

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO DE LA CREACIÓN DE UN LOUNGE BAR EN LA
CIUDAD DE QUITO**

VICKY ALEJANDRA VILLACRESES ARAUZ

DIRECTOR: TAMARA DENISE ERAZO ORREGO MSC.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL**

QUITO, MARZO 2024

DIRECTOR Y LECTORES

DIRECTOR:

Msc. Tamara Denise Erazo Orrego

LECTORES:

Mgtrs. Rodrigo Saltos Mosquera

Mgtrs. Janneth Cando Garzón

DEDICATORIA

A mis padres, Jenny y Victor, por ser mi mayor ejemplo, mi apoyo incondicional.

Por su amor infinito y confianza absoluta.

Por su dedicación y esfuerzo, por su compañía, por su fe ciega.

Por ser mi equipo de vida, mi fuerza e inspiración.

A mi hermana Erika, mi pedazo de corazón, mi mejor amiga,

mi compañera, confidente y compinche.

Fuente principal de luz, fuerza, amor y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, por la oportunidad de seguir creciendo académica y profesionalmente.

Gracias a mi familia por su apoyo y amor incondicional, por su dedicación, admiración, fuerza y firmeza.

Gracias Tamara, mi tutora de tesis, por la paciencia, la constancia y las ganas. Gracias a mis profesores por compartir su conocimiento y enseñanzas.

Gracias a mis amigas y amigos por alentarme a culminar mis metas y siempre creer en mí. En especial a quienes me acompañaron en momentos difíciles y fueron parte de este logro.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA DE LOUNGE BAR EN LA CIUDAD DE QUITO	12
1.1 Definición del Problema	12
1.2 Objetivos	14
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
2.1 Análisis PESTEL: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos,	14
2.2 Diagnóstico de la Industria de Bares y Discotecas en la ciudad de Quito	25
2.3 Oportunidades percibidas del entorno.....	29
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE POTENCIAL.....	30
3.1 Investigación Cualitativa.....	30
3.2 Investigación Cuantitativa.....	31
3.3 Oportunidades percibidas del cliente potencial.....	40
4. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN LOUNGE BAR EN LA CIUDAD DE QUITO.....	40
4.1 Definición de oportunidad de Negocio	40
4.2 Gestión Estratégica	41
4.3 Gestión Operativa	43
4.4 Gestión Marketing.....	47
4.5 Gestión Legal	55
4.6 Gestión Financiera	56
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones.....	70
REFERENCIAS	70
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gasto corriente de consumo mensual de hogares.....	21
Tabla 2. Actividades de Uso del Tiempo (Promedio semanal).....	23
Tabla 3. Oportunidades entorno externo e interno.....	29
Tabla 4. ¿Hay algo que te gustaría compartir o sugerir para mejorar la experiencia en un Lounge bar?.....	39
Tabla 5. Análisis FODA.....	42
Tabla 6: Requerimiento de personal	44
Tabla 7. Portafolio de productos	49
Tabla 8. Portafolio de productos	52
Tabla 9. Inversión Inicial Total.....	56
Tabla 10. Inversión en activos fijos	56
Tabla 11. Inversión en mobiliario y equipamiento.....	57
Tabla 12. Inversión en equipos de cocina	58
Tabla 13. Inversión en activos intangibles	59
Tabla 14. Inversión en el capital de trabajo	59
Tabla 15. Demanda potencial semanal escenario optimista.....	61
Tabla 16. Demanda potencial semanal escenario optimista.....	62
Tabla 17. Demanda potencial semanal escenario optimista.....	63
Tabla 18. Proyección de ingresos por escenario	63
Tabla 19. Costos Fijos.....	64
Tabla 20. Costos variables	64
Tabla 21. Costos totales por escenario.....	65
Tabla 22. Flujo de caja operativo escenario optimista	65
Tabla 23. Flujo de caja operativo escenario neutro.....	66
Tabla 24. Flujo de caja operativo escenario pesimista.....	66
Tabla 25. Estado de Resultados escenario neutro	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Variación porcentual del Producto Interno Bruto interanual	18
Gráfico 2. Inflación Acumulada Anual	18
Gráfico 3. Incidencia por divisiones de consumo IPC	19
Gráfico 4. Tasa activa Referencial	20
Gráfico 5. Distribución de la población en el Cantón Quito	22
Gráfico 6. Tasa de desempleo a nivel nacional	22
Gráfico 7. ¿Cuáles de las siguientes actividades sueles realizar para divertirte?	33
Gráfico 8. ¿Qué tipo de bares o lugares de entretenimiento prefieres?	33
Gráfico 9. ¿Con qué frecuencia sales a lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar, Lounge Bar? ..	34
Gráfico 10. ¿Qué consumes en lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar y Lounge Bar?	35
Gráfico 11. ¿Cuántas bebidas alcohólicas o cocteles aproximados consumes en una salida a lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar o Lounge Bar?	35
Gráfico 12. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por una bebida o cóctel en lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar o Lounge Bar?	36
Gráfico 13. ¿Qué tipo de bebidas preferirías en un Lounge bar?	36
Gráfico 14. ¿Cuál es tu preferencia en cuanto al ambiente de un Lounge bar?	37
Gráfico 15. ¿Prefieres que el Lounge bar esté ubicado en que parte de la ciudad?	38
Gráfico 16. Organigrama del Lounge Bar	46
Gráfico 17. Mapa de proceso del servicio del bar	51

RESUMEN EJECUTIVO

La reactivación económica a partir de la pandemia por el COVID-19, generó una tendencia global de los consumidores a nuevas formas de alimentación, diversión y consumo, que se traduce en nuevas oportunidades para la creación y desarrollo de negocios en el país.

