070,87	37.128,40	117.668,91	253.462,22	411.125,79
Capital	57.452,00	57.452,00	57.452,00	57.452,00	57.452,00	57.452,00
Utilidad / Perdida		3,68	3.400,50	10.278,85	12.010,24	13.882,50
Utilidades retenidas		-30.384,81	-23.724,10	49.938,06	183.999,98	339.791,30

Anexo 16: Estado de flujo de efectivo anual

CUENTAS	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-2.316,30	-38.973,02	6.063,21	74.469,16	131.127,88	168.627,04
Utilidad Neta	-	-30.381,13	10.057,53	80.540,51	135.793,31	157.663,57
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciación	-	3.316,50	3.316,50	3.316,50	3.592,88	3.316,50
(+) Amortización	-	42,00	42,00	42,00	45,50	42,00
(-) Δ CxC	-	-11.088,63	-7.149,49	-10.146,96	-3.301,98	-2.535,42
(-) Δ Inventario MP	-4.600,21	-3.173,10	-4.077,19	-5.522,30	-957,58	18.258,55
(-) Δ Inventario SF	-32,39	-18,15	-26,63	-35,96	-6,24	118,91
(+) Δ CxP PROVEEDORES	2.316,30	1.595,63	2.051,91	2.779,13	481,91	-9.188,73
(+) Δ Sueldos por pagar	-	732,00	122,00	-0,00	-5.566,22	-
(+) Δ Impuestos	-	1,87	1.726,59	3.496,23	1.046,30	951,66
Actividades de Inversión	-24.032,00	-	-	-	-	-
(-) Adquisición PPE e intangibles	-24.032,00	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	57.452,00	-	-	-	-	-
(+) Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
(+) Δ Capital	57.452,00	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	31.103,70	-38.973,02	6.063,21	74.469,16	141.406,73	168.627,04
Efectivo principios de periodo	-	82.828,17	-98.434,21	334.585,83	1.711.843,31	3.409.207,51
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	31.103,70	43.855,14	-92.371,00	409.054,99	1.853.250,04	3.577.834,55

Anexo 17: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
UAII IMPUESTOS	\$ -	\$ (30.334,83)	\$ 17.573,69	\$ 121.478,90	\$ 204.816,46	\$ 237.803,28
(+) Gasto por Depreciaciones	\$ -	\$ 3.316,50	\$ 3.316,50	\$ 3.316,50	\$ 3.316,50	\$ 3.316,50
(+) Gasto por Amortizaciones	\$ -	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00
(-) Impuesto Participación de Trabajadores (15%)	\$ -	\$ 20,61	\$ 3.345,47	\$ 18.221,84	\$ 30.722,47	\$ 35.670,49
(-) Impuesto a la Renta (IR) (22%)	\$ -	\$ 25,69	\$ 4.170,69	\$ 22.716,55	\$ 38.300,68	\$ 44.469,21
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ (27.022,83)	\$ 13.416,03	\$ 83.899,01	\$ 139.151,81	\$ 161.022,07
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 33.420,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (19.153,31)	\$ 7.352,82	\$ 9.429,85	\$ 1.907,85	\$ (7.604,97)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 33.420,00	\$ (19.153,31)	\$ 7.352,82	\$ 9.429,85	\$ 1.907,85	\$ 21.189,90
(-) Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversiones	\$ (24.032,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.591,63
(+) Recuperación Eq. Computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 791,67
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (24.032,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.383,29
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (57.452,00)	\$ (7.869,33)	\$ 6.063,21	\$ 74.469,16	\$ 137.243,96	\$ 165.215,46

