



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocio para la implementación de un restaurante de comida española con temática para apasionados de la tauromaquia y flamenco, ubicado en el norte de Quito.

AUTOR

Lía Annel Vásquez Rivera

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE
DE COMIDA ESPAÑOLA CON TEMÁTICA PARA APASIONADOS DE LA
TAUROMAQUIA Y FLAMENCO, UBICADO EN EL NORTE DE QUITO.

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

Profesor guía: Milton Gallardo

Autor: Lía Annel Vásquez Rivera

Año: 2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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”

Milton Eduardo Gallardo Herrera

0501269922

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Oswaldo Xavier Martínez Páez

1711663151

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Lía Annel Vásquez Rivera

1718315607

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa, a mi tutor que con su ayuda y exigencia fue indispensable, a mis profesores que con sus conocimientos aportaron en la elaboración de este proyecto.

DEDICATORIA

A mis amados padres, por su apoyo, esfuerzo y amor incondicional durante cada etapa de mi vida, sin ellos no lo hubiera logrado. Los amo.

RESUMEN

En la actualidad, no existe en la capital un restaurante español que cumpla con todas las expectativas que un apasionado por la tauromaquia y baile flamenco exige. Si bien debido a las prohibiciones, en cuanto a corridas de toros en Quito, las festividades taurinas han disminuido, el segmento de aficionados sigue en aumento. Este segmento pertenece a un nicho de mercado con necesidades que no han sido explotadas, tales como encontrar un ambiente que refleje un club de apasionados taurinos totalmente español, comida exquisita y bailes en vivo con profesionales de alto nivel.

Conociendo estas necesidades del nicho, nace el concepto de un restaurante de comida típica española, con un ambiente totalmente taurino y flamenco, ubicado en el sector La Floresta al norte de Quito. Este proyecto está dirigido a hombres y mujeres profesionales de 25 a 75 años, de clase socioeconómica A y B, a quienes les gusta las corridas de toros y danza flamenco. Son conservadores, educados, refinados, con una vida social activa. El valor agregado de este proyecto es brindar una experiencia original en el mercado objetivo, basada en el ambiente, servicio y calidad de los platos.

Debido a que el plan de negocio se dirige a una industria sumamente competitiva, se utilizará una estrategia de diferenciación, con el fin de ofrecer un producto diferente.

La inversión que exige el proyecto, asciende a USD 62.805,62 la cual se financia mediante 70% de capital propio y 30% por crédito bancario a un plazo de 5 años.

Se determinó la rentabilidad financiera del proyecto al obtener un VAN de USD 23.736,86 y una TIR de 27,33%.

ABSTRACT

In nowadays, there is not a spanish restaurant in Quito that fulfills all the expectations that a passionate about bullfighting and flamenco dancing requires. Although the bullfights had declined in the capital of Ecuador (which was recognized as one the most taurine city in America) due to the prohibitions that have risen against this tradition; this has not influenced in the increase of his fans. This segment belongs to a niche market with needs that have not been exploited, such as finding a place that reflects the taurine passion with spanish atmosphere reflected in his exquisite food and live dances with high-level professionals.

Knowing these needs, the concept of a typical Spanish food restaurant is born, with a totally taurine and spanish spirit, located in "La Floresta", a popular neighborhood in the north of Quito. This project is focused at professional men and women, between 25 and 75 years, with a socio-economic class between A and B, who like bullfighting and flamenco dance. They are conservative, educated, refined, with an active social life. The added value of this project is to provide an original experience in the target market, based on the ambience, and the quality of service and food.

Due to the business plan is aimed at a highly competitive industry, a differentiation strategy will be used. This with the aim of offering a different product.

The investment required by the project amounts to USD 62,805.62, which is financed by 70% of own capital and 30% by bank credit over a period of 5 years.

The financial profitability of the project was determined by obtaining a NPV of USD 23,736.86 and an IRR of 27.33%.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del Entorno Externo	2
2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)	2
2.1.1.1 Factores Político-Legales	2
2.1.1.2 Factores Económicos	4
2.1.1.3 Factores Socio-Culturales	6
2.1.1.4 Factores Tecnológicos.....	6
2.1.1.5 Factores Ecológicos	7
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER).....	8
2.1.3. Conclusiones del Análisis del Entorno	10
2.1.3.1. Conclusiones Análisis PESTEL	10
2.1.3.2. Conclusiones Análisis PORTER.....	11
2.1.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	12
2.1.4.1. Conclusiones Matriz EFE	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Cliente potencial	13
3.1.1 Segmentación de Mercado	14
3.1.2. Tamaño Muestral	14
3.2 Objetivo General de la Investigación.....	14
3.3 Objetivos Específicos.....	14
3.4 Investigación Exploratoria	15
3.4.1 Desarrollo del Grupo Focal	15
3.4.1.1 Resultados del grupo focal	15
3.5 Presentación y análisis entrevistas a profundidad	16
3.5.1 Entrevistas a expertos	16

3.6 Investigación Descriptiva	18
3.7 Conclusiones Análisis del Cliente	19
3.7.1 Conclusiones Investigación Cualitativa.....	19
3.7.2 Conclusiones Investigación Cuantitativa.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1 Oportunidad percibida del entorno	20
4.2 Oportunidad percibida de los clientes	21
5. PLAN DE MARKETING	22
5.1 Estrategia General de Marketing	22
5.1.1 Mercado Objetivo.....	22
5.1.2 Demanda Potencial.....	23
5.1.2 Propuesta de Valor	24
5.2 Mezcla de Marketing.....	24
5.2.1 Producto/Servicio.....	24
5.2.1.1 Estrategia de Producto	25
5.2.1.2 Atributos	25
5.2.1.3 Branding	25
5.2.1.3.1 Imagotipo.....	25
5.2.1.3.2 Tipografías	25
5.2.1.3.3 Slogan	26
5.2.1.3.4 Colores.....	26
5.2.1.4 Servicio al cliente.....	26
5.2.2 Precio.....	27
5.2.2.1 Estrategia de Precio	27
5.2.2.2 Estrategia de entrada	27
5.2.2.3 Estrategia de ajuste	28
5.2.2.4 Costo de ventas.....	28
5.2.3 Plaza.....	28
5.2.3.1 Estrategia de Distribución.....	28
5.2.4 Promoción.....	29
5.2.4.1 Estrategia de Promoción	29

5.2.4.2 Promoción de Ventas	29
5.2.4.3. Publicidad	29
5.2.4.4 Marketing Directo	29
5.2.4.5 Relaciones Públicas	32
5.2.5 Personas.....	32
5.2.5.1 Capacitaciones	33
5.2.6 Evidencia Física (Physical)	33
5.2.7 Procesos.....	34
5.2.7.1 Proceso de almacén y compras:	34
5.2.7.2 Proceso de producción:	34
5.2.7.3 Proceso gestión de salón:	35
5.2.8 Productividad y calidad	36
5.2.9 Acciones de la mezcla de marketing.....	36
6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivo General	38
6.1.3.1 Objetivos Específicos y Estratégicos	38
6.2 Plan de Operaciones	38
6.2.1 Ciclo de Operaciones.....	39
6.2.2 Flujograma de Procesos	39
6.2.3 Requerimientos de Equipos y Herramientas.....	40
6.2.4 Instalaciones	40
6.2.4.1 Planificación arquitectónica	40
6.3 Estructura Organizacional.....	41
6.3.1 Organigrama Estructural	41
6.3.2 Presupuesto de sueldos y salarios	42
6.3.3 Descripción de funciones y puestos de trabajo.....	42
6.3.4 Marco Legal	43
7. ANÁLISIS FINANCIERO	45

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.1 Proyección de ingresos.....	45
7.1.2 Proyección de costos.....	46
7.1.3 Proyección de gastos.....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo.....	48
7.2.3 Estructura de capital	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.3.1 Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	50
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	53
Referencias	56
ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El presente proyecto, corresponde a un plan de negocio para implementar un restaurante de comida española con temática para apasionados de la tauromaquia y flamenco, ubicado en el norte de Quito. Se busca llegar a un nicho de mercado como es el de los apasionados por el arte y cultura española. Existen algunos lugares en la capital que brindan comida típica de España, sin embargo, estos no generan un valor agregado en los consumidores, el cual es recrear una experiencia totalmente española. El proyecto busca suplir la necesidad de un nicho que a pesar de la prohibición de realizar corridas de toros, continúa creciendo, y con esto contribuir al crecimiento de la economía brindando empleo y beneficiando a demás grupos de interés como proveedores de ingredientes de cocina y demás insumos para el restaurante, o posibles aliados estratégicos, como eventos taurinos.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad y viabilidad comercial y financiera de implementar un restaurante de comida española, con temática para apasionados de la tauromaquia y flamenco, ubicado en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- ☐ Definir los factores externos que afectan positiva o negativamente la implementación y ejecución del restaurante.
- ☐ Detallar el segmento de mercado al que se dirigirá el servicio y la aceptación del mismo.
- ☐ Detallar la oportunidad de negocio para el reconocimiento del servicio dentro de la industria de restaurantes y apasionados por la cultura española.

- ☐ Especificar un plan de mercado que determine todo lo que el servicio debe ofrecer, el rango ideal de precios a utilizarse, el lugar exacto donde debe ubicarse y las promociones más adecuadas al segmento.
- ☐ Definir una estructura organizacional que permita determinar cómo operar en el mercado y alcanzar los distintos objetivos.
- ☐ Evaluar financieramente el proyecto para demostrar si es viable, factible y rentable en el mercado.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

Tabla n°1: Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU 4

	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
I56	Servicio de alimento y bebida.
I561	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
I5610	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
I5610.0	Restaurantes y servicios móvil de comidas
I5610.01	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

Adaptado de:(INEC, 2012)

2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)

2.1.1.1 Factores Político-Legales

Los cambios gubernamentales son un factor político importante, ya que cada gobierno tiene políticas propias y obedece a distintas ideologías(Kotler & Armstrong, 2013), por lo cual el panorama es variable de un periodo presidencial

a otro. En el caso de Ecuador, el panorama político nacional es incierto, ya que el próximo año se realizarán elecciones, lo cual afectará positiva o negativamente a todo el clima de negocios. En épocas electorales existe afectación en la industria de los restaurantes por la incertidumbre que se genera al desconocer la actuación del futuro gobierno. Este factor evidencia una amenaza.

Se analiza también la legislación actual en el mercado local y los decretos ejecutivos. El presente proyecto se regirá a la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, la cual propone reglas claras y transparentes para que las empresas compitan en condiciones justas, sin prácticas tramposas y desleales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016). Este factor evidencia una oportunidad.

En cuanto a los decretos ejecutivos, cualquier cambio que estos dispongan en política de precios, laboral, de distribución, seguridad social o consumo afecta directamente en mayor o menor grado las operaciones del proyecto y su productividad, ya que es una resolución unilateral emanada por el Presidente de la República (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) Este factor evidencia una amenaza.

Otro factor se refiere a los cambios que pudiera haber en política laboral (reducción de la jornada laboral, políticas de despidos, permisos, etc.), porque afectan directamente la productividad de las empresas y rentabilidad de las mismas. Como por ejemplo, la ley propuesta sobre el trabajo juvenil, la cual permite contratar a jóvenes entre 18 y 26 años que estén buscando su primer empleo, brindando como incentivo a las empresas, que el estado cubra el aporte al IESS (SDR Lawyers, 2016) Este factor evidencia una oportunidad.

También es importante estar atentos a las variaciones en cuanto a la política de aranceles de productos que se puedan importar desde España, ya que éste proyecto presenta ciertos insumos que deben ser importados, como decoración

típica y artesanías para el ambiente del local. Esta política está normada por la Ley de Comercio Exterior e Inversiones(Universidad de Barcelona, 2016)Este factor evidencia una amenaza.

2.1.1.2 Factores Económicos

Dentro de los factores económicos más influyentes en el sector, es la existencia de un incentivo gubernamental hacia la creación de nuevas empresas, ya que motiva a una mayor producción de bienes y servicios en el país. Un ejemplo actual es el apoyo que brinda la Corporación Financiera Nacional, la cual da préstamos desde USD 50.000 y puede financiar hasta 80% de la inversión del emprendimiento, además que los intereses son los más bajos del mercado, desde 9,75% a 11,5% máximo(Corporación Financiera Nacional, 2016). Este factor evidencia una oportunidad.

Es importante mencionar, que la banca privada también ofrece financiamiento. Sin embargo, las tasas de interés son mucho más altas. Por ejemplo, el Banco Pichincha, para financiar capital de trabajo, fija una tasa de interés del 16,06%(Banco Pichincha, 2016). Este factor representa una amenaza.

Otra variable importante, es la incidencia de los acontecimientos externos que afectan al país (baja del petróleo, valorización o desvalorización del dólar), los cuales pueden crear una contracción en la economía. El consumidor preso del temor por el futuro económico puede dejar de gastar, de consumir, y al verse disminuido el consumo, las empresas se quedan con un inventario que no se logra vender en su totalidad, provocando el colapso en el sector empresarial, llevando al desempleo y cierre de muchas empresas(GERENCIE, 2013). Este factor evidencia una amenaza.

Dentro de las variables económicas se considera los posibles cambios en la política fiscal, ya que influyen directamente en el consumo. Un incremento de impuestos a las bebidas azucaradas, gaseosas y cigarrillos, aumenta los costos para los empresarios. Por ejemplo, en los últimos meses, la cerveza normal cuyo

precio sugerido era de USD 1,05, ahora cuesta USD 1,18, mientras que la cerveza light solo incrementó USD 0,6 ctvs. Los cigarrillos incrementaron 1 ctv. por unidad y 23 ctvs. por cajetilla. Para las bebidas gaseosas, éstas aplicaron 25 ctvs. por litro, mientras que para las botellas de menos de 1 litro se aplicó un proporcional (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica, 2016). Este factor, si continúa cambiando, evidencia una amenaza.

Los niveles de consumo en la economía también afectan al proyecto. Según el Banco Central del Ecuador, para fines del 2015 el consumo privado (hogares) en contribución al PIB fue de 61% (BCE, 2016) indicando que el consumo en hogares mueve la economía del país en general, siendo el que mayor afectación ocasiona sobre el PIB. Este factor evidencia una oportunidad.

Una variable económica que influye en el proyecto, es la influencia de la industria alimenticia sobre la economía ecuatoriana, generando un importante aporte de 54,50% al sector manufacturero. Este sector es altamente atractivo a la inversión (Uribe, 2015), indicando una oportunidad para el presente negocio.

Según datos oficiales, el promedio de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas entre el año 2008 y 2015 es de 3,9% (BCE, 2015). Lo cual refleja una oportunidad y que la industria pese a la situación actual, está en crecimiento.

Ciertos gastos de los hogares han sido redistribuidos. Un 31% de hogares en el 2014 tuvo que cortar gastos que destinaban entre otros, al consumo en restaurantes, el consumo de alimentos dentro del hogar creció a escala nacional y las ventas de restaurantes especializados en platos a la carta o preparados de Quito, han bajado desde el 2015 (Kantar Worldpanel, 2016). Este factor indica una amenaza.

En menor proporción que los demás factores, también afecta el tipo de cambio del dólar respecto al euro, afectando al proyecto al momento de importar ciertos ingredientes o implementos de decoración típicos de España y que en último

caso solo se podrán encontrar en dicho país. Por lo tanto el proyecto podría enfrentarse a un riesgo económico, variando los cobros y pagos cuando se modifica el tipo de cambio (Blog de Finanzas Prácticas, 2014). Este factor evidencia una amenaza.