En Ecuador, como a nivel mundial, la industria de bares y restaurantes se vio afectada debido a la disminución de la demanda de clientes por la crisis sanitaria. En la ciudad de Quito, se observa un incremento en las ventas de la industria de bares y restaurantes que superan las cifras pre pandemia, lo que define una oportunidad de negocio adaptado a las nuevas tendencias del mercado.

El presente plan de negocio propone la creación de un Lounge Bar en la ciudad de Quito, el cual intentará captar el 25% del crecimiento con una inversión máxima de USD 40.000, para lo que se analizó el Macro entorno de la Industria determinando los posibles factores que podrían incidir en la creación del emprendimiento. Además, se evaluó la industria y el entorno micro en el cual se va a desarrollar el emprendimiento, y se determinó el perfil potencial del cliente para el emprendimiento, definiendo, además, la gestión estratégica, operativa, marketing, legal y financiera del negocio planteado.

El plan de negocio propuesto recopiló información disponible del mercado en fuentes de información pública y además realizó un levantamiento información a través de encuestas para conocer el perfil del potencial cliente. La recolección y análisis de información relacionado con las variables del entorno macro y micro, permitió determinar que el negocio presentaría indicadores financieros viables que establecen la factibilidad de la creación del emprendimiento. Como parte de las recomendaciones se encuentra el seguimiento de las variables del macro entorno, principalmente las económicas y políticas, además de la posibilidad de un incremento en el monto de inversión inicial.

ABSTRACT

The economic reactivation from the COVID-19 pandemic generated a global consumer trend towards new forms of food, entertainment and consumption, which translates into new opportunities for the creation and development of businesses in the country.

In Ecuador, as worldwide, the bar and restaurant industry was affected due to decreased customer demand due to the health crisis. In the city of Quito, there is an increase in sales in the bar and restaurant sector that exceed pre-pandemic figures, which defines a business opportunity adapted to new market trends.

This business plan proposes the creation of a Lounge Bar in the city of Quito, which will try to capture 25% of the growth with a maximum investment of USD 40,000, for which the Macro environment of the Industry was analyzed, determining the possible factors that could influence the creation of the venture. In addition, the industry and the microenvironment in which the venture will be developed were evaluated, the potential client profile for the venture was determined, and the strategic, operational, marketing, legal, and financial management of the proposed business was defined.

The proposed business plan collected information available from the market in public information sources and also collected information through surveys to know the profile of the potential customer. The collection and analysis of information related to the variables of the macro and micro environment made it possible to determine that the business would present viable financial indicators that establish the feasibility of creating the venture. As part of the recommendations is the monitoring of macro environment variables, mainly economic and political, in addition to the possibility of an increase in the initial investment amount.

INTRODUCCIÓN

La pandemia por el COVID-19 ha transformado radicalmente la forma en que los consumidores interactúan con el mundo que les rodea, generando una evolución en sus hábitos de consumo que ha impactado de manera significativa en diversas industrias a nivel mundial. En este contexto, la industria de bares y restaurantes no ha sido ajena a estos cambios, experimentando una disminución en la demanda debido a las restricciones sanitarias y la incertidumbre económica.

Sin embargo, con la reactivación económica en marcha, se ha presenciado una tendencia emergente: los consumidores están adoptando nuevas formas de alimentación, entretenimiento y consumo, abriendo así un abanico de oportunidades para la creación y desarrollo de negocios innovadores y adaptados a las nuevas necesidades del mercado.

En el contexto específico de Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito, se observa un resurgimiento en las ventas de la industria de bares y restaurantes que superan incluso las cifras pre pandemia. Este hecho no solo refleja una recuperación económica, sino que también señala una clara oportunidad para el surgimiento de nuevos emprendimientos que se ajusten a las tendencias actuales del mercado.

Es en este escenario que surge el presente plan de negocio, el cual propone la creación de un *Lounge Bar* en la ciudad de Quito, con el objetivo de captar el 25% del crecimiento observado en la industria, mediante una inversión máxima de USD 40.000. Para ello, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis del macro entorno de la industria, evaluando los factores que podrían influir en la creación y desarrollo del emprendimiento, así como un análisis detallado del entorno micro en el cual se desarrollará el negocio.

El presente plan de negocio se fundamenta en la recopilación de información proveniente de fuentes públicas y en un levantamiento de encuestas dirigido al potencial cliente, permitiendo así identificar de manera precisa al mercado objetivo y diseñar una estrategia de gestión integral, que abarca aspectos estratégicos, operativos, de marketing, legales y financieros.

El análisis exhaustivo de las variables del entorno macro y micro ha permitido establecer que el negocio presenta indicadores financieros viables, sustentando la factibilidad de su creación. No obstante, se recomienda un seguimiento continuo de las variables del macro entorno, especialmente en lo que respecta a los aspectos económicos y políticos, así como

la consideración de la posibilidad de un incremento en el monto de inversión inicial como medida de precaución y adaptación a posibles cambios en el entorno.