2.1.1.3 Factores Socio-Culturales

Primero, se toma en cuenta el nivel socioeconómico del segmento, ya que el presente proyecto se dirige a las clases socioeconómicas media alta y alta, las cuales representan aproximadamente el 14% de la población ecuatoriana(INEC, 2014). Es importante determinar correctamente éste factor, para implementar una correcta estrategia dirigida al segmento. Este factor evidencia una oportunidad.

Pese a las prohibiciones respecto a las corridas de toros en Quito, en general, la actividad taurina en Ecuador viene aumentando de a poco, más corridas y escuelas para toreros se crean continuamente(Toros Ecuador, 2015). Este factor evidencia una oportunidad.

Es necesario conocer la tendencia de los hogares a consumir comida española. El 58% de los hogares prefiere la comida nacional. En cuanto a la comida internacional, los más frecuentados son los chinos, 50%; los italianos, 23%; y mexicanos, 14%(IDE Business School, 2014). Este factor evidencia una oportunidad.

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología avanza cada día, y ha evolucionado desde la web 1.0 hasta la 4.0, esto quiere decir que además de un gran avance en páginas web y mayores redes sociales, hoy se tiene acceso a aplicaciones móviles que permiten llegar fácilmente al segmento objetivo(Perez, 2012). La aparición de mejores herramientas para marketing digital y análisis de interacción con los clientes, vuelve más simple e incluso barato realizar publicidad online. Ej.: Sprout Social,

Hootsuite (Socialancer.com, 2015). Estos avances permiten analizar mejor al cliente y saber canalizar los esfuerzos de marketing. La velocidad de transmisión de la tecnología vuelve mucho más fácil los procesos administrativos, financieros, productivos y de marketing. Este factor evidencia una oportunidad.

Es fundamental implementar nuevas tecnologías en cuanto a experiencia de servicio y gestión hostelera (ClickTom, 2016). Es también necesario instalar softwares que agilicen el proceso de reservas (Silva, 2016). Estos factores evidencian una oportunidad.

Los nuevos métodos de conservación de los alimentos como la congelación, el secado, la irradiación y el envasado al vacío, aumentan el tiempo de conservación de ciertos productos necesarios (Rosique, 2016), con esto se refiere a nuevas tecnologías que pueden mejorar los procesos. Este factor evidencia una oportunidad.

2.1.1.5 Factores Ecológicos

Se debe tomar en cuenta la amabilidad con el medio ambiente, siguiendo parámetros como optimizar el consumo de energía, tener un proceso de residuos, buen empleo de materias primas y recursos naturales, correcto uso de productos químicos y materiales, controlar situaciones potenciales de avería o emergencia y la adecuada localización del proyecto (Arranz, 2015). Este factor evidencia una oportunidad.

Los cambios en política ambiental también son un factor a tomar en cuenta ya que muchas veces afectan a ciertos procesos al regular el uso de sustancias o maquinarias. En Ecuador, el Ministerio de Salud plantea el principio de sustitución, el cual exige reemplazar sustancias peligrosas por substitutos menos contaminantes y procesos de alta intensidad energética por otros más eficientes, siempre que estén disponibles (WILSOFT, 2015). Este factor evidencia una oportunidad.

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

Tabla n°2: Análisis de la Industria

Fuerza	Factor	Análisis	Fuente	Ponderación	Peso	Total
Amenaza de productos sustitutos	Productos sustitutos	En el norte de Quito existe una extensa variedad de restaurantes de lujo y primera categoría ofreciendo productos sustitutos. A diciembre de 2014, 17 y 503 respectivamente. 520 en total.	(Ministerio de Turismo, 2016)	0,70	5	3,5
	Sensibilidad al precio de venta	Variaciones en el precio inciden en la demanda.	(CEAE La Palma, 2011)	0,30	4	1,2
						4,7
Poder de negociación de los compradores	Cientes potenciales	Cientes diversos que poseen variedad de opciones en restaurantes.		0,60	4	2,4
	Nivel de exigencia de los compradores	Segmento que conoce ampliamente de tauromaquia y flamenco, por lo que exigen un lugar que cumpla sus expectativas.		0,40	4	1,6
						4

Barreras de entrada	Grado de lealtad de marca.	Existe lealtad a ciertas marcas por su publicidad histórica y por el hecho de haber sido los primeros en ofrecer el producto en el sector.	(Noboa, 2012)	0,50	5	2,5
	Capital para inversión inicial	Recursos financieros elevados y alta inversión inicial	(Buenos Negocios.com, 2016)	0,30	4	1,2
	Permisos y licencias	Muchos requisitos para establecimientos nuevos sean públicos o privados.	(Ministerio de Salud Pública, 2016)	0,15	4	0,6
	Patentes	Pocos requisitos y rápido proceso.	(CESDE, 2013)	0,05	2	0,1
						4,4
Poder de negociación de los proveedores	Principales proveedores	Existen varios para cada necesidad, como carnes, bebidas, frutas, etc.		1	1	1
						1
Intensidad de la rivalidad	Competidores	Analizando las fuerzas anteriormente descritas, la intensidad de la rivalidad es alta.				<u>3,53</u>

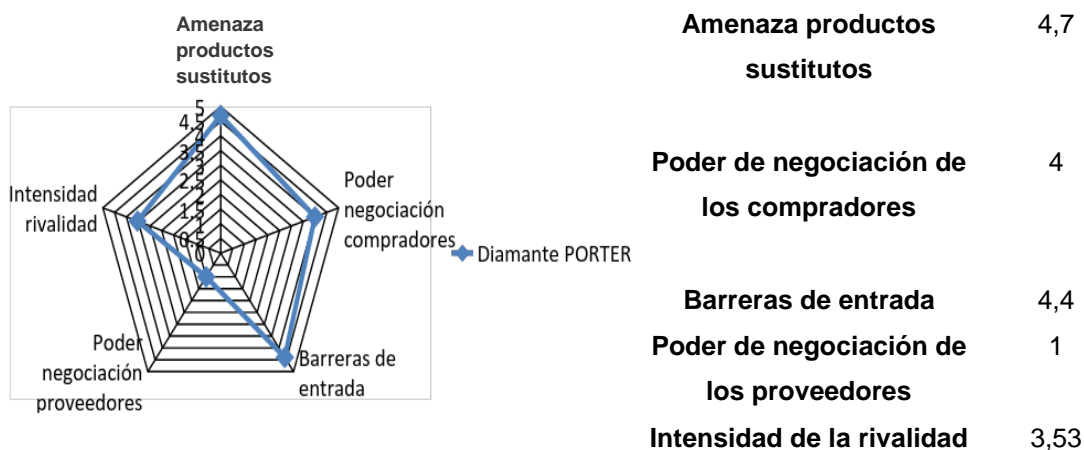


Figura n°1: Análisis de la industria

En base al peso sobre la industria y ponderación determinados para los distintos factores antes mencionados, se obtuvo un total de 3,53 sobre 5 puntos para la Intensidad de la Rivalidad, indicando que la fuerza de los rivales en la industria supera el promedio (2,5). Lo cual demuestra que existe gran competencia en el mercado de los restaurantes. Por ejemplo, mencionamos los mejor posicionados en la mente de los consumidores según las encuestas realizadas: Casa Damián, La Tasca, Centro Español, entre otros.

El resto de fuerzas PORTER poseen niveles altos también, como es el caso de los productos sustitutos, compradores y barreras de entradas; los cuales serán debidamente contrarrestados con las estrategias que se presentarán en el desarrollo de este proyecto. El poder que poseen los proveedores, es muy bajo, lo cual representa un beneficio al momento de poder adquirir todo lo necesario para el funcionamiento del restaurante.

2.1.3. Conclusiones del Análisis del Entorno

2.1.3.1. Conclusiones Análisis PESTEL

- ❑ El proyecto se enfrenta a la amenaza de un cambio de gobierno, el cual puede alterar ciertos procesos con nuevas políticas o leyes. Por tal motivo es fundamental estar preparados y tener un plan de contingencia

financiero, operativo y comercial para cualquier cambio independientemente de que este sea por la incertidumbre política.

- ❑ Existen facilidades para poder invertir y conseguir préstamos. Sin embargo, la industria de restaurantes ha decrecido en el último año. El consumo en restaurantes de platos a la carta ha disminuido y la gente prefiere consumir alimentos en casa, lo cual es negativo y motiva a buscar maneras de incentivar a la gente a visitar el negocio, por promociones y publicidad.
- ❑ La actividad taurina aumenta de a poco, lo cual sugiere habrá más aficionados por una temática totalmente española. Cabe recalcar que si bien la comida española no es la predilecta, cada día en menor grado que las demás, gana adeptos. Uno de los objetivos en la publicidad debe ser dar a conocer el sabor de la comida española y sus tradiciones.
- ❑ Es importante aprovechar las nuevas tecnologías para lograr mejores procesos en todas las áreas del negocio, los cuales darán paso a una mayor organización empresarial y satisfacción de los clientes.
- ❑ Los parámetros medioambientales son necesarios para que el negocio lleve una buena relación con el entorno. La responsabilidad social debe estar anclada en la cultura organizacional.

2.1.3.2. Conclusiones Análisis PORTER

- ❑ Existe una gran cantidad de restaurantes de lujo y primera categoría nacionales e internacionales sustitutos del presente proyecto, lo que podría desincentivar la inversión. Sin embargo, mediante una buena estrategia y explotando el valor agregado, como los shows en vivo de flamenco, temática, experiencia en general, se puede lograr controlar esta fuerza.

- ❑ Si bien los compradores tienen algunas opciones en comida española y restaurantes en general, la innovación y el valor agregado lograrán que el poder de los compradores disminuya.
- ❑ El proyecto tiene fuertes barreras de entrada. Las mencionadas como licencias, lealtad de marca, alto capital de inversión pueden traer varios riesgos, por lo tanto se debe trabajar en una correcta estrategia de fidelización de clientes, una buena proyección financiera y además, velar por el cumplimiento de todos los requisitos para el funcionamiento del restaurante.
- ❑ En el mercado, se cuenta con una amplia oferta de proveedores de alimentos en general y demás insumos necesarios, por lo que no será difícil conseguirlos y el poder de negociación cae totalmente sobre el inversionista.
- ❑ Ya que la intensidad de la rivalidad es alta, el enfoque consiste en una publicidad atractiva y totalmente enfocada hacia el nicho de mercado objetivo.

2.1.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Tabla n°3: Evaluación de factores externos

	Ponderación	Calificación	Total
OPORTUNIDADES			
Avance de la tecnología para herramientas de marketing, servicio y gestión hostelera.	0,17	3	0,51
Nuevas políticas laborales que benefician al empresario.	0,07	2	0,14
Incentivos y facilidades para invertir en la industria.	0,1	3	0,3
Varios proveedores de alimentos y demás insumos para restaurante.	0,09	4	0,36
Nicho de mercado con necesidades insatisfechas.	0,16	3	0,48
AMENAZAS			

Gran presencia de otros restaurantes, de lujo y primera categoría	0,2	2	0,4
Preferencia por otro tipo de comida, como la china, mexicana e italiana.	0,07	2	0,14
Cambios en política fiscal. Aumento de impuestos para alimentos y bebidas.	0,08	2	0,16
Prohibición de realizar corridas de toros en Quito.	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,55

2.1.4.1. Conclusiones Matriz EFE

- ❑ El valor de la matriz EFE dio como resultado 2,55; esto quiere decir que la empresa tiene oportunidades importantes en el entorno externo.
- ❑ El proyecto posee un alto riesgo en cuanto al grado de competitividad que existe en restaurantes de lujo y primera categoría, además de enfrentarse a un mercado con preferencia a otro tipo de comida.
- ❑ Se debe aprovechar las nuevas tecnologías con el fin de contrarrestar las amenazas presentadas.
- ❑ El presente proyecto se dirige a un nicho de mercado con necesidades insatisfechas, lo cual representa una oportunidad al querer ser los pioneros en satisfacerlas.
- ❑ Al tener muchos proveedores, el proyecto puede ahorrarse ciertos costos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Consiste en el análisis de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra y demás características de los consumidores que conforman el mercado objetivo. (Kinnear & Taylor, 1998, pág. 176).

3.1 Cliente potencial

El perfil del cliente al que se dirige el actual proyecto, son personas que viven en Ecuador, en la provincia de Pichincha, específicamente en el norte de Quito y sectores cercanos a La Floresta, hombres y mujeres profesionales de 25 a 75

años, de clase socioeconómica A y B, a quienes les gusta las corridas de toros y danza flamenco. Son conservadores, educados, refinados, con una vida social activa. En este segmento no afecta el precio, les influye más la experiencia, ambiente y estatus que los lugares que visitan pueden generarles. Asisten regularmente a restaurantes de primera categoría o lujo, por lo general cada dos semanas.

3.1.1 Segmentación de Mercado

El proyecto estará ubicado en el norte de Quito, por lo cual es importante conocer la cantidad de habitantes según la parroquia donde se encuentra el segmento. Según el INEC, existen **42.494** personas que viven en la parroquia Iñaquito, de las cuales el 51% se encuentra en edades entre 25 y 75 años, es decir **21.670,92**. (INEC, 2015). De dicho número de habitantes, se calcula el 14% antes mencionado que pertenecen a las clases media alta y alta (B y A), dando un total de **3.033,93** como tamaño de la población potencial.

3.1.2. Tamaño Muestral

Del tamaño poblacional calculado anteriormente, asumiendo un 95% de confianza y un error muestral deseado de 5%, brinda un total de tamaño de la muestra de **341**. Sin embargo, para objeto del presente proyecto, se realizarán 50 encuestas.

3.2 Objetivo General de la Investigación

Determinar las características deseadas del restaurante de comida española a implementarse.

3.3 Objetivos Específicos

- ☐ Delimitar los atributos más importantes que el segmento busca en el restaurante.
- ☐ Especificar a los competidores actuales.
- ☐ Precisar si la propuesta de valor tiene aceptación.
- ☐ Señalar cambios o mejoras que el segmento proponga al proyecto.

- ☐ Concluir el rango de precio de mercado que mejores opciones comerciales represente en el segmento objetivo.
- ☐ Establecer la preferencia del consumidor sobre dónde le gustaría que el restaurante estuviese ubicado.
- ☐ Describir los canales publicitarios donde el segmento prefiere recibir información del restaurante.
- ☐ Definir las promociones más adecuadas al segmento.

3.4 Investigación Exploratoria

En el presente proyecto, se utiliza un diseño de investigación exploratoria, la cual según la Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible, es aquella que se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho tema, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Morales, 2012).

3.4.1 Desarrollo del Grupo Focal

Se realizó un grupo focal conformado por 8 personas, divididas entre hombres y mujeres en edades comprendidas entre 25 y 75 años de edad, de clase socioeconómica media alta y alta a quienes les gusta frecuentar restaurantes temáticos, además de tener preferencia por los temas taurinos y baile flamenco. Los participantes de este *focus group* colaboraron con el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

3.4.1.1 Resultados del grupo focal

Tabla nº4: Resultados del grupo focal:

Objetivos de la investigación	Análisis
-------------------------------	----------

<p>Determinar la oportunidad de negocio de implementar un restaurante de comida española con temática para quienes gustan de la tauromaquia y flamenco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los participantes asisten por lo menos una vez a la semana a restaurantes de primera categoría o lujo. <input type="checkbox"/> Les gusta mucho o son apasionados por el arte de la tauromaquia. <input type="checkbox"/> Consideran que no existe en la actualidad un lugar que se ambiente totalmente a la cultura española. <input type="checkbox"/> Les gustaría presenciar shows en vivo de baile flamenco, ya que afirman no hay un sitio especializado en ofrecerlos regularmente.
<p>Considerar si la temática propuesta es atractiva para el segmento objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A los participantes les pareció bastante atractiva la temática del restaurante, la cual generó en ellos muchas expectativa. Afirmen asistirían regularmente si este les ofreciera una experiencia “más española” y artística que la competencia.
<p>Percibir opiniones y recomendaciones sobre el presente proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ninguno escogió a la comida española como su predilecta. Afirmen que no hay mucha difusión de tal cocina. Piensan que se debe trabajar mucho en el sabor para ser diferenciado por sobre los demás platos internacionales y nacionales. <input type="checkbox"/> Afirmen que el servicio personalizado al cliente sería un diferenciador importante. <input type="checkbox"/> Sugieren colocar pantallas donde se transmitan las mejores corridas de toros y deportes. <input type="checkbox"/> Recomiendan alianzas estratégicas con escuelas taurinas y principales plazas de toros.

Según los resultados presentados, se determinó que se debe realizar grandes esfuerzos en cuanto a lograr una temática totalmente española, ambientado a la tauromaquia y flamenco, que junto a la calidad en el servicio y sabor de la comida se consiga brindar una experiencia auténtica y posicionar el restaurante en la mente de los consumidores.

3.5 Presentación y análisis entrevistas a profundidad

3.5.1 Entrevistas a expertos

Tabla nº5: Entrevista a experto (Chef)

<p>Nombre: José Luis Ramírez Restaurante: La Tasca Cargo: Chef</p> <p>Experiencia en la industria: Gastrónomo especializado en España, 13 años de experiencia en cocina española. 4 años trabajando en Quito.</p>
<p>Competidor directo con una sucursal ubicada al norte de Quito, y otra en Cumbayá, las cuales buscan tener mayor reconocimiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La Tasca está dirigido a un segmento de clase media alta y alta de Quito y alrededores, específicamente familias con niños. <input type="checkbox"/> Ingresar al mercado, fue un poco difícil los primeros meses. Sin embargo, las relaciones públicas fueron de gran ayuda. <input type="checkbox"/> Las personas se sienten principalmente muy atraídas por la variedad de vinos. (Españoles, chilenos y argentinos). <input type="checkbox"/> Cuenta con un comedor principal y un salón para reuniones de empresa, celebraciones, etc. El salón es el que más reservan entre semana. <input type="checkbox"/> Todos los viernes y sábados en la noche hay música en vivo, lo cual según explica es algo por lo que llegan bastantes clientes. <input type="checkbox"/> La mayor concentración de ventas se encuentra en La Tasca del norte de Quito. <input type="checkbox"/> Una de las debilidades de La Tasca es el mal aprovechamiento de las redes sociales. No tienen página web. <input type="checkbox"/> Afirma que en Ecuador hay excelentes proveedores de mariscos, carnes y demás ingredientes necesarios. <input type="checkbox"/> Rango de precios se basa en el valor que ofrece el restaurante. <input type="checkbox"/> Publicidad mayoritariamente es boca a boca y presencia en ferias de cocina internacional. <input type="checkbox"/> Es muy importante el recurso humano, conseguir el mejor personal capacitado. También los distintos proveedores deben ser bien escogidos para lograr que la calidad no se altere y tener un sabor exquisito y típico de España. <input type="checkbox"/> La Tasca se encuentra posicionada en la mente de los consumidores, siendo una de las ventajas por sobre la competencia.

Tabla nº6: Entrevista a experto (Inversionista)

<p>Nombre: Francisco Montesdeoca Lugar de trabajo: CISMO Corporation (www.cismocorporation.com) Cargo: Gerente propietario</p> <p>Experiencia en la industria: Inversionista en el sector de restaurantes de lujo, emprendedor, ingeniero en marketing de profesión, consultor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Considera es un tema bastante interesante, no ha conocido otro que intente explotar tal nicho. <input type="checkbox"/> Se debe potencializar los canales de comunicación digital y tradicional. <input type="checkbox"/> La ubicación es un factor clave. Debe existir fácil acceso y un buen parqueadero. <input type="checkbox"/> No aplicar estrategia de precios ni promociones, ya que baja de categoría al restaurante. <input type="checkbox"/> Como estrategia para difundir el servicio al nicho de mercado, es muy beneficioso utilizar líderes de opinión. <input type="checkbox"/> Analizar detenidamente gustos, costumbres y estilo de vida del segmento. <input type="checkbox"/> El país no atraviesa una buena época económica, sin embargo, se debe arriesgar, crear una cultura con la temática propuesta. <input type="checkbox"/> Es fundamental tener un buen plan de negocio, con proyecciones aterrizadas y un análisis real del mercado. <input type="checkbox"/> El inversionista debe involucrarse a fondo en la temática, experiencia (valor agregado) y no sobre vender. <input type="checkbox"/> Cumplir con todos los requisitos de funcionamiento para evitar malos imprevistos. <input type="checkbox"/> Siempre es necesario contar con un plan de contingencia en todas las áreas.

3.6 Investigación Descriptiva

Se utilizó un diseño de investigación descriptiva no probabilístico mediante muestreo de conveniencia, la cual consiste en que el investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información (Philip & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Para fines del presente proyecto, se realizó una encuesta a 50 personas de la ciudad de Quito, entre 25 y 75 años, de la ciudad de Quito, principalmente del sector norte, a quienes les gusta mucho la tauromaquia y baile flamenco. En los Anexos 1 y 2, se presentan las preguntas realizadas en las encuestas y los resultados de la tabulación.

3.7 Conclusiones Análisis del Cliente

En base a las entrevistas, grupo focal y encuestas realizadas se pudo determinar las siguientes conclusiones que se presentan a continuación.

3.7.1 Conclusiones Investigación Cualitativa

- ☐ No se ha dado a conocer correctamente la comida española en el mercado, ésta no ha tenido una buena difusión. Afirman es por esta razón la falta de acogida. Por lo cual, se aplicará una estrategia para difundir cada uno de los platos en redes sociales, participación en ferias, degustaciones en el local, etc.
- ☐ La gente busca un valor agregado, tanto en servicio personalizado, como en un ambiente totalmente español, por lo que se dará énfasis en la temática y buen trato al cliente.
- ☐ Se debe trabajar en conseguir la excelencia en el personal y proveedores. Esto mediante capacitaciones a trabajadores de cada área y un profundo análisis para escoger a los mejores y más eficientes proveedores.
- ☐ Hoy en día, es fundamental potencializar los canales de comunicación, con el fin de que el proyecto se posicione con mayor facilidad en la mente de los consumidores.
- ☐ Publicitar al restaurante con líderes de opinión y en eventos taurinos son estrategias muy buenas para atraer nuevos clientes del segmento objetivo.

3.7.2 Conclusiones Investigación Cuantitativa

- ☐ Para quienes gustan de la tauromaquia y las tradiciones que este arte engloba, resulta bastante atractivo el proyecto planteado. El 80% de

encuestados afirmó que está totalmente de acuerdo en que asistiría a un restaurante español con temática taurina y de flamenco, esto indica que se tiene un mercado potencial interesado en la temática propuesta, el cual se debe aprovechar.

- ❑ El 62% de encuestados está dispuesto a pagar entre USD 12,00 a USD 30,00 por plato de menú, lo que indica el rango de precio con el que el segmento se siente conforme y tomarlo en cuenta al momento de efectuar costes.
- ❑ El ambiente y la ubicación, con 38% y 26% respectivamente en influencia, son los factores principales cuando los encuestados buscan un restaurante. Lo cual afirma que se debe trabajar en la experiencia, temática y servicio al cliente del local, además de tener una ubicación de fácil acceso y amplios parqueos.
- ❑ El 62% afirma que los restaurantes españoles no cumplieron sus expectativas debido al sabor de la comida, mientras que el 31% afirmó que fue debido al servicio al cliente. Esto refleja que el sabor y servicio en los restaurantes de comida española actuales no son óptimos, y se debe aprovechar tales debilidades de la industria actual sobresaliendo por el servicio que la competencia no logra ofrecer satisfactoriamente.
- ❑ La mayoría, 55% de encuestados, prefiere recibir publicidad por medio de redes sociales, lo cual determina que es fundamental realizar una campaña de marketing digital orientada al segmento objetivo.
- ❑ En su mayoría, 82% de encuestados, afirmaron que los restaurantes de comida española existentes en Quito, no han llenado sus expectativas, lo cual representa una oportunidad para ejercer posicionamiento y ser los primeros en complacer a los clientes.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Oportunidad percibida del entorno

Los entornos tecnológico y socio-cultural favorecen la implementación del restaurante de comida española con temática taurina y baile flamenco, mediante

las nuevas tecnologías que facilitan los procesos internos; y optimizan costos y tiempo en publicidad online.

El entorno socio-cultural es bastante favorecedor, ya que los aficionados por la tauromaquia siguen en aumento, además la comida española no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores y no es la favorita, lo cual genera la oportunidad de ser los primeros en posicionarla.

Si bien el entorno económico actual se muestra difícil, la industria posee un leve crecimiento y se puede aprovechar las demás oportunidades para contrarrestar las amenazas a las que se enfrenta el proyecto.

Existen facilidades de invertir a tasas de interés aceptables. Además, el sector donde el restaurante plantea ubicarse, es bastante bueno comercialmente, debido a que los consumidores lo conocen como un sitio de restaurantes.

Existe suficiente abastecimiento de ingredientes para comida, como carnes, pollo, verduras, frutas, etc., y demás insumos para el restaurante debido a la extensa oferta de proveedores en el sector. La intensidad de la rivalidad es alta, sin embargo, como se mencionó anteriormente, es posible disminuir esta fuerza siendo los primeros en posicionar la cocina española como la favorita de los clientes.

Las escuelas de flamenco y de enseñanza taurina, cada día acogen más estudiantes, por lo que refleja un mercado en potencia.

4.2 Oportunidad percibida de los clientes

La propuesta de un restaurante de comida española con temática para apasionados de la tauromaquia y flamenco resulta bastante atractiva para los consumidores. Estos afirmaron que los restaurantes españoles en Quito no han cumplido sus expectativas. Si bien otro tipo de comida escogieron como su favorita, plantean que no existe la difusión adecuada de la cocina española y que la que se ofrece actualmente no es similar a la que degustan en España. Para

ellos, resulta muy interesante un lugar que refleje un club de apasionados, con shows de flamenco y una temática totalmente española.

Los consumidores buscan disfrutar de una vivencia diferente, por lo que es una excelente oportunidad para difundir la cocina española junto a una experiencia totalmente taurina, acompañado de un sabor de calidad y servicio al cliente de primera.

En la investigación de mercado realizada, se determinó que las personas del nicho objetivo encuentran bastante atractiva esta propuesta.

Por todo lo antes mencionado, resulta la ocasión perfecta para posicionar un restaurante que ofrezca shows en vivo de bailes españoles, un ambiente taurino, comida típica española del mejor sabor y un servicio al cliente de lujo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Debido a que el proyecto está dirigido a una industria sumamente competitiva, se utilizará una estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación es aquella que busca toda compañía para verse única en aspectos valorados por los compradores (Philip & Kevin, Dirección de Marketing 12 va Edición, 2006), por lo que se utilizará la diferenciación por medio del producto, ofreciendo un ambiente diferente, la mejor calidad y servicio del mercado. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta distinta y especialmente dirigida a atender sus necesidades.

5.1.1 Mercado Objetivo

Como complemento a la investigación realizada, es necesario determinar el mercado objetivo, para lo cual se utiliza el dato obtenido anteriormente de la población existente en el norte de Quito, específicamente en la parroquia Iñaquito, entre 25 y 75 años, un total de **21.670,92** personas, para luego

determinar el 14% perteneciente a las clases A y B, **3.033,93**. Con esta última cifra se detalla la siguiente información:

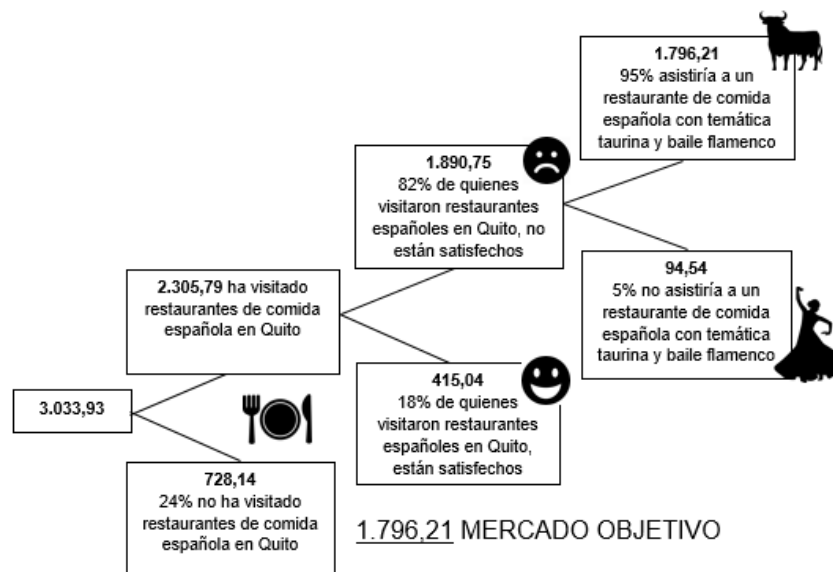


Figura n°2: Mercado objetivo

Según los datos obtenidos, se concluye una importante cantidad de personas pertenecientes al mercado objetivo del proyecto, de quienes en su mayoría han visitado restaurantes españoles y sobre todo, que no están satisfechos actualmente.

5.1.2 Demanda Potencial

Grupo Objetivo: 1.796,21

Frecuencia mensual: 2

Precio promedio: USD 12,00

$n = \text{mercado objetivo} \times 2 \times 12 = 43.109,04$

DEMANDA POTENCIAL: $n \times P = 43.109,04 \times 12 = \underline{\text{USD } 517.308,48}$

5.1.2 Propuesta de Valor

Se utilizó el lienzo de modelo de negocio Canvas para generar un proyecto rentable sustentado en la propuesta de valor.

Tabla n°7: Modelo Canvas (Propuesta de valor)

Alianzas clave:	Actividades clave:	Propuesta de valor:	Relación con clientes:	Segmento de cliente:
-Acuerdos con empresas de eventos taurinos en Quito y alrededores. -Acuerdos con cadenas de hotelerías de hoteles cuatro y cinco estrellas en Quito. -Acuerdos con escuelas de flamenco en Quito.	Administración y control de sistema de reservas. Marketing Digital (SEO, mailing, google adwords, facebook ads). Capacitación de personal. Automatización del proceso de gestión del restaurante. Servicio al cliente. Decoración y ambientación. Elaboración de platos. Compra de ingredientes. Logística.	Transmitir una experiencia totalmente española, reflejando en el restaurante un club de apasionados por la tauromaquia y baile flamenco, desde la atención y vestimenta del personal, hasta la fácil ubicación, buen ambiente, decoración y calidad de los platos.	Obtención de datos reales mediante un formulario al momento de pagar. Campañas de mailing temáticas. Atención al cliente por medio de: redes sociales, página web, correo y teléfono. Retroalimentación del servicio y calidad de los platos de cada cliente por medio de una hostess.	Personas que viven en el norte de Quito. Hombres y mujeres profesionales de 21 a 75 años, de clase socioeconómica A y B, a quienes les gustan y ven como una tradición las corridas de toros y danza flamenco.
-Alianzas con varios proveedores de insumos necesarios (alimentos, bebidas, bandejas, etc.)	Recursos clave: Recurso humano. Software para gestión de reservas. Softwares para gestión de redes sociales y marketing digital. Recursos humanos. Proveedores. Instalaciones. Publicidad.	Shows en vivo con profesionales de flamenco. Generar una experiencia diferente en los consumidores.	Canales: Canal directo: Venta en establecimiento, reservas e información por medios digitales.	Son conservadores, educados, refinados, con una vida social activa. Prefieren la experiencia, ambiente y estatus que los lugares que visitan pueden generarles. Asisten regularmente a restaurantes de primera categoría o lujo.
Estructura de costes: Costos fijos: Capital humano, mantenimiento, costos financieros Costos variables: Producción y comercialización		Ingresos: Ventas realizadas (cobro por tarjeta de crédito o débito) Ventas por bebidas y licores. Ventas por especialidades platos fuertes y postres.		