En resumen, el presente plan de negocio no solo identifica una oportunidad clara en el mercado de Quito, sino que también ofrece una hoja de ruta detallada para la creación y gestión exitosa de un *Lounge Bar* que se adapte a las nuevas tendencias y demandas del consumidor en el contexto post pandemia.

1. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA DE LOUNGE BAR EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1 Definición del Problema

El mundo actualmente acelerado y lleno de incertidumbre demanda a la sociedad constantes cambios y adaptaciones en varios aspectos de la vida cotidiana. Con el fin de la pandemia generada por la crisis sanitaria del COVID-19, las personas han retomado sus rutinas tradicionales tanto profesionales, como personales. Al vivir momentos de estrés diario buscan maneras de liberar tensión, a través de salidas con amigos o familiares, maximizando el tiempo de diversión y ocio.

Según estudios, la mezcla de un ambiente público conocido y las cualidades del alcohol pueden conducir a las personas a sentimientos agradables y promover la prosperidad de los individuos (Barbieri, 2017), lo que conlleva a la búsqueda de lugares especializados que brinden estos servicios en el área del entretenimiento, siguiendo tendencias internacionales donde se presente constantes innovaciones en los servicios.

En Ecuador, como a nivel mundial, la industria de bares y restaurantes se vio afectada debido a la disminución de la demanda de clientes por la crisis sanitaria originada por el COVID-19. Con el fin de la pandemia, la reactivación económica de la industria como del mercado en general, demanda la innovación de los establecimientos, con factores que los diferencie de los demás, principalmente con servicio de mejor calidad y la invención de nuevos tipos de servicios, bebidas y alimentos. El secreto del éxito de los negocios está en la innovación, en este caso tanto en la gastronomía y en el servicio al cliente, como en la ambientación del lugar (Arredondo, 2013).

En la ciudad de Quito, en el año 2019, antes de la crisis sanitaria, de acuerdo con los datos del Ministerio de Turismo del Ecuador (2023), existían registrados en el sector de alimentos y bebidas alrededor de 3.571 establecimientos, de los cuales 296 pertenecían a la subactividad de bares y discotecas. Las ventas registradas durante el 2019 a nivel nacional, específicamente de actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, coctelerías, discotecas, fue de USD 10,1 millones. Durante el 2020, a pesar de que el número de los establecimientos registrados no disminuyó (358), las ventas de bares y discotecas en la ciudad fueron de USD 3,7 millones, es decir el 63,37% menos a las ventas pre-pandemia. Durante el año 2021, las

ventas mostraron un crecimiento del 24,59%. Para el año 2022, las ventas registradas del sector en la ciudad de Quito fueron de USD 11,5 millones, evidenciando un crecimiento del 82,54% con respecto al 2021, donde las ventas totales fueron de USD 6,3 millones, superando además las ventas promedio de los años pre-pandemia.

De acuerdo con el catastro del Ministerio de Turismo (2023), en la ciudad de Quito, para el año 2023 existen 360 bares y discotecas, evidenciando un crecimiento de la industria del 11,1% con respecto al 2022 del número de establecimientos, siendo incluso mayor que el número registrado durante los años pre-pandemia. Por el lado de las ventas, los datos preliminares del año 2023, fueron de USD 11,01 millones.

Dentro de los tipos de bares y discotecas, el concepto de *Lounge Bar* se creó asociado a un concepto de calma y a la desconexión, idea que busca que los clientes se sientan cómodos, relajados y desconectados de la realidad mientras se toman algo con sus amigos o familiares. Los *lounge bar* internacionalmente se asocian al momento de ocio y relax después del trabajo y se definen como lugares elegantes y sofisticados donde puede disfrutar de una bebida en un ambiente cómodo, ambientado, con mayor privacidad a diferencia de un bar o discoteca tradicional (Sillas Mesas, 2020).

La ciudad de Quito se caracteriza por el constante cambio, concibiendo de esta forma a sus bares y discotecas de distinto modo. La mayoría de ellos son conceptos que han llegado como inspiración del extranjero y que se adaptan a la oferta existente en la capital (Baldeón, 2018). En la ciudad de Quito para el año 2023, existen 5 *Lounge Bar*, que representan el 1,39% del total de los establecimientos del sector. En este sentido, debido al crecimiento de número de establecimientos de la industria, sobre el número promedio pre-pandemia y además del crecimiento de ventas del sector, se identifica como oportunidad de negocio, la expansión de este tipo de bares, debido a las nuevas tendencias del mercado y la demanda de la ciudad.

Dentro de las posibles restricciones que se identifica, se encuentra el capital necesario para la inversión, la cual debería ser equilibrada con un proyecto de financiación. Por otro lado, la competencia de negocios ya establecidos representa otra posible restricción, para el cual se debería realizar constantes campañas de comunicación y publicidad.

1.2 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocio para la creación de un *Lounge Bar* en la ciudad de Quito, captando el 25% del crecimiento de las ventas del mercado con una inversión máxima de USD 40.000.

Objetivos Específicos

- Analizar el macro entorno para determinar los factores que podrían incidir en la creación del emprendimiento.
- Evaluar la industria y el entorno micro en el cual se va a desarrollar el emprendimiento.
- Determinar el cliente potencial del emprendimiento.
- Definir la Gestión estratégica, gestión operativa, gestión de marketing, gestión legal y gestión financiera del emprendimiento.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis PESTEL: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales

2.1.1 Factores Políticos.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), define al Ecuador como un Estado constitucional democrático, organizado en forma de república y administrado de manera descentralizada. El máximo mandatario es el Presidente de la República, Jefe de Estado y del Gobierno.

Guillermo Lasso, fue presidente de la República desde el 24 de mayo de 2021 hasta el 23 de noviembre del 2023. En su tercer intento electoral, Guillermo Lasso logró imponerse sobre su oponente Andrés Arauz, regresando la ideología política de la derecha y un modelo neoliberal dos décadas después al país.

La primera estrategia de Lasso, fue la vacunación masiva de la población, frente a la crisis sanitaria mundial del COVID-19, donde el presidente Lasso aprovechó las oportunidades

de oferta mundial de vacunas y logró vacunar a la mayor parte de población en los primeros 100 días de su gobierno. La vacunación masiva se tradujo en una alta aceptación en las encuestas y un positivo ánimo social (Barrera, 2021).

La estrategia del gobierno, durante su gestión estuvo basada en tres principios fundamentales: libertad, responsabilidad y solidaridad. Durante su mandato, el gobierno ha estado conformado principalmente por líderes de los gremios empresariales (Clacso, 2023). La principal estrategia del gobernante se apoyó en una política económica basada en el orden fiscal con enfoque social, traducida en apertura de la economía, disminución de gasto público y reforma tributarias. La principal iniciativa fue el apoyo al acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (NUSO, 2021), finalizando por primera vez el programa de Servicio Ampliado (SAF), obteniendo USD 1.500 millones de financiamiento para el país.

Durante el primer año de su gobierno, Lasso enfrentó la crisis de seguridad en el país, por un aumento de los índices de inseguridad principalmente causada por las revueltas carcelarias, el aumento de los índices delictivos y el avance del narcotráfico. Por otro lado, el aumento de la pobreza, desempleo y el incumplimiento de los ofrecimientos de campaña, además de la crisis del sistema de salud. Durante el primer año de gobierno de Guillermo Lasso, también afrontó conflictos con otros poderes del Estado, principalmente con la Asamblea, que rechazó las propuestas legales del Ejecutivo (Primicias, 2022).

Durante el 2023, el mandatario enfrentó varias acusaciones de corrupción en empresas públicas, que derivó en la investigación por parte de la Fiscalía General del Estado del caso denominado Encuentro, por delincuencia organizada, cohecho y concusión de varios funcionarios públicos dentro de empresas públicas.

El 9 de mayo del 2023, el Pleno de la Asamblea Nacional dio paso al juicio político, el cual se llevó a cabo el 16 de mayo del 2023. A través de decreto 741, el Presidente activó el artículo 148 de la Constitución Nacional, dando paso a la disolución de la Asamblea Nacional, teniendo como resultado el fin de su gestión al frente del ejecutivo.

La “Muerte cruzada”, como es conocida popularmente la figura legal, permitió al Presidente convocar de manera anticipada las elecciones. El Decreto Ejecutivo 741 del 17 de mayo de 2023 sustentó una “grave crisis política y conmoción interna”, causa considerada que no requiere del dictamen de la Corte Constitucional.

Las elecciones, realizadas el 20 de agosto del 2023, dieron como resultado la disputa entre Luisa González y Andrés Arauz pertenecientes a la Revolución Ciudadana y el binomio de Daniel Noboa y Verónica Abad de Acción Democrática Nacional. Durante la segunda vuelta electoral, el ganador fue el binomio de Daniel Noboa y Verónica Abad, de Acción Democrática Nacional.

Las principales propuestas de Noboa, se basaron en propuestas relevantes sobre seguridad enfocadas en la seguridad y violencia ciudadana, narcotráfico y crimen organizado, y una reforma y fortalecimiento a la rehabilitación social. Por el lado social y económico, las propuestas del mandatario electo se basaron en tres ejes: el ordenamiento de las finanzas públicas, empleo y derechos laborales y el desarrollo productivo e inversión (FARO, 2023).

Daniel Noboa gobernará hasta el febrero del 2025, los principales ejes de desafío son la crisis de seguridad y crimen organizado, depuración de las estructuras del Estado y corrupción, recursos escasos y nivel alto de endeudamiento público, balance fiscal, fragmentación política en la asamblea (Bloomberg, 2023), además de los problemas estructurales que el país ha atravesado históricamente, como la dependencia de recursos petroleros, necesidades insatisfechas de la población, informalidad laboral y un aparato productivo de baja diversificación (Lizarazo, 2023).

Es así, que el plan de trabajo del nuevo mandatario se ha enfocado en la reducción de desempleo, la Protección de la dolarización, fortalecimiento de los sectores de Agricultura, ganadería y pesca e incentivos tributarios a sectores estratégicos y lucha contra los paraísos fiscales (TELEGRAFO, 2023). Como primera propuesta, Daniel Noboa remitió a la Asamblea la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, la cual fue aprobada la tarde del 19 de diciembre de 2023.

La Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo contienen varios puntos de relevancia donde se encuentran: Amnistía o condonación tributaria, re perfilamiento deuda Banco Central del Ecuador, retenciones para los grandes contribuyentes, incentivos para la creación de empleos, zonas francas, incentivo turismo, devolución de IVA, Nuevo régimen de Alianzas Público Privadas (APP).

Debido a los problemas de seguridad que enfrenta el país, el presidente Daniel Noboa envió a la Asamblea Nacional el proyecto de ley económica urgente en el cual se incluía

entre otras reformas el aumento del Impuesto al valor agregado (IVA) al 15%. Hasta la fecha de elaboración de este plan, la Asamblea aprobó la creación de impuestos a la rentabilidad de la banca y cooperativas, contribución de empresas con altas utilidades y el aumento del Impuesto de Salida de Divisas (ISD) al 5%. Desde abril del 2024, el IVA aumentará al 15%.

2.1.2 Factores Económicos.

2.1.2.1 Producto interno Bruto.

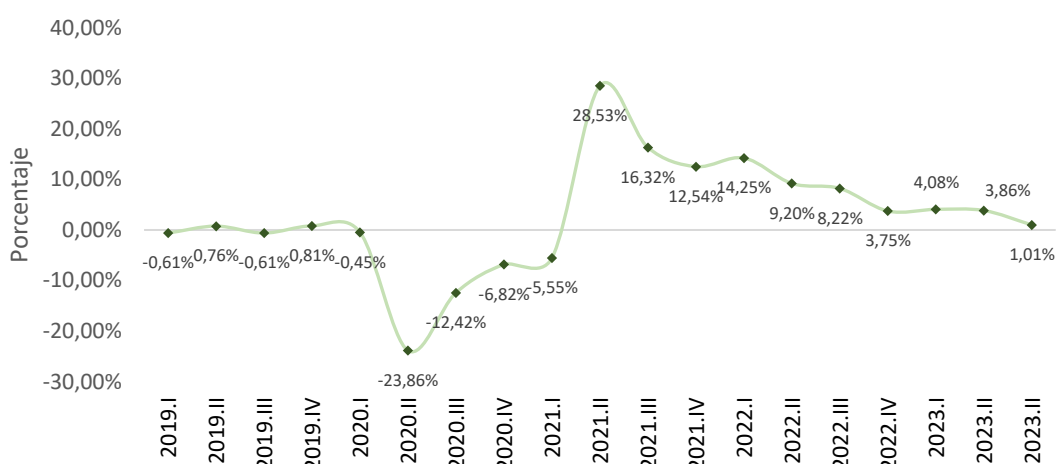
Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) para la Economía Mundial, proyectaron una disminución del crecimiento de un estimado de 3,5% en 2022 a un 3% en 2023, efecto explicado principalmente por las tasas de inflación y los conflictos actuales entre las economías y regiones (FMI, 2023). Para América Latina y el Caribe, se esperaba que el crecimiento pase de 3,9% en 2022 a 1,9% en 2023. Las últimas previsiones del FMI, estiman que el crecimiento mundial en 3,1% en 2024 y en 3,2% en 2025 (FMI, 2024).

Para el caso de Ecuador, la previsión realizada por el FMI para el 2023, esperaba un crecimiento del PIB del 2,9%, mientras que el BCE publicó una previsión de crecimiento del 1,5% para el año 2023 y 0,8% para el 2024.

De acuerdo con los últimos datos disponibles del BCE, el tercer trimestre del 2023, el Ecuador cerró con un Producto Interno Bruto de USD 29.604 millones, con una variación positiva de 1,01% con respecto al mismo trimestre del 2022 (USD 29.307 millones). De acuerdo con las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador, el crecimiento es explicado principalmente por el incremento del gasto del gobierno en 5,1%; y, las exportaciones en 7,3% (BCE, 2023).

El crecimiento del PIB durante los últimos trimestres, evidencian el aumento de la producción de bienes y servicios y la recuperación de la economía nacional, factor positivo para la creación del emprendimiento planteado, principalmente por el aumento del consumo de los hogares y la formación bruta de capital fijo (FBKF).

Gráfico 1. Variación porcentual del Producto Interno Bruto interanual



Fuente: CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL ECUADOR No. 124, (BCE, 2024).

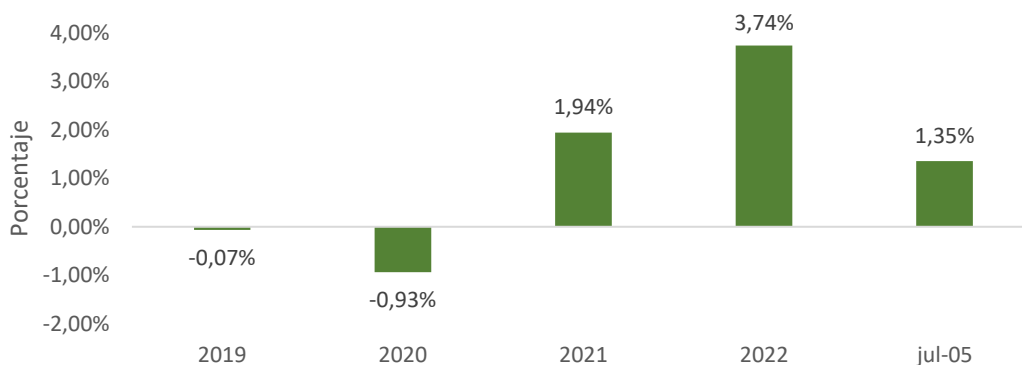
Elaboración: Propia.