Para el presente proyecto, se utilizaron las 8p del marketing, una mezcla ampliada dirigida a servicios. Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio (Lovelock, 2010).

5.2.1 Producto/Servicio

El servicio es un restaurante de comida típica española, con una temática totalmente taurina y de baile flamenco, ubicado al norte de Quito, cuyo objetivo

es que los clientes disfruten de una experiencia única al sentirse como en un club de apasionados por la tauromaquia y danza flamenca.

5.2.1.1 Estrategia de Producto

La estrategia a utilizarse es la de desarrollo de producto, ya que se busca potencializar una nueva experiencia en restaurantes españoles dentro de un mercado existente.

5.2.1.2 Atributos

- ☐ Shows en vivo con profesionales de flamenco.
- ☐ Ambiente totalmente taurino.
- ☐ Comida de alta calidad con exquisito sabor típico de España.
- ☐ Excelencia en servicio al cliente y atención personalizada.

5.2.1.3 Branding

El nombre de la marca, La Violetera, se refiere a una muy famosa canción española.

5.2.1.3.1 Imagotipo

El imagotipo será el siguiente, compuesto por la silueta de una cabeza de toro a la izquierda, que simboliza la tauromaquia, junto al nombre y slogan del restaurante con tipografías elegantes y estudiadas previamente.



Figura n°3: Imagotipo

El imagotipo debe ser utilizado únicamente en formato PNG.

5.2.1.3.2 Tipografías

La tipografía utilizada para el nombre es Andrea II Script Slant Medium.

La tipografía utilizada para el slogan es Local Brewery.

5.2.1.3.3 Slogan

El slogan del restaurante es “Tradición Española”, el cual refleja un lugar con ambiente tradicionalmente español.

5.2.1.3.4 Colores

Café oscuro: Simboliza elegancia, seriedad y estimula el apetito de las personas.

Pantone utilizado: 180

Al ser utilizado sobre fondos del color principal, el imagotipo puede ser cambiado al color blanco en Pantone Cool Gray 1.



Figura n°4: Imagotipo (variante)

Se debe registrar y proteger el nombre comercial (la protección dura diez años) y búsqueda fonética de signo distintivo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Su costo total es de USD 226,00; un solo pago hasta cumplir los diez años de protección.

La creación del logotipo tiene un costo de USD 160,00.

5.2.1.4 Servicio al cliente

- ☐ El servicio de La Violetera se caracterizará por ser personalizado, tratando con cordialidad y respeto a los clientes, logrando rapidez y eficacia al momento de tomar pedidos, llevarlos a la mesa y responder consultas.

- ❑ En la entrada del local estará ubicada una *hostess*, quien dará la bienvenida a los clientes, los dirigirá a las mesas disponibles y se encargará del buen ambiente del restaurante.
- ❑ De no existir mesas disponibles, se ubicará al cliente en una acogedora sala de espera donde podrá degustar de una bebida a su gusto.
- ❑ El *maître* y meseros guiarán a los clientes por las distintas opciones del menú, ofreciendo un servicio de lujo.
- ❑ Si los clientes desean asesoría al escoger los platos, el chef debe estar en total capacidad de brindarles el mejor recorrido en sus especialidades.

5.2.2 Precio

En base a las encuestas realizadas y al análisis de mercado, se determinó que el rango de precios del menú será de USD 10,00 a USD 30,00. Estando además dentro del promedio de precios de los restaurantes competidores.

5.2.2.1 Estrategia de Precio

Se utilizará la estrategia de precios basada en el valor, el cual es transmitir una experiencia original y española en los clientes, mediante los shows de flamenco, comida típica española y temática taurina. Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.2.2 Estrategia de entrada

En base a la investigación de mercado, para ingresar se utilizará la Estrategia de Precio Promedio, ya que el proyecto se dirige a un grupo de consumidores exigentes con gran cantidad de competidores. A través de esta estrategia, se tendrá ventajas importantes, la más sobresaliente consiste en que se puede incrementar o disminuir el precio de acuerdo al comportamiento del mercado (Kotler & Armstrong, 2013). Esta estrategia no tiene ningún costo.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Se utilizará la Estrategia Status Quo, al tener precios similares a los de la competencia, con el fin de poder diferenciarse en otros aspectos como la calidad en el servicio, ambiente y sabor. Un aspecto interesante, según Stanton, Etzel y Walker, las compañías que adoptan la estrategia de Status Quo de asignación de precios para evitar la competencia de éstos no son necesariamente pasivas en su marketing, ¡por el contrario! es común que compitan con energía utilizando otros elementos de la mezcla de marketing(Stanton, Etzel, & Walker, 2015).

5.2.2.4 Costo de ventas

El costo de productos vendidos asciende a USD 274.195 al terminar el año 1. Al final de las acciones de marketing, se presenta la proyección hasta el año 5.

5.2.3 Plaza

Incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado objetivo(Kotler & Armstrong, 2013).

- ☐ El producto llega de forma directa al consumidor final. Es previamente preparado en la cocina del restaurante para luego ser llevado por un mesero al respectivo cliente.
- ☐ En base a la investigación de mercado, la ubicación del restaurante será de fácil acceso, en una zona comercial del norte de Quito.

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Al tener un canal de distribución directo, el punto de venta es en el restaurante. Se procederá al arriendo con opción a compra de un terreno de 300 mts cuadrados, con una construcción de 200 mts cuadrados, ubicado en el sector La Floresta del norte de Quito. El arriendo tiene costo de USD 1.250,00 mensuales y USD 15.000,00 al año.

Se implementará la Estrategia de Distribución Exclusiva, ya que solo se vende la marca en el local, la cual busca diferenciarse por su calidad, servicio, ambiente y prestigio. Esta estrategia no tiene costo de implementación.

5.2.4 Promoción

En esta sección se presentan las actividades de promoción del restaurante.

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Se implementará la estrategia *pull* o de aspiración, ya que se concentrarán los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final, sin intermediarios. La publicidad será dirigida directamente al cliente, por redes sociales, eventos, correo o revistas. A continuación se detallan los costos.

5.2.4.2 Promoción de Ventas

Se utilizó los resultados obtenidos en la investigación de mercado para aplicar las siguientes promociones:

- ☐ Barra libre de vino un viernes al mes. A partir del segundo año se estima la visita de 75 personas diarias en promedio, por lo tanto los viernes de barra libre en promedio se brindará 4 copas por persona, dando un total de 48 botellas. El costo medio de cada botella es de USD 18,00; en total un gasto de USD 864 al mes y USD 10.368 anuales.
- ☐ Postre gratis al cumpleaños. A escoger entre torta de chocolate o natillas. Dando un costo promedio de USD 4,54 por postre, estimando 240 cumpleaños al año (5 a la semana), y un costo de USD 1.089,6 anuales.
- ☐ Las promociones se las dará a conocer cuando el consumidor ingrese al local, redes sociales y página web.

5.2.4.3. Publicidad

De acuerdo a la investigación de mercados, los medios publicitarios a utilizarse serán las redes sociales, página web y radio.

5.2.4.4 Marketing Directo

- **Redes sociales:**

Las redes sociales a utilizarse serán:

- ❑ Facebook: Se realizará una campaña de Facebook Ads. Además de redireccionamiento a las demás redes sociales y página web. Inversión: USD 1.800,00 al año.



Figura n°5: Campaña Facebook

- ❑ Twitter: Publicaciones frecuentes, mínimo 5 diarias. USD 0,00
- ❑ TripAdvisor: Presencia en la red social. Responder opiniones y reclamos. Esta red social es fundamental en el área de restaurantes y hoteles dirigidos al segmento socioeconómico medio alto y alto.



Figura n°6: Campaña TripAdvisor

- ❑ Instagram: Campaña publicitaria de Instagram en conjunto con Facebook Ads.



Figura n°7: Campaña Instagram

- ❑ Google +: Creación de cuenta en Google +, con el fin de tener presencia en Google Maps y realizar campaña en Google Adwords.

- **Página web:**

Se creará una página web acorde a la temática del restaurante, además de contar con una tecnología “*responsive*” o compatible para teléfonos móviles, para lo cual es necesario:

- ❑ Compra de hosting y dominio: El dominio será: www.lavioleterarestaurante.com La empresa proveedora de hosting será iHOST. USD 160,00 (pago de 100 anuales y 60 una única vez)
- ❑ Creación de página web y mantenimiento de la misma: CISMO Corporation será la empresa encargada de crear y diseñar la página web, además de brindar soporte y mantenimiento. USD 400,00 (pago una única vez)

- ❑ Estrategia SEO (Search Engine Optimization), esto significa invertir en Google Adwords para que la página web del restaurante se posicione entre las primeras en el buscador de Google. Esta tiene un costo de USD 1.200,00 anuales.

5.2.4.5 Relaciones Públicas

- **Apertura del restaurante:**

Evento en el restaurante en el que se presentarán todos los servicios. El costo es de USD 2,000 en el primer año, como único pago.

- **Alianzas estratégicas**

Alianzas para realización de publicidad y recomendaciones mutuas con empresas organizadoras de corridas de toros en Quito y sus alrededores. Se trabajará en canje por lo que no tendrá costo.

También se realizarán alianzas para realización de publicidad y recomendaciones mutuas con escuelas de flamenco y taurinas de Quito. Se trabajará con canje por lo que no tendrá costo.

- **Eventos**

Realización de shows semanales de flamenco profesional y música española en vivo. Costo de USD 4.800 anuales.

Es fundamental invitar a revistas para cubrir el evento de apertura y demás eventos una vez al mes, como: Dolce Vita, Cosas, Vistazo y Hogar. Costo de USD 3.600 anuales

5.2.5 Personas

El personal del restaurante será cuidadosamente seleccionado, con el fin de ser congruente con la estrategia general de marketing, y será compuesto por los siguientes cargos:

- ☐ *Maître* o capitán de meseros
- ☐ Meseros
- ☐ Chef Ejecutivo
- ☐ Ayudantes de cocina
- ☐ *Hostess* anfitriona
- ☐ Administrador
- ☐ Guardia de seguridad

Los costos de salarios y demás se definen en la parte financiera del proyecto.

5.2.5.1 Capacitaciones

- ☐ Antes de la apertura, se realizará una capacitación a los empleados sobre servicio y atención directa al cliente. Dentro de esta capacitación se enseñará: forma de llevar los platos, levantarlos, ubicarlos; a quién se sirve primero, tiempos de entrega, ubicación de cubiertos, limpieza, léxico adecuado. USD 600,00 por dos veces al año, en total USD 1,200.00 anuales.
- ☐ Capacitaciones sobre manipulación de alimentos a personal de cocina, cada 6 meses. USD 650 por dos veces al año, en total USD 1.300,00 anuales.

5.2.6 Evidencia Física (Physical)

- ☐ Se utilizará un diseño sobrio, elegante, con una decoración totalmente ambientada a la tauromaquia y flamenco. USD 3.000,00 pago Arquitecto. Planificación y dirección de diseño interior.
- ☐ Se implementará pantallas para proyectar las mejores corridas de toros y shows de flamenco internacionales. USD 1200 primer año. (por dos). USD 600 segundo año (por una más).

- ❑ Diseño de escenario con piso de madera para shows de flamenco en vivo. El costo entra dentro de la planificación arquitectónica planteada anteriormente.
- ❑ La música del restaurante será un *playlist* variado de flamenco, sevillanas y paso doble. Esto no tiene costo.
- ❑ El aroma a utilizarse en el restaurante será de madera de roble y tierra mojada. USD 50,00 por ambientador (pago una sola vez). USD 120,00 por inciensos anuales.
- ❑ El uniforme de los meseros y maître será un traje formal con un toque típico español. Esto con el fin de ir acordes al ambiente.
- ❑ La *hostess* se vestirá alternadamente de gitana o flamenca, dependiendo de las actividades que ofrezca el restaurante. USD 560,00 primer año por uniforme de todo el personal.
- ❑ Presentación de alimentos y bebidas, orden del local y limpieza general deben ser impecables.

5.2.7 Procesos

5.2.7.1 Proceso de almacén y compras:

Organizar lista de proveedores, abastecimiento e inventario de alimentos y bebidas adecuado; planificación de compra, recepción, almacenamiento.

Este proceso se basa en el cumplimiento de registros, seguridad y calidad de las materias primas del restaurante, cuyo objetivo es mantener a los alimentos frescos, limpios y seguros. Los depósitos de almacenamiento deben tener óptimas las siguientes características: ubicación, ventilación, iluminación, drenajes, precaución contra inundaciones e incendios. Implementar este proceso no tiene costo. En el plan financiero se detallará cada uno de los equipos necesarios.

5.2.7.2 Proceso de producción:

Este proceso comienza con la revisión de los productos almacenados y a continuación escoger los alimentos frescos a utilizarse.

Una vez realizado el paso anterior, se procede a la preparación de alimentos y bebidas.

Finalmente, se realiza la cocción en los alimentos necesarios y la conservación de la comida y bebida seleccionada y apta para serlo.

- **Sub proceso de limpieza e higiene:**

Se implementará un programa de limpieza con los registros respectivos para instalaciones, menaje, utensilios, lencería y equipos a usarse. Los métodos de limpieza no pueden levantar polvo ni producir contaminación.

Es fundamental también crear un programa para eliminar desechos, los cuales deben ser separados en bolsas etiquetadas que los clasifiquen en orgánicos, plásticos, vidrios, cartones o contaminantes. USD 1.000 anuales por compra de purificadores e instrumentos de limpieza. Estos costos se detallarán en el plan financiero.

5.2.7.3 Proceso gestión de salón:

Comienza con el servicio al cliente, quien escoge su plato del menú, el mesero lo escribe y lo entrega al chef, quien junto a los ayudantes de cocina se encargarán de la elaboración del plato para luego ser asignado al mesero encargado de la mesa y llevado al cliente.

Después de comer el cliente pide la cuenta, la cual es registrada en caja para luego ser facturada. Implementar este proceso no tiene costo.

El *maître* y la *hostess*, en todo momento deben estar pendientes de cualquier requerimiento de los consumidores y mantenerlos a gusto en el local, desde que ingresan hasta que se van, mediante la supervisión y manejo del ambiente en general.

Dentro de este proceso, se tiene el sub proceso de reservas, necesario para gestionar el abastecimiento y disponibilidad del local:

- **Sub proceso de reservas:**

Se utilizará *Tenedor Manager*, el cual es un software de gestión de reservas que permite optimizar el índice de ocupación y rotación de las mismas, para así centralizar fácilmente las reservas y gestionar los servicios en tiempo real (El Tenedor, 2016). USD 1.350,00.