2.1.2.2 Inflación.

En diciembre de 2023, de acuerdo con las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 111,72. Con esto, la inflación con corte diciembre del 2023 fue de -0,02%, mientras que en diciembre de 2022 se ubicó en 0,16% (INEC, Boletín Técnico N°12-2023-IPC, 2024).

Por otra parte, la inflación acumulada del 2023, alcanzó el 1,35%, la misma que para el año 2022 fue de 3,74%. Estos datos evidencian una tasa menor para el 2023, lo que favorecería al emprendimiento debido a un mejor uso de los recursos productivos.

Gráfico 2. Inflación Acumulada Anual



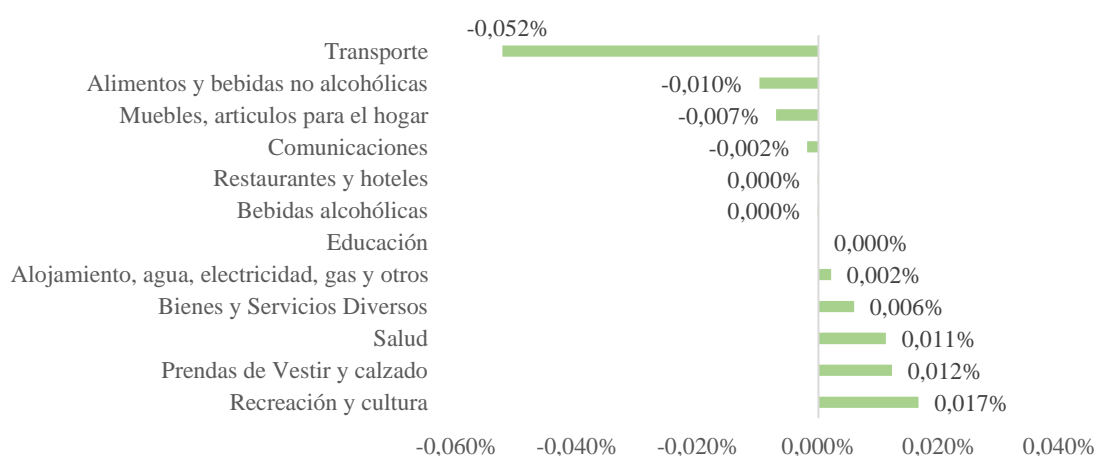
Fuente: Boletín Técnico N°09-2023-IPC (INEC, Boletín Técnico N°12-2023-IPC, 2024)

Elaboración: Propia.

2.1.2.3 Incidencia anual por división de consumo Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Existen 12 divisiones de consumo en la canasta del IPC. Para diciembre del 2023, las tres divisiones con más incidencia en la inflación mensual son Transporte (-0,0524 Alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,0098%); y, Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (-0,0070%). La división de Restaurantes y Hoteles, tuvo una incidencia de -0,01% por lo que no existiría mayor afectación en los precios relacionados con el emprendimiento propuesto.

Gráfico 3. Incidencia por divisiones de consumo IPC



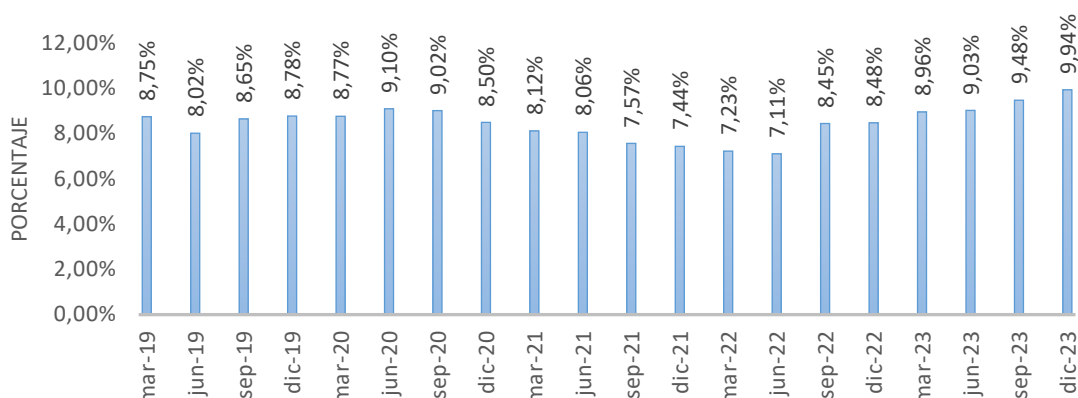
Fuente: Boletín Técnico N°12-2023-IPC (INEC, 2024)

Elaboración: Propia.

2.1.2.4 Tasa Activa Referencial.

De acuerdo con el BCE (2023), la tasa de Interés Activa Referencial es “*el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las entidades financieras del país*”. En este sentido, la Tasa Activa Efectiva Referencial para el mes de diciembre del 2023 fue de 9,94%, evidenciando una tendencia creciente desde septiembre del 2022, cuando la tasa fue de 8,45%. El aumento en la Tasa Activa Efectiva Referencial durante los últimos trimestres, implicaría un mayor costo financiero, para el financiamiento de recursos necesarios para el emprendimiento.