5.2.8 Productividad y calidad

- ❑ Las nuevas tecnologías son de gran ayuda para optimizar costos y aumentar calidad en los distintos procesos. Se aprovechará los software a implementarse, además de apostar por la técnica de la Ingeniería de Menú, la cual permite a la empresa identificar aquellos platos que son de preferencia para el cliente, cuáles están operando a niveles de costos y ganancias bajos e indica qué materias primas priorizar para mantener la oferta de existencias (Santamaría, 2013). Implementar esta técnica no tiene costo.
- ❑ La calidad se refleja en el sabor de la comida generando confianza, y elevando el valor agregado.
- ❑ Las actividades de manipulación de alimentos en todos sus procesos, se deben realizar en condiciones y tiempo óptimos, con el fin de evitar cualquier tipo de contaminación, que se pierdan los nutrientes y se altere el sabor de los alimentos.

5.2.9 Acciones de la mezcla de marketing

Las acciones costeadas y proyectadas a detalle, se presentan en el plan financiero más adelante.

En total las acciones del mix de marketing en el primer año, incluyendo el costo de ventas, ascienden a USD 325. 972, 56 al año 1 y USD 383.759,77 al año 5. Cabe recalcar que no es presupuesto de marketing, estos costos se refieren al mix o las acciones de las 8 pes antes presentadas.

Tabla n°8: Acciones 8 p's de marketing.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Registro y protección de nombre comercial	226	0	0	0	0	0
Logotipo	160	0	0	0	0	0
Costo de ventas	0	274.195	288.064	301.989	320.756	331.191
Arriendo	0	15.000	15.549	16.118,04	16.707,96	17.319,48
Barra libre de vinos	0	10.368,00	10.368,00	10.747,47	11.140,83	11.548,58
Postre gratis cumpleaños	0	1.089,60	1.129,48	1.170,82	1.213,67	1.258,09
Facebook Ads	0	1.800,00	1.865,88	1.934,17	2.004,96	2.078,34
Hosting y Dominio	160	100	100	100	100	100
Página Web	400	0	0	0	0	0
Estrategia SEO	0	1.200	1.243,92	1.289,40	1.336,68	1.385,52
Apertura de restaurante	2.000	0	0	0	0	0
Eventos (shows y coberturas)	8.400	0	0	0	0	0
Capacitaciones	0	2.500	1.295,75	1.343,17	1.392,33	1.443,29
Arquitectura	3.000	0	0	0	0	0
Pantallas	0	1.200	600	0	0	0
Ambientador	500	0	0	0	0	0
Incensos	0	120	124,44	129	133,68	138,6
Uniformes	560	0	0	0	0	0
Purificación y Limpieza	0	2.199,96	2.280,48	2.364,00	2.450,52	2.540,16
Software	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
TOTAL ACCIONES MIX DE MARKETING	31.606	325.972,56	338.820,95	353.385,07	373.436,63	383.759,77

6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La Violetera es un restaurante internacional de comida española ubicado en Quito, el cual busca generar una experiencia diferente en los apasionados de la tauromaquia y baile flamenco brindando un servicio de primera categoría, ambiente temático, excelente sabor y amabilidad con el medio ambiente, generando valor, rentabilidad y bienestar para nuestros públicos internos y externos.

6.1.2 Visión

Ser el restaurante español predilecto en los próximos 5 años, manteniendo la calidad en el servicio, sabor y ambiente, de la mano con acciones de responsabilidad social, siendo fundamental la relación a largo plazo con nuestros proveedores, accionistas y personal.

6.1.3 Objetivo General

Alcanzar los objetivos financieros y de ventas, siendo una empresa sostenible y rentable, generando valor para nuestros accionistas y demás grupos de interés, convirtiéndonos en la mejor alternativa de la industria para los consumidores.

6.1.3.1 Objetivos Específicos y Estratégicos

Tabla n°9: Objetivos a mediano y largo plazo de la empresa

Objetivos Mediano Plazo	Objetivos Largo Plazo
Llegar a ser un servicio diferente y original dentro de la industria de restaurantes españoles mediante acciones de marketing y publicidad en redes sociales y eventos en el año 3.	Incrementar aproximadamente un 34,7% de ventas al año 5.
Aumentar la producción con el fin de abastecer un crecimiento de 8,4% de clientes en el año 3.	Aperturar una nueva sucursal de La Violetera en Machachi al año 5.
Aumentar las ventas en aproximadamente un 16,4% al año 3.	En el año 5, aumentar aproximadamente 17% el número de clientes atendidos diarios, respecto al año 1.

6.2 Plan de Operaciones

Existen 3 procesos importantes dentro de las operaciones del presente proyecto: almacén y compras, producción y gestión de salón. Para cumplir con estos

procesos, es fundamental el apoyo de las áreas: administrativa, financiera, recursos humanos, operaciones y marketing.

6.2.1 Ciclo de Operaciones

Para realizar el ciclo de operaciones del restaurante, se tomó en cuenta el formato genérico realizado por Josep María Vallsmadella en su libro Marketing y Estrategias para Restaurantes(Vallsmadella, 2013).

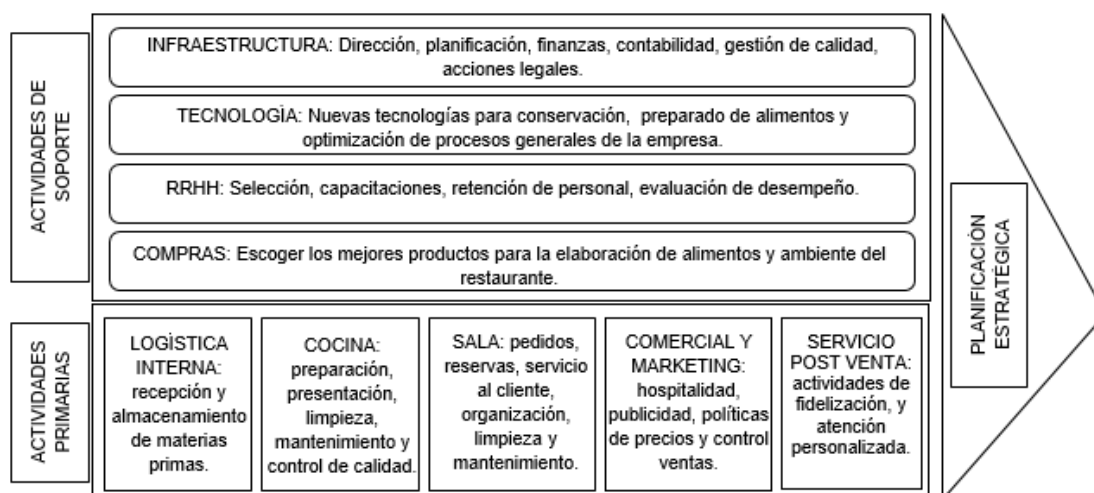


Figura n°8: Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa tiene como principales actividades de soporte a la infraestructura, tecnología, recursos humanos y compras, las cuales complementan la elaboración de alimentos, atención al cliente y gestión de la temática del restaurante, generando así, el valor agregado que busca el cliente: calidad en el servicio, comida y ambiente atractivo.

6.2.2 Flujograma de Procesos

Se anexan los flujogramas de procesos para el funcionamiento del restaurante en los Anexos 2, 3 y 4.

En los flujogramas presentados, todas las sub áreas de la empresa intervienen en todo el proceso operacional.

6.2.3 Requerimientos de Equipos y Herramientas

Tabla n°10: Equipos y herramientas necesarias

Maquinaria y Equipos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cocina industrial	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Horno industrial	1	\$ 2.250	\$ 2.250
Congelador vertical	2	\$ 800	\$ 1.600
Refrigerador horizontal	2	\$ 800	\$ 1.600
Balanza electrónica	1	\$ 130	\$ 130
Extintor contra incendios	2	\$ 85	\$ 170
Estantería acero inoxidable	1	\$ 1.200	\$ 1.200
		Total	\$ 9.450

El presupuesto destinado para equipos y herramientas necesarias, asciende a USD 9.450 en el primer año.

6.2.4 Instalaciones

Tal como se afirmó en la estrategia de Plaza, se tendrá un terreno con arriendo de opción a compra de 300 mts cuadrados, con una construcción de 200 mts cuadrados, ubicado en el sector La Floresta del norte de Quito, el cual será decorado y ambientado a la cultura española.

6.2.4.1 Planificación arquitectónica

En la siguiente figura, se presenta el plano de la construcción con la división de sus áreas: comedor, baños, bar, cocina y administración/caja.

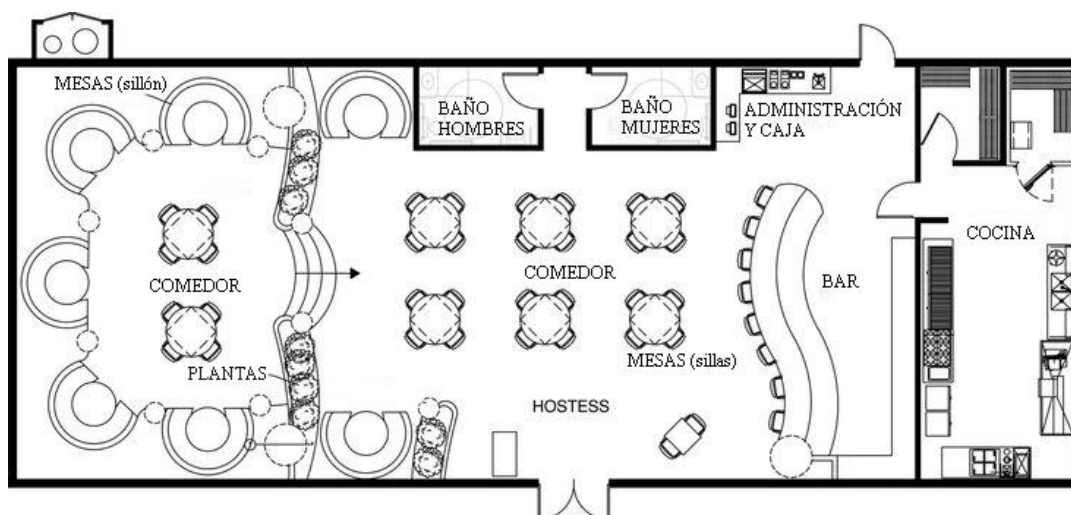


Figura n°9: Planificación arquitectónica del restaurante

6.3 Estructura Organizacional

Se implementará una estructura organizacional lineal, la cual se caracteriza por tener líneas de comunicaciones estrictas y directas entre superiores y subordinados (Chiavenato, 2011).

El restaurante está a cargo del Gerente General, quien toma las decisiones generales y gestiona las áreas importantes de la empresa: Finanzas, Marketing y Recursos Humanos. El área de Administración es manejada por el Administrador, quien reporta a la Gerencia General. El área de Operaciones abarca el proceso de producción de alimentos, bodega y manejo de inventario, la cual es dirigida por el Chef Ejecutivo, quien reporta al Administrador.

6.3.1 Organigrama Estructural

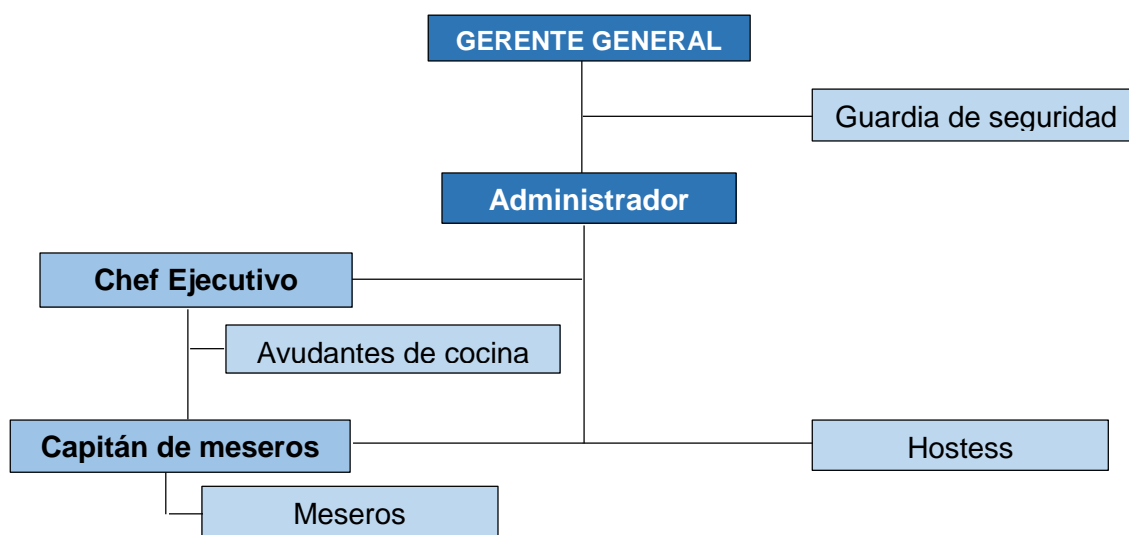


Figura n°10: Organigrama estructural

6.3.2 Presupuesto de sueldos y salarios

Tabla n°11: Presupuesto de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Clasificación
GerenteGeneral	950,00	1	GASTO
Administrador	650,00	1	GASTO
Chef Ejecutivo	700,00	1	MOD
Ayudantes de cocina	500,00	3	MOD
Capitán de meseros	500,00	1	GASTO
Hostess	400,00	1	GASTO
Meseros	375,00	2	GASTO
Guardia de seguridad	375,00	1	C.I.F.

Costo de mano de obra directa	\$ 3.435,63
Costo de costos indirectos de fabricación	\$ 482,40
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 4.068,63
TOTAL GASTO SUELDOS	\$ 7.986,65

La nómina anual necesaria para remunerar a los trabajadores del restaurante asciende a USD 7.986,65 en el primer año, tomando en cuenta sueldos base, comisiones, fondos de reserva y décimos. Cabe recalcar que a partir del tercer año, serán 4 ayudantes de cocina y 3 meseros.

6.3.3 Descripción de funciones y puestos de trabajo

Tabla n°12: Descripción de funciones y puestos de trabajo

Cargo	Descripción de funciones
Gerente General	Es quien toma las decisiones de la empresa. Encargado del área financiera, recursos humanos y marketing. Realiza planificación estratégica de todas las áreas.
Administrador	Encargado del área administrativa, brinda soporte al Gerente General. Se encarga de las operaciones del

	restaurante, compra, venta, almacenamiento, contabilidad y administración del personal.
Chef Ejecutivo	Encargado de toda la producción, supervisa a los ayudantes de cocina. Dirige la innovación de platos y bebidas.
Capitán de Meseros	Encargado de supervisar el servicio al cliente y meseros. Trabaja en conjunto con el Chef Ejecutivo. Capacita al personal.
Meseros	Encargado del montaje, servicio de mesa y bar, limpieza del local, atención al cliente. Una vez anotada la orden, proceden a enviarla al área de cocina, para luego servirla.
Hostess	Da la bienvenida a los clientes y los lleva hasta su mesa. Encargada de las reservas y ambiente del local (música, decoración, quejas). Sugiere promociones y especialidades.
Ayudantes de cocina	Brindan soporte al Chef Ejecutivo. Realizan la preparación de alimentos y bebidas, además la limpieza del área de cocina. Entregan los platos a meseros.
Guardia de seguridad	Encargado de la vigilancia del local, con el fin de impedir robos, daños, violencia y que se infrinjan las normas.