Gráfico 4. Tasa activa Referencial



Fuente: Información Económica y Estadística Sector Monetario Financiero, (BCE, 2023).

Elaboración: Propia.

2.1.2.5 Gasto por Hogar.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR), publicada por el INEC, proporciona datos sobre el monto, distribución y estructura del ingreso y el gasto de los hogares. A pesar de que la última encuesta fue realizada en el 2012, esta información permite observar la estructura de presupuesto y el comportamiento de los hogares, con relación al gasto corriente.

El gasto corriente mensual para los hogares en el 2012 se distribuyó en el 97,6% para gasto de consumo. Del total del gasto corriente de consumo, el 7,72% del gasto promedio mensual por hogar se realiza en el sector de restaurantes y hoteles, con un monto de gasto aproximado de USD 184, 7 millones.

A pesar de que no existen datos actualizados del gasto corriente mensual de los hogares por sector, para el 2022 según los datos del BCE, el Gasto de Consumo Final de los Hogares experimentó un crecimiento interanual de 4,3%, explicado por el incremento de de productos y servicios. Este aumento del gasto evidencia la existencia de un nicho de mercado para el proyecto propuesto.

Tabla 1. Gasto corriente de consumo mensual de hogares

Área geográfica y división de gasto	Porcentaje
Total	100,00%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	24,42%
Transporte	14,60%
Bienes y servicios diversos	9,88%
Prendas de vestir y calzado	7,95%
Restaurantes y hoteles	7,72%
Salud	7,48%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7,41%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del mismo	5,94%
Comunicaciones	4,96%
Recreación y cultura	4,57%
Educación	4,36%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,72%

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales, (INEC, 2012).

Elaboración: Propia.

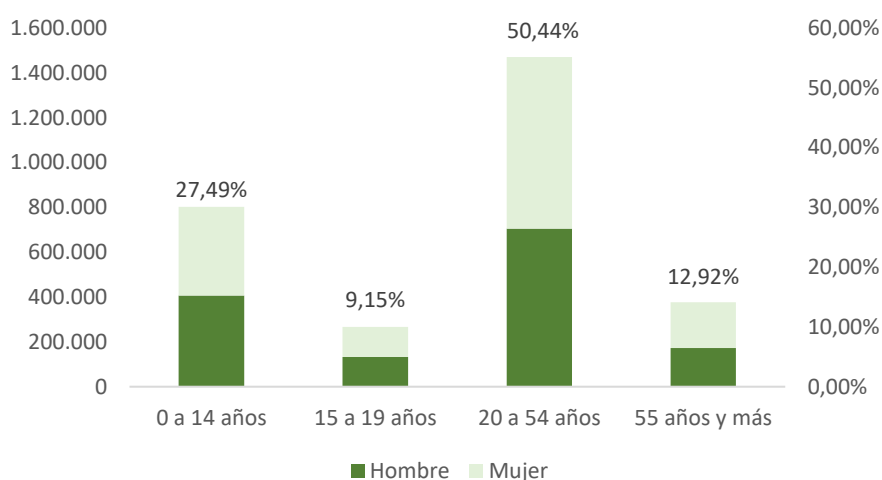
2.1.3 Factores Sociales.

2.1.3.1 Demografía.

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el INEC (2021), la población del Cantón Quito para el año 2023 sería de 2,9 millones de personas. La población del Cantón Quito se encontraría distribuida en mayor parte entre 1 a 29 años, cuyos segmentos superan el 50% de la población proyectada total.

El segmento de edad en los que se enfoca el emprendimiento, son clientes entre los 18 y 59 años, según la clasificación de edad del INEC, que busquen experiencias para relajarse mientras comparten con sus amigos o familiares. En el caso del Cantón Quito, el segmento objetivo correspondería al menos el 50,44% de la población, evidenciando que existe un amplio nicho de mercado para el emprendimiento propuesto.

Gráfico 5. Distribución de la población en el Cantón Quito



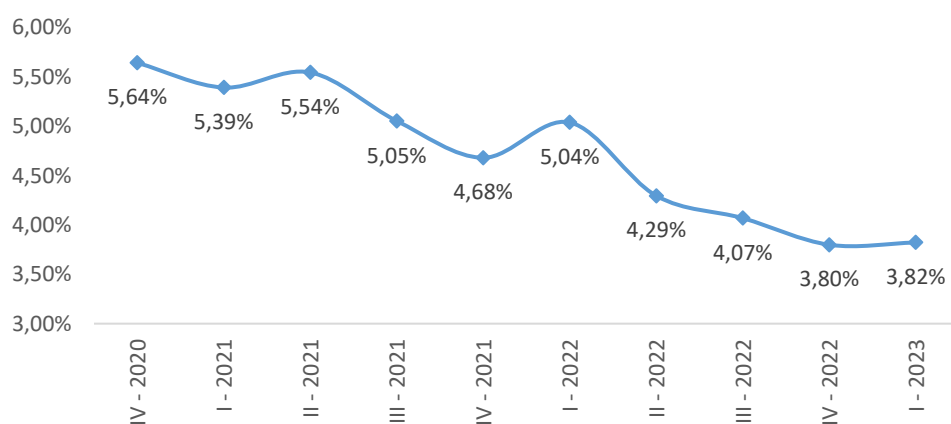
Fuente: Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020 - 2025, (INEC, 2021)

Elaboración: Propia.