6.3.4 Marco Legal

Se procederá a constituir la empresa como compañía de responsabilidad limitada, la cual se contrae entre tres o más personas, quienes responden hasta el monto de sus aportes individuales (Ley de Compañías, 2016), bajo la denominación de La Violetera CIA.Ltda (Compañía Limitada).

Tabla n°13: Requisitos para la constitución de una compañía limitada

Requisitos para la constitución de una compañía limitada	
1	Certificado de reserva de nombre: revisar que ninguna otra empresa tenga el mismo nombre.
2	Certificado de apertura de la cuenta de integración de capital: Se requiere la copia de cédula y papeleta de votación de los socios y la carta de socios con la participación de estos. Al ser una compañía limitada se necesita mínimo \$400 de capital social.
3	Llevar todos los documentos solicitados en los pasos previos donde un notario para realizar la escritura pública de constitución.
4	Otorgamiento de la escritura a la Superintendencia de Compañías para su aprobación.
5	Razón de marginación (debe ser al menos igual a la de la Resolución aprobatoria).
6	Publicación en un diario de circulación nacional.
7	Pagar la patente municipal y solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8	Inscribir a la compañía en el Registro Mercantil del cantón donde fue constituida.
9	Nombrar a la junta general de accionistas y 30 días después, inscribir en el Registro Mercantil al nombramiento del administrador de la empresa designado.
10	Solicitar documentos para apertura de RUC en la Superintendencia de Compañías.
11	Llevar los documentos antes solicitados y obtener el RUC en el SRI.
12	Dirigirse con el RUC a la Superintendencia de Compañías para recibir una carta al banco donde se abrió la cuenta, con el fin de empezar a percibir del dinero en esta.

Adaptado de: (Registro Mercantil , 2016)

Una vez constituida la empresa, se debe obtener la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), la cual integra: usos de suelo, permiso sanitario, permiso de bomberos, rotulación, permiso ambiental, Licencia Única Anual de Funcionamiento de Actividades Turísticas, permiso anual de funcionamiento de la Intendencia General de la Policía (Peñarreta, 2016).

Tabla n°14: Requisitos para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)

Requisitos para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)	
1	Presentar copia de documento de constitución de la empresa.
2	Copia del nombramiento, cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal
3	Una vez otorgada la licencia, esta posee validez de un año.

Adaptado de: (Peñarreta, 2016)

Al cumplir con los requisitos expuestos, se puede comenzar a operar el restaurante.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para proyectar los ingresos del restaurante se toma en cuenta los supuestos que afectan al crecimiento de la cantidad de clientes que asisten al restaurante y el precio del menú. Para el primer caso, el supuesto de crecimiento es el promedio de crecimiento de la industria de servicio de alimentos y bebidas entre el año 2008 y 2015, según estadísticas oficiales, este porcentaje es 3,9% (BCE, 2015). Para el caso de del crecimiento de precios, se toma en cuenta la inflación

proyectada, la cual se estableció en 3,66%(BCE, 2016). El precio promedio del menú inicial es USD 16,00, este valor no incluye el impuesto al valor agregado.

La capacidad máxima del restaurante está dispuesta en 288 personas por día, el porcentaje de ocupación que establece el restaurante para iniciar su operación es 25%, esto significa que el restaurante atenderá en el primer mes de operación a 72 personas diarias. Esta capacidad se incrementa mes a mes hasta alcanzar 86 personas atendidas diariamente en el año 5, esto es un porcentaje de ocupación de 30%. En base a estas consideraciones se determina la siguiente proyección de ingresos.

Tabla n°15: Proyección de ingresos

	1	2	3	4	5
Ventas	363.168	387.738	414.394	457.399	491.579

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos toma en cuenta como supuesto la inflación proyectada de 3,66% para el incremento anual. Los costos consideran tres componentes, los cuales son, materia prima que hace referencia a los alimentos que se necesita para la preparación del menú; la mano de obra directa involucrada en la preparación del menú y el costo indirecto. El costo unitario en base al diseño del menú del restaurante, determina un costo por plato de USD 9,60, este cálculo se detalla en el Anexo 6. La proyección anual donde se incluye los costos mencionados se establece en la siguiente tabla.

Tabla n°16: Proyección de costos

	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	274.195	288.064	301.989	320.756	331.191

La proyección de los costos vendidos se establece en base al crecimiento de la operación del restaurante, tomando en cuenta los supuestos de inflación y crecimiento del sector.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos generales del restaurante se establecen en dos rubros, los gastos de sueldos donde se incluye el personal administrativo del restaurante y los gastos generales que incluyen los gastos de operación, los principales componentes de estos gastos son el arriendo y el gasto por concepto de promoción y publicidad del restaurante. La proyección se establece en base al supuesto de inflación y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla n°17: Proyección de gastos

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	48.824	53.912	60.162	64.023	66.299
Gastos generales	29.133	30.161	31.227	32.333	33.478

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está conformada por los siguientes valores:

Tabla n°18: Inversión Inicial

Inversiones activos	34.702,04
Software administración restaurante	1.350,00
Materia Prima	14.656,55
Capital de Trabajo	12.097,03
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	62.805,62

El principal valor monetario de la inversión inicial es la inversión en activos necesarios para la operación del restaurante, el cual se detalla en el Anexo 7.

Adicional al valor de USD 28.692 del equipamiento del restaurante se debe agregar la compra de equipo tecnológico por un valor de USD 3.010 y la adecuación de las instalaciones por un valor de USD 3.000, de esta manera se compone el valor por USD 34.702,04. La inversión en intangibles corresponde a la compra de un software que facilite la operación del restaurante, este es un programa especializado en administración de servicios de alimentación y bebidas. La materia prima de la inversión inicial corresponde a la compra de los componentes del menú para el primer mes de operación.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es calculado en base a la suma de los gastos operacionales anuales más los gastos generales de sueldos. Esto, en base a las necesidades de liquidez de la empresa en los primeros meses de operación del restaurante, en este caso se ha previsto contar con un fondo de maniobra de caja que corresponde a un mes de gastos generales y salarios, esto es igual a USD 12.097,03.

Tabla n°19: Capital de Trabajo

	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	206.159,10	197.261,40	208.037,16	230.106,03	242.282,98

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital que se prevé para que el restaurante inicie su operación es 70% de capital propio, esto es un valor de USD 43.963,94 y la diferencia se financia con un crédito bancario a una tasa de interés de 17,30% anual fija y un plazo de cinco años. La cuota fija es de USD 471,31.

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

7.3.1 Estado de resultados

Conforme a las proyecciones anteriores se construye el siguiente estado de resultados para los cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla n°20: Estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	363.168	387.738	414.394	457.399	491.579
Costo de los productos vendidos	274.195	288.064	301.989	320.756	331.191
UTILIDAD BRUTA	88.973	99.674	112.405	136.643	160.388
Gastos sueldos	48.824	53.912	60.162	64.023	66.299
Gastos generales	29.133	30.161	31.227	32.333	33.478
Gastos de depreciación	3.352	3.352	3.352	2.582	2.582
Gastos de amortización	270	270	270	270	270
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	7.394	11.978	17.394	37.435	57.758
Gastos de intereses	3.060	2.574	1.996	1.310	496
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4.334	9.404	15.398	36.125	57.262
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	650	1.411	2.310	5.419	8.589
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.684	7.994	13.088	30.706	48.673
22% IMPUESTO A LA RENTA	810	1.759	2.879	6.755	10.708
UTILIDAD NETA	2.873	6.235	10.209	23.951	37.965

Si bien la utilidad neta del año 1 es baja en relación a las ventas anuales, esta es suficiente para cubrir los egresos del restaurante, incluyen el desembolso por intereses del financiamiento y el pago de impuestos. En el año 5, la utilidad neta asciende a USD 37.96, lo que representa el 7,72% sobre las ventas anuales.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la operación del restaurante y la forma en la que se financia. El estado de situación proyectado para cinco años es el siguiente.

Tabla n°21: Estado de situación financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	62.806	70.088	73.613	80.508	101.104	135.071
Corrientes	26.754	35.076	39.641	47.576	68.442	102.679
Efectivo	26.754	12.654	15.976	22.795	42.286	94.391

Cuentas por Cobrar	-	6.170	6.578	7.015	7.735	8.288
Inventarios Prod. Terminados	-	1.174	1.251	1.322	1.368	-
Inventarios Materia Prima	-	15.078	15.836	16.445	17.054	-
No Corrientes	36.052	35.012	33.972	32.932	32.662	32.392
Propiedad, Planta y Equipo	34.702	34.702	34.702	34.702	34.702	34.702
Depreciación acumulada	-	770	1.540	2.310	2.310	2.310
Intangibles	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Amortización acumulada	-	270	540	810	1.080	1.350
PASIVOS	18.842	23.251	20.540	17.227	13.873	9.875
Corrientes	-	7.005	7.376	7.722	8.713	9.875
Cuentas por pagar proveedores	-	5.799	5.965	6.139	6.530	6.748
Sueldos por pagar	-	979	979	979	979	979
Impuestos por pagar	-	228	433	605	1.205	2.148
No Corrientes	18.842	16.246	13.164	9.505	5.160	-
Deuda a largo plazo	18.842	16.246	13.164	9.505	5.160	-
PATRIMONIO	43.964	46.837	53.072	63.281	87.232	125.196
Capital	43.964	43.964	43.964	43.964	43.964	43.964
Utilidades retenidas	-	2.873	9.108	19.317	43.268	81.233

Las consideraciones que toma en cuenta la construcción del balance, son la política de cuenta por cobrar: 80% de contado y 20% a crédito. Esto se establece tomando en cuenta la forma de pago de los clientes que asisten al restaurante. La política de pago es 70% de contado y 30% a crédito a los proveedores. La administración del restaurante considera importante que las utilidades generadas se acumulen anualmente, con esto se incrementa el patrimonio y se fortalece la liquidez.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra la entrada y salida de efectivo en el proyecto mediante el detalle de las actividades de operación, inversión y financiamiento. Este cuadro financiero se muestra a detalle en el Anexo 8 y determina la liquidez del restaurante. Como se muestra en el saldo final de período, el restaurante mantiene financiadas sus operaciones.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El detalle del flujo de caja del proyecto, se muestra en el Anexo 9, el saldo final proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla n°22: Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(48.149,07)	5.389,08	11.411,06	14.880,65	26.436,80	65.662,83

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El detalle del flujo de caja del inversionista se detalla en el Anexo 9, el saldo final de este flujo es el siguiente:

Tabla n°23: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(29.307,38)	764,66	6.622,72	9.897,68	21.222,72	60.174,33

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es el costo de oportunidad que tiene el inversionista para efectuar la inversión en el restaurante. Para su cálculo se emplea los siguientes datos y se efectúa conforme la metodología del WACC.

Tabla n°24: Tasas de descuento (WACC y CAPM)

Tasa libre de riesgo	2,02%	Precio Dow Jones Hoy 19.810,82 Hace 5 Años 12.217,56			
Rendimiento del Mercado	10,15%				
Beta	0,76				
Beta Apalancada	0,72				
Riesgo País	6,58%				
Tasa de Impuestos	22,00%	TASAS DE DESCUENTO			
Participación Trabajadores	15,00%				
Escudo Fiscal	33,70%				
Razón Deuda/Capital	43%				
		WACC	14,58%		
		CAPM	15,91%		

Costo Deuda Actual	17,30%	
--------------------	--------	--

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración calculados para evaluar la operación del restaurante se muestra en la siguiente tabla.

Tabla n°25: Criterios de evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	USD 23.736,86	VAN	USD 23.163,71
IR	1,49	IR	1,79
TIR	27,33%	TIR	33,52%
PR	3,62	PR	3,57

A continuación se muestra la interpretación de cada criterio de valoración:

- Valor actual neto: tiene un valor mayor a cero, lo que determina que el proyecto tiene capacidad de generar flujos de efectivo suficientes para superar el monto de la inversión inicial.
- Índice de Rentabilidad: el restaurante es capaz de generar rentabilidad para sus propietarios en base a la proyección de cinco años. Por cada dólar de inversión se recupera USD 0,49 y USD 0,79 centavos, en los flujos del proyecto e inversionista respectivamente.
- Tasa interna de retorno: el proyecto es rentable para los inversionistas por que la tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento, tanto en flujo de proyecto como en el inversionista.
- Período de Recuperación: el periodo de recuperación es de 3,62 y 3,57 para los flujos del proyecto y del inversionista respectivamente. La inversión es aceptable, ya que los números calculados son menores al número de años en los que se plantea recuperar la inversión, el cual es 5.

7.5 Índices financieros

El detalle de los índices financieros calculados en base a los estados contables del restaurante se encuentra en el Anexo 10. La interpretación de esta información es la siguiente:

- **Liquidez:** el restaurante tiene una capacidad superior a su industria para cancelar sus obligaciones en el corto plazo y al restar los inventarios el restaurante mantiene su liquidez.
- **Endeudamiento:** el restaurante reduce su dependencia del crédito año a año. En comparación con la industria, este indicador es menor, lo que indica que no tiene una dependencia del endeudamiento.
- **Actividad:** la gestión del restaurante es adecuada según su capacidad de operación. Por cada dólar de activo no corriente el restaurante genera USD 15,00 en ingresos.
- **Rentabilidad:** la rentabilidad del restaurante medida por el margen neto de ventas es menor a la industria por un valor reducido, por lo que se debe resaltar el crecimiento sostenido de los indicadores de rentabilidad.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios presentado argumenta la creación y operación de un restaurante de comida típica española con temática para apasionados de la tauromaquia y baile flamenco, el cual evidencia objetivos alcanzables y sostenibles en mediano y largo plazo.
- Pese a la situación actual del país y el número de competidores existentes en el mercado, el entorno externo determina varias oportunidades para el proyecto; al existir nuevas tecnologías que mejoran y optimizan los procesos, al estar dirigido a un nicho de mercado, el cual continua creciendo y a la existencia de facilidades de inversión y gran presencia de proveedores.

- Según los expertos, el proyecto resulta interesante, al no existir otro restaurante con dicha temática actualmente. Recomiendan basarse en las relaciones públicas y una publicidad segmentada. En las encuestas y grupo focal realizados, se determinó que el restaurante propuesto es bastante atractivo, además que los consumidores aseguran que los restaurantes españoles actuales no han llenado sus expectativas, lo cual permite al proyecto tener la oportunidad de ser el primero en complacer a los clientes.
- En base al análisis del entorno externo y al análisis del cliente, se concluye que existe una oportunidad de negocio, al proponer brindar una experiencia diferente y única en los apasionados taurinos y del baile flamenco, además que el entorno externo es favorable a la inversión.
- Las estrategias de marketing que se mencionan en el proyecto, se enfocan en el nicho de mercado al que se dirige, utilizando a la diferenciación como estrategia principal. Se planea incrementar las ventas anuales pese a tener altos costos.
- Se contará con una accesible ubicación en La Floresta, al norte de Quito, la cual es conocida por ser un sector de restaurantes.
- La organización posee objetivos a mediano y largo plazo, se encuentra una estructura organizacional acorde al tipo de empresa y los cargos de trabajadores con su respectiva descripción.
- La inversión inicial toma en cuenta a los activos, software, materia prima y capital de trabajo, la cual asciende a USD 62.805,62.
- De acuerdo a los criterios para valorar la rentabilidad financiera e índices para determinar la viabilidad, el presente proyecto es rentable y viable.
- Se obtuvo un VAN positivo, el cual indica que se tiene la capacidad de generar flujos que superen la inversión inicial. El resultado del TIR es

mayor al CAPM obtenido, lo que indica rentabilidad en la inversión. Los índices financieros reflejan que el restaurante posee una capacidad superior a la industria y por lo tanto un mantenimiento de liquidez; además, el proyecto reduce anualmente el nivel de endeudamiento; la gestión del restaurante va acorde a su capacidad para operar y la rentabilidad, pese a ser reducidamente menor a la industria, posee un crecimiento sostenido de sus indicadores.

Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2016). *Gobierno de Ecuador propone incremento mínimo en cigarrillos, cerveza y bebidas azucaradas*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-propone-incremento-minimo-cigarrillos-cerveza-bebidas-azucaradas.html>
- ANFAB. (25 de Marzo de 2015). *Cómo crear una empresa de alimentos en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.anfab.com/wp/como-crear-una-empresa-de-alimentos-en-el-ecuador/>
- Arranz, J. (2015). *Valor y Empresa*. Obtenido de Aspectos Ambientales de un Hotel-Restaurante: http://www.valoryempresa.com/archives4/uplpgc/PIG-05_ASPECTOS_AMBIENTALES.pdf
- Banco Pichincha. (2016). *Simulador de crédito*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Simulador>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Boletines estadísticos 2008-2015: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-estadisticos>
- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Estadísticas Inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BCE. (2016). *Cuentas Nacionales Anuales*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm)
- Blog de Finanzas Prácticas. (2014). *¿Cómo afecta el tipo de cambio a tus inversiones?* Obtenido de <http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/bancarios/inversiones/cambio.php>
- Buenos Negocios.com. (2016). *6 barreras de entrada que pueden frenar tu emprendimiento*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/340-6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento>
- CEAE La Palma. (2011). *Análisis de precios de un restaurante*. Obtenido de [http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42351952/Analisis%20de%20precios %20de%20un%20restaurante](http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42351952/Analisis%20de%20precios%20de%20un%20restaurante)
- CESDE. (2013). *¿Cómo obtener la patente municipal en Quito?* Obtenido de <http://cesdecorp.org/lideres-2/obtener-la-patente-municipal-en-quito/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos 9na edición*. Obtenido de [http://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na a_edicion_-_Idalberto_Chiavenato](http://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato)
- ClickTom. (2016). *Tecnología para Restaurantes*. Obtenido de <http://www.clicktomsystem.com/tecnologia-restaurante/>
- Corporación Financiera Nacional. (2016). *Condiciones de crédito*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/condiciones-del-credito/>
- El Tenedor. (2016). *Software para gestión de reservas*. Obtenido de <https://www.theforkmanager.com/es/caracteristicas/software-gestion-reservas-restaurante-eltenedor-manager/>
- Frambach, R., Prabhu, J., & Verhallen, T. (2012). *"The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation"*. Forthcoming.

- GERENCIE. (2013). *¿Qué es la recesión económica?* Obtenido de <http://www.gerencie.com/que-es-la-recesion-economica.html>
- IDE Business School. (2014). *Indicadores de Consumo en la Economía*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores>
- INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de Unidad de Análisis de Síntesis: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2014). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2015). *Población por provincia, cantón y parroquia*. Obtenido de www.inec.gob.ec/tabulados.../15_POBLA_PROV_CANT_PARR_AREA_GEDA D.xls
- Kantar Worldpanel. (2016). *El consumidor gasta menos en restaurantes*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>.
- Kinney, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado 5ta edición*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing 11va Edición*. Pearson.
- Ley de Compañías. (2016). *Bolsa de Valores de Quito*. Obtenido de Normativa Relacionada: <http://www.bolsadequito.info/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias/>
- Lovelock, C. (2010). *Marketing de Servicios Séptima Edición*. Pearson.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Requisitos para establecimientos nuevos*. Obtenido de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Turismo en Cifras*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Servicios Turísticos*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>
- Morales, F. (2012). *CREADESS*. Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Noboa, F. (2012). *Fuerzas sectoriales y rentabilidad*. Obtenido de <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn004.pdf>
- Peñarreta, A. (2016). *Perez Bustamante y Ponce*. Obtenido de ¿Qué es la LUAE?: <http://www.pbplaw.com/que-es-luae/>
- Perez, S. (2012). *Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 y Web 4.0. Descubriendo la web semántica*. Obtenido de <https://sergioperezromojaro.wordpress.com/aboutme/>
- Philip, K., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Philip, K., & Kevin, L. (2006). *Dirección de Marketing 12 va Edición*. Obtenido de eBooks.com: <https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA321&lpg=PA321&dq=direccion+de+marketing+estrategia+de+diferenciacion&source=bl&ots=>

- l4zHTqzM0l&sig=d50HzIXXNQ9LReSfa_mvcnx6oKs&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFgPmB3aTRAhXDQyYKHQFHA-YQ6AEIMTAE#v=onepage&q=d
- Registro Mercantil . (2016). Obtenido de Constitución de Compañías Anónimas, Limitadas, en Comandita por Acciones y de Economía Mixta: <http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/148-constitucion-companias-anonimas-limitadas-comandita-acciones-economia-mixta.html>
- Rosique, C. (2016). *Universidad de Murcia*. Obtenido de Tecnologías de la Industria Alimentaria: <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/doc/tecnologia-alimentaria.pdf>
- Santamaría, G. (2013). *Universidad de Panamá*. Obtenido de Logística de un restaurante: <http://es.slideshare.net/Reglogistica/logistica-de-un-restaurante>
- SDR Lawyers. (2016). *Resumen ejecutivo del proyecto de Reforma laboral 2016*. Obtenido de <http://www.sdr.com.ec/reforma-laboral-2016/>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2016). *Decretos Ejecutivos*. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/decretos-ejecutivos/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Ley Orgánica de Regulación y Poder de Mercado*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- Silva, É. (2016). *Escuela Online de Marketing Gastronómico*. Obtenido de Nuevas tecnología en Restaurantes: <http://escuelamarketinggastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria/>
- Socialancer.com. (2015). *Las 4 mejores herramientas de gestión de redes sociales de 2015*. Obtenido de <http://www.socialancer.com/mejores-herramientas-redes-sociales-2015/>
- Stanton, Etzel, & Walker. (2015). *Fundamentos de Marketing 14 edición*. Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Toros Ecuador. (2015). *Intensa actividad taurina se viene en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.torosecuador.com/?p=5084>
- Universidad de Barcelona. (2016). *Política Comercial del Ecuador*. Obtenido de http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/ecuador/politica_comercial_del_ecuador.htm
- Uribe. (2015). *Pacific Credit Rating*. Obtenido de www.ratingspcr.com
- Vallsmadella, J. M. (2013). *Técnicas de Marketing y Estrategias para Restaurantes*. Madrid: Pearson .
- Zeithaml, V. (1996). *Diseño de servicio y posicionamiento en Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1:

Encuesta para el proyecto de titulación

Buenos días, soy estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas de la Universidad de las Américas. El objetivo de esta encuesta es averiguar sobre la posible implementación de un restaurante de comida típica española con temática para apasionados de la tauromaquia y flamenco, todos los datos obtenidos tienen un fin académico, el cual es elaborar mi proyecto final de carrera. Subraye las respuestas.

1. ¿Acude usted a restaurantes de lujo o de primera categoría? SI / NO Si su respuesta fue NO, usted ha terminado la encuesta.
2. ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes de lujo o primera categoría?
Una vez por semana / Cada 15 días / Una vez al mes / Cada 2 meses o más
3. ¿Qué tipo de comida es su favorita? /Ecuatoriana / Española / Mexicana / Italiana / Francesa / China / Japonesa / Otra (mencione cual)
4. ¿Cuál es su restaurante de lujo o primera categoría preferido? (que se encuentre en Quito)
5. Para que un restaurante de lujo o primera categoría sea su favorito, ¿qué elementos le influyen en su elección? Márquelos en orden de importancia. (8 más importante-1 menos importante) Precio/ Sabor de la comida / Atención al cliente / Ubicación / Temática-Ambiente / Recomendaciones /Publicidad /Prestigio
6. ¿Ha comido en un restaurante de comida típica española en Quito? SI / NO Si su respuesta fue NO, usted ha terminado la encuesta.
7. Mencione el nombre del restaurante de comida española que visitó en Quito.

8. ¿Los restaurantes actuales de comida española en Quito, han cumplido sus expectativas en general? SI / NO, explique por qué
9. ¿Visitaría usted un restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco? Totalmente de acuerdo/ De acuerdo / Ni acuerdo, ni desacuerdo/ En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo
10. ¿Con qué frecuencia asistiría a un restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco? Una vez por semana / Cada 15 días / Una vez al mes / Cada 2 meses o más
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco? (rango de precios por plato) Escoja del siguiente rango de precios: USD 7,00 - 15,00 / USD 09,00 - 20,00 / USD 12,00 - 30,00 / USD 20,00 + /
12. ¿Dónde le gustaría que el restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco estuviese ubicado? /Cumbayá-Tumbaco / Valle de los Chillos / Norte de Quito / Mitad del Mundo / Cayambe
13. ¿Mediante cuál medio le gustaría recibir publicidad del restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco? Redes sociales / Sitios web / SMS / Correo electrónico / Televisión / Radios / Medios impresos /Eventos relacionados
14. ¿Cuál de las siguientes promociones le gustaría aplicaran por consumir en el restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco? /Ladysnight cocteles, vinos / Descuentos en eventos (corridas de toros, escuelas de toros, escuelas de flamenco) / Descuento al cumpleaños /

15. ¿Qué haría más atractivo al restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco?
16. ¿Qué aspecto no considera relevante para implementar un restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco?

Gracias por su tiempo.

Anexo 2:

Resultados de las Encuestas

La encuesta determinó que el 100% de encuestados asiste a restaurantes de primera categoría o lujo, de estos, el 51% frecuenta restaurantes de primera categoría o lujo una vez a la semana, el 38% cada dos semanas y el 11% una vez al mes.

El 41% de encuestados escogió a la comida italiana como su favorita, muy de cerca estuvo la comida mexicana con el 37% de predilección, el 10% prefería la comida ecuatoriana, el 6% seleccionó a la comida japonesa, el 4% a la comida china y el 1% a la francesa, también existió un 1 % que mencionó otras comidas internacionales. Ninguno escogió a la comida española como su predilecta.

En su mayoría mencionaron como sus favoritos dentro del tipo de lujo y primera categoría a los restaurantes La Briciola, Carminé y El Rincón de Coyoacán.

Un 38% le da prioridad al ambiente, seguido por la ubicación 26% y el precio 15%, después con un porcentaje seguido de 11% le daba importancia al servicio al cliente y 10% la comida.

Pese a que la comida española no fue su preferida, el 76% de encuestados ha consumido en un restaurante español en Quito.

Entre los restaurantes españoles que los encuestados visitaron están: La Tasca, Casa Damián, Maitane, Centro Español, Lizarrán, El Tapeo y La Paella Valenciana.

El 82% de encuestados afirmaron que los restaurantes de comida española visitados no cumplieron sus expectativas. En su mayoría mencionan que el sabor de la comida no era excelente (62%) y tampoco parecido a la cocina típica española; también que el servicio al cliente no le satisfizo (31%) y que los precios no justificaron la calidad de los restaurantes en general (7%).

El 80% afirmaron que estaban totalmente de acuerdo en que asistirían a un restaurante de comida española con temática de tauromaquia y flamenco. Mientras que un 15% afirmó que estaba de acuerdo y un 5% que no estaba de acuerdo.

El 40% asistiría cada quince días a un restaurante de comida típica española con temática para apasionados por la tauromaquia y arte flamenco, mientras que un 35% asistiría una vez por semana y un 20% una vez al mes; y un 5% cada dos meses o más.

En cuanto al precio, un 62% de encuestados estaría dispuesto a pagar entre USD 12,00 a USD 30,00 por plato del menú, un 35% prefiere pagar de USD 9,00 a USD 20,00, el 3% restante escogió el rango de USD 7,00 a USD 15,00.

Al 55% le gustaría recibir publicidad en las redes sociales, al 15% en eventos relacionados, al 13% en radio, 8% por correo electrónico, 5% medios impresos y 4% SMS.

El 78% afirma que prefieren descuento en eventos como actividad de promoción, 12% prefieren *ladys night*, noches de cócteles o vinos; y un 10% el descuento al cumpleaños.

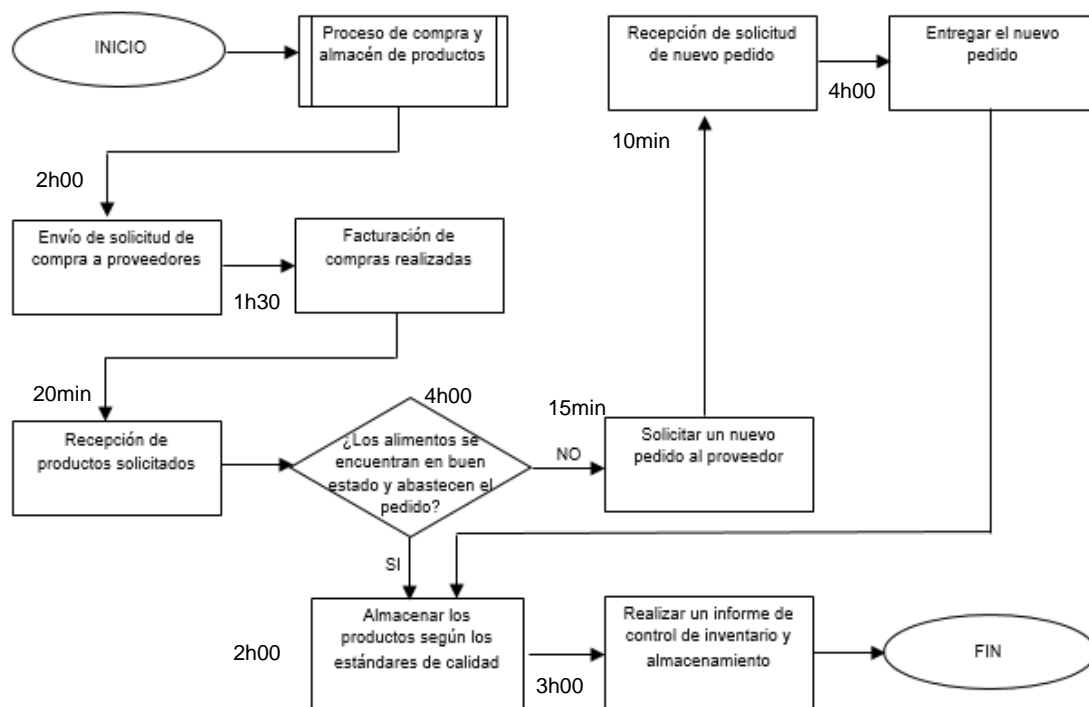
En la encuesta realizada se preguntó qué haría más atractivo al restaurante propuesto, a lo que determinamos que, en su mayoría el restaurante debe proyectar ser un club de gente apasionada por el ambiente español (toros,

flamenco, etc.), tener shows en vivo con artistas de alto nivel, ofrecer “ladys nights” con descuentos sobre todo en la carta de cócteles y vinos, además de tener presencia en los eventos taurinos. Muchos mencionaron que se debería proyectar las corridas de toros o partidos de fútbol, según la ocasión. La mayoría busca una experiencia original.

La mayoría no consideraban como no relevante a ningún aspecto. Sin embargo, tres encuestados sugirieron que no se proyecte eventos deportivos en el restaurante, ya que no va con la imagen de un sitio taurino.