2.1.3.2 Tasa de Desempleo.

La tasa de empleo a nivel nacional según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador evidencia una tendencia a la baja. Para el primer trimestre del 2023, la tasa alcanza el 3,82% en comparación al 5,04% del primer trimestre del 2022. La disminución de este indicador es punto positivo para el emprendimiento, debido a que significa un mayor consumo de los hogares al contar con ingresos por realizar actividad productiva.

Gráfico 6. Tasa de desempleo a nivel nacional



Fuente: Indicadores Económicos, (BCE, 2023)

Elaboración: Propia.

2.1.3.3 Actividades de Uso de Tiempo.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Uso de Tiempo realizada por el INEC hasta el 2012, muestra información sobre la asignación del tiempo de las personas en varias actividades remuneradas, no remuneradas y en su tiempo libre.

Se evidencia que, en promedio, las personas invierten 90 horas a la semana en actividades no productivas, es decir fuera del trabajo y 10 horas a la semana en convivencia social, pasatiempos y actividades recreativas; a pesar de que no existen datos actualizados para este año, la tendencia de repartir tiempo fuera del trabajo y convivencia social es un punto favorable para la creación del emprendimiento que podría captar esta preferencia debido al giro de su negocio.

Tabla 2. Actividades de Uso del Tiempo (Promedio semanal)

ACTIVIDADES			
Tiempo Total de Trabajo Remunerado	46:15	51:36	49:38
- Trabajo, traslado y tiempo en buscar trabajo en el mercado laboral	43:20	49:58	47:32
- Actividades de autoconsumo para el hogar	6:28	5:56	6:12
Tiempo Total de Trabajo no Remunerado (Tareas Domésticas)	31:49	9:09	17:53
- Trabajo doméstico interno del hogar	24:06	6:00	13:53
- Trabajo doméstico externo del hogar	4:23	3:21	3:45
- Cuidado a menores 12 años, personas enfermas y con discapacidad del hogar	8:56	5:20	7:17
- Actividades no remuneradas para otros hogares, comunidad y voluntario	5:14	4:46	5:00
Tiempo Total de Trabajo	77:39	59:57	66:27
Actividades no Productivas	91:02	90:07	90:27
- Aprendizaje y estudio	28:07	30:31	29:28
- Convivencia y actividades recreativas	9:54	10:17	10:09
- Medios de Comunicación y Lectura	10:22	10:51	10:41
- Necesidades Personales	67:26	65:55	66:29
- Tiempo Propio (meditación y descanso)	4:34	5:05	4:53

Fuente: Encuesta de Uso del Tiempo, (INEC, 2012).

2.1.4 Factores Tecnológicos.

El éxito de un bar o restaurante es la inversión en tecnología que permita la innovación en el servicio y facilidad para el cliente. Hay varias tendencias tecnológicas de restaurantes que los miembros de la industria deben conocer e implementar para cumplir con las expectativas de los potenciales consumidores (REVFINE, 2023).

Las reservas online, menú digital con código QR, pago sin efectivo, menús interactivos, aplicaciones y programas de fidelización son algunas de las opciones que los restaurantes

han ido implementando para optimizar la experiencia de los clientes y aumentar sus recomendaciones y ventas (SOFT RESTAURANT, 2021). Para el 2023, estas tendencias siguen en aumento, debido a la inclusión de la Automatización, Inteligencia Artificial (IA) y robótica que siguen desarrollando y mejorando las herramientas disponibles, lo que aumenta la eficiencia y la consistencia del producto, ayudando a ofrecer un mejor servicio (Deliverect, 2023).

2.1.5 Factores Ecológicos.

2.1.5.1 Tendencias Culturales Ecológicas y Ambientales.

La tendencia mundial de los consumidores tiende a inclinarse en el consumo de comida saludable y natural. Es así, que la producción de material ecológico y orgánico es la nueva tendencia del mercado, obligando a los bares y restaurantes a constante reinversión (COCINA MAGAZINE, 2019).

En este sentido, la cultura de los bares y restaurantes ecológicos, aparecen como misión de cuidar el medio ambiente y busca la producción sostenible. Así, es una de las tendencias en el mundo de la de la gastronomía que ha seguido creciendo con el pasar de los años dando prioridad a la producción local, lo que llevado a la creación de organizaciones internacionales privadas que emiten certificaciones (SABORA, 2023).

Por otro lado, la consideración en la producción de la contaminación ambiental tiene más importancia que nunca, no solamente en los residuos orgánicos, sino además en los materiales que se utilizan para la elaboración como los utensilios de cocina, enfocados principalmente en la contaminación alimentaria y en los efectos de los materiales a largo plazo en la salud de las personas (Cálderon, 2021). Las tendencias de sostenibilidad definen entonces, las prácticas y métodos que buscan reducir el impacto ambiental de las empresas alimentarias; entre ellos se incluyen la reducción de residuos, el uso de energías sustentables, el uso responsable del agua y la elección de proveedores sostenibles, etc. (Subbetica Ecológica, 2023).

2.1.5.1 Economía Circular y