Anexo 3:

Flujograma del Proceso de Almacén y Compras

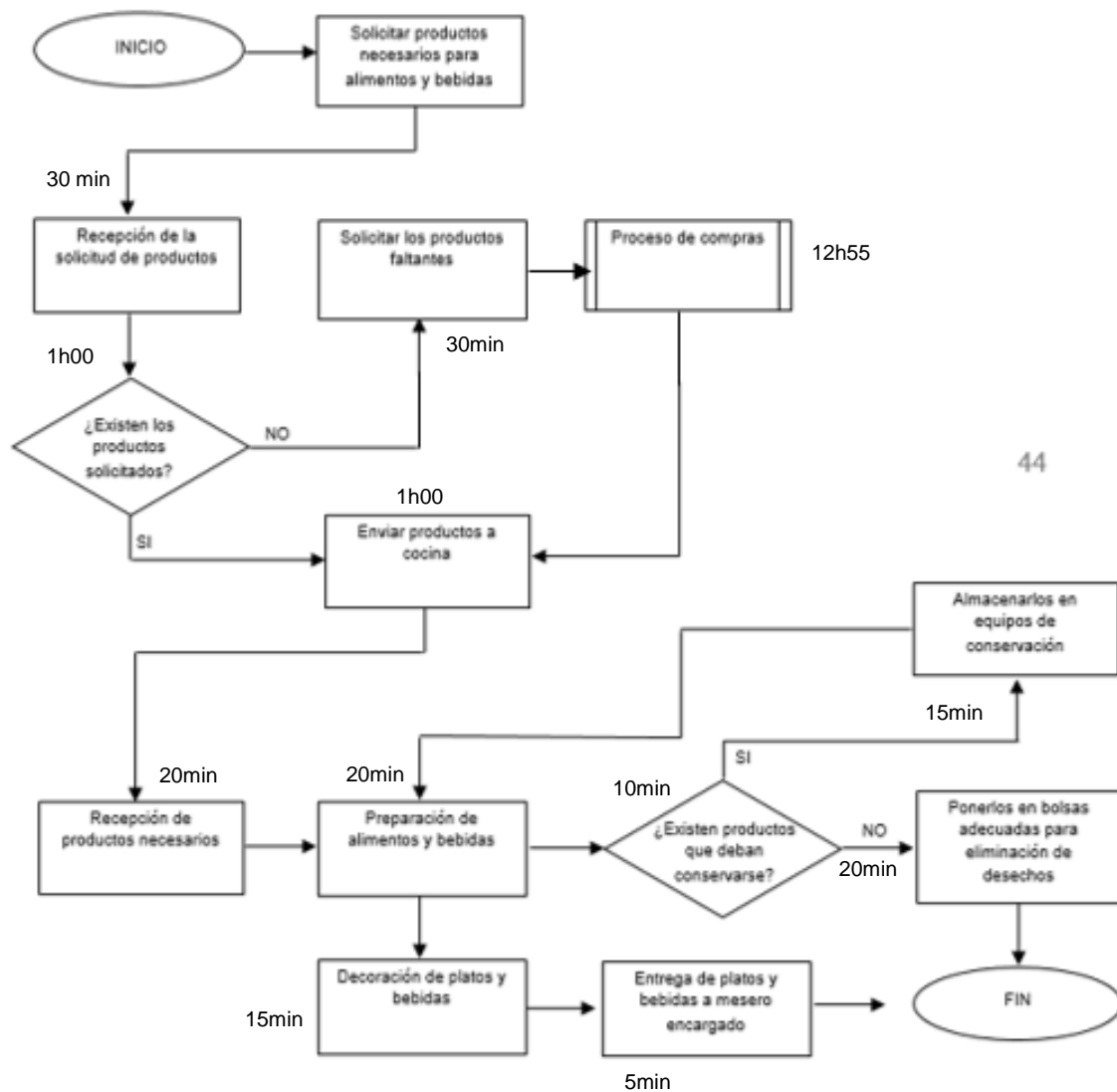


Tiempo total estimado del proceso, sin irregularidades: 12 horas 50 minutos

Tiempo total estimado del proceso con irregularidades: 17 horas 15 minutos

Anexo 4:

Flujograma del Proceso de Producción



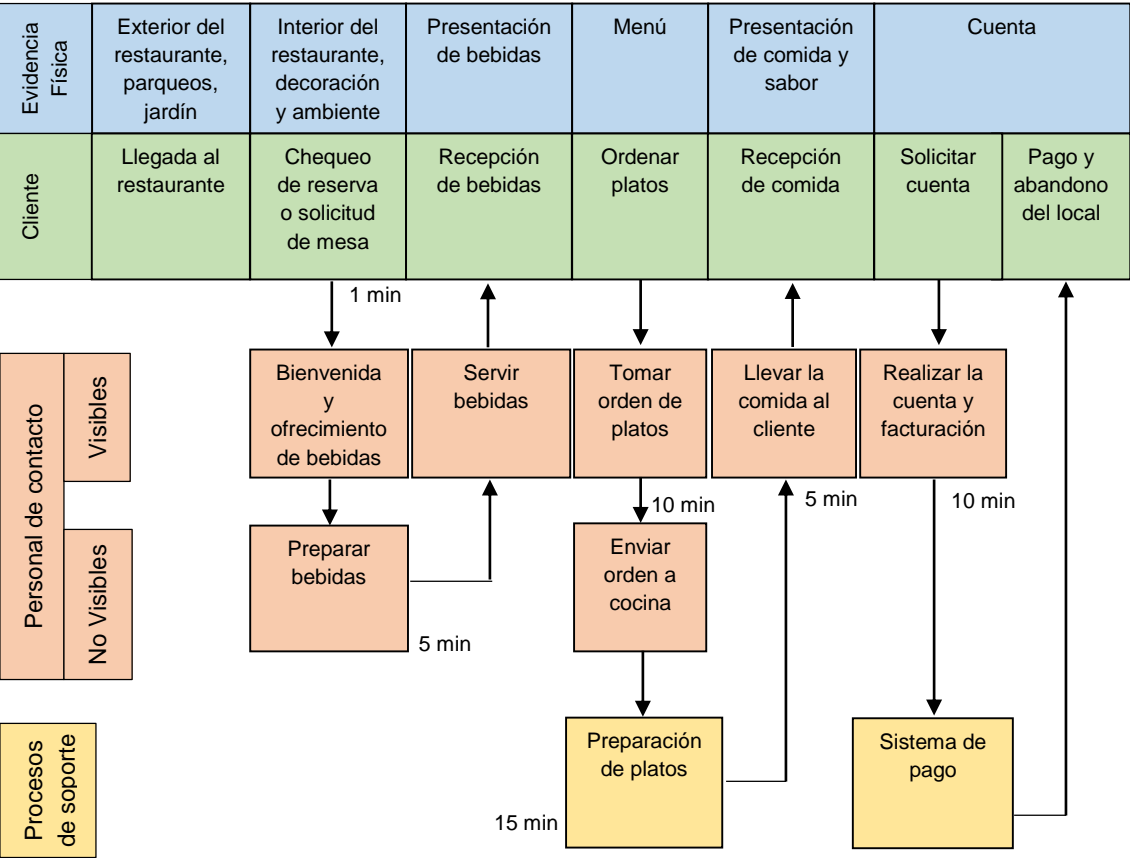
Tiempo total estimado del proceso, sin irregularidades: 3 horas 55 minutos

Tiempo total estimado del proceso con irregularidades: 17 horas 45 minutos

Anexo 5:

Flujograma del Proceso de Gestión de Salón

Para explicar este proceso de mejor manera, se utilizó el modelo Blueprintin, el cual expone cada uno de los pasos y conflictos que posee un servicio (Zeithaml, 1996, pág. 279).



No se puede realizar un análisis global de tiempo de este proceso ya que, algunos pasos y conflictos dependen del cliente, el pedido que se realice, capacidad del local, etc. por lo que estimar un tiempo global no sería exacto ni cerca a serlo. Por ejemplo, no es posible establecer un tiempo global de cuanto se demora un cliente en solicitar la cuenta, ni llegar al restaurante. Muchas veces el local podría estar lleno, y a los clientes les tocaría esperar en el lobby, lo cual altera el tiempo de llegada a la mesa. Dado lo antes mencionado, se ha

presentado el tiempo de las actividades que si pueden ser temporalmente medibles.

Anexo 6

Costo unitario

	Receta para 10 personas			Receta 1 persona
	Costo mayor	Costo menor	Costo promedio	Costo unitario
Entrada	18,57	3,48	11,03	1,103
Sopa	21,27	6,11	13,69	1,369
Plato fuerte	55,06	7,38	31,22	3,122
Postre	19,65	2,54	11,10	1,110
Bebida o licor	20,05	2,20	11,13	1,113
			Total	7,82

Costo unitario materia prima: \$ 7,82

Costo unitario mano obra directa: \$ 1,38

Costo unitario costos indirectos fabricación: \$ 0,40

Costo unitario total: \$ 9,60

Anexo 7

Maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cocina industrial	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Horno industrial	1	\$ 2.250	\$ 2.250
Congelador vertical	2	\$ 800	\$ 1.600
Refrigerador horizontal	2	\$ 800	\$ 1.600
Balanza electrónica	1	\$ 130	\$ 130
Extintor contra incendios	2	\$ 85	\$ 170
Estantería acero inoxidable	1	\$ 1.200	\$ 1.200
		Total	\$ 9.450

Utensilios de cocina			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Licuadaora multiuso manual	2	\$ 565,0	\$ 1.130
Ollas de aluminio	3	\$ 175,0	\$ 525
Olla de presión	2	\$ 91,0	\$ 182
Sartén Steel coat	2	\$ 155,0	\$ 310

Cernidor malla	2	\$ 35,0	\$ 70
Pozuelos Bowl	6	\$ 25,0	\$ 150
Cuchillo 3"	2	\$ 15,0	\$ 30
Cuchillo 4"	2	\$ 15,0	\$ 30
Cuchillo 10"	2	\$ 25,0	\$ 50
Cuchillo 5"	2	\$ 25,0	\$ 50
Tenedores	2	\$ 16,0	\$ 32
Tablas para picar	3	\$ 15,0	\$ 45
Escurridor grande	2	\$ 15,0	\$ 30
Escurridor pequeño	2	\$ 15,0	\$ 30
Envase líquidos	4	\$ 21,0	\$ 84
Cucharón de 32 onzas	2	\$ 16,0	\$ 32
Cucharón de 6 onzas	2	\$ 27,0	\$ 54
Bandejas de acero inoxidable	12	\$ 20,0	\$ 240
Charoles ovalados de acero inoxidable	12	\$ 15,0	\$ 180
Cucharas soperas	72	\$ 1,5	\$ 108
Cucharas para café	72	\$ 1,8	\$ 126
Tenedores	72	\$ 1,4	\$ 101
Cuchillos de mesa	72	\$ 1,5	\$ 108
Platos tendidos 26 cm	72	\$ 3,4	\$ 243
Platos pequeños 11cm	72	\$ 2,8	\$ 202
Tablas de madera	72	\$ 3,5	\$ 252
Balas de salsa	72	\$ 2,3	\$ 162
Saleros	16	\$ 1,3	\$ 20
Pimenteros	16	\$ 1,3	\$ 20
Vasos de cristal	72	\$ 1,3	\$ 90
Copas princesa	72	\$ 1,8	\$ 126
Hielera	12	\$ 20,5	\$ 246
		Total	\$ 5.057,04

Muebles y Enseres - Área Comedor			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mesas cuadradas	12	\$ 125	\$ 1.500
Sillas	60	\$ 86	\$ 5.160
Sillas bebe	2	\$ 25	\$ 50
Mueble – Bar	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Mostrador de madera para caja	1	\$ 1.800	\$ 1.800
Silla para caja	1	\$ 75	\$ 75
Sillón alargado	1	\$ 800	\$ 800
Decoración restaurante	1	\$ 2.300	\$ 2.300
Televisores LCD	3	\$ 900	\$ 2.700
		Total	\$ 14.185

Resumen de activos fijos		
Descripción	Costo Total	%
Maquinaria y equipos	\$ 9.450	33%
Utensilios de cocina y restaurante	\$ 5.057	18%
Muebles y enseres	\$ 14.185	49%
VALOR TOTAL	\$ 28.692	100%

Anexo 8

Estado de situación financiera

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(11.504)	6.404	10.478	23.837	57.265
Utilidad Neta		2.873	6.235	10.209	23.951	37.965
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		770	770	770	-	-
+ Amortización		270	270	270	270	270
- Δ CxC		(6.170)	(408)	(437)	(720)	(553)
- Δ Inventario PT	-	(1.174)	(76)	(71)	(46)	1.368
- Δ Inventario MP	-	(15.078)	(757)	(609)	(609)	17.054
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		5.799	166	174	391	218
+ Δ Sueldos por pagar		979	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		228	205	172	600	943
Actividades de Inversión	(36.052)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(36.052)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	62.806		(3.082)	(3.659)	(4.345)	(5.160)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	18.842	16.246	(2.833)	(3.659)	(4.345)	(5.160)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	43.964		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	26.754	(14.099)	3.322	6.818	19.492	52.105
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		26.754	12.654	15.976	22.795	42.286
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	26.754	12.654	15.976	22.795	42.286	94.391

Anexo 9

Flujo de caja proyecto e inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		7.393,84	11.978,25	17.393,82	37.435,24	57.758,37
Gastos de depreciación		3.072,93	3.352,28	3.352,28	2.646,45	2.582,28
Gastos de amortización		270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		650,05	1.410,67	2.309,64	5.418,72	8.589,33
22% IMPUESTO A LA RENTA		810,39	1.758,63	2.879,35	6.755,33	10.708,03
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		9.276,33	12.431,23	15.827,12	28.177,64	41.313,30
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.097,03)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(3.887,25)	(1.020,16)	(946,47)	(1.740,84)	4.299,35

RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	3.295,37
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.097,03)	(3.887,25)	(1.020,16)	(946,47)	(1.740,84)	7.594,72
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(36.052,04)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	14.268,57
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	2.486,25
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(36.052,04)	-	-	-	-	16.754,82
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(48.149,07)	5.389,08	11.411,06	14.880,65	26.436,80	65.662,83
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(48.149,07)	5.389,08	11.411,06	14.880,65	26.436,80	65.662,83
Préstamo	18.841,69	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.060,19)	(2.573,79)	(1.996,24)	(1.310,47)	(496,17)
Amortización del capital	-	(2.595,52)	(3.081,92)	(3.659,47)	(4.345,24)	(5.159,54)
Escudo fiscal	-	1.031,28	867,37	672,73	441,63	167,21
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(29.307,38)	764,66	6.622,72	9.897,68	21.222,72	60.174,33

Anexo 10

Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	5,01	5,37	6,16	7,85	10,40	1,25
Prueba acida	1,81	2,17	2,95	4,85	9,56	1,23
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	49,64%	38,70%	27,22%	15,90%	7,89%	79%
ACTIVIDAD						
Rotación inventario	24,1	24,5	25,2	26,8		
Rotación activos	10,37	11,41	12,58	14,00	15,18	10,18
RENTABILIDAD						
Margen bruto	24,50%	25,71%	27,13%	29,87%	32,63%	60%
Margen operacional	2,04%	3,09%	4,20%	8,18%	11,75%	6,25%
Margen neto	0,79%	1,61%	2,46%	5,24%	7,72%	7,97%

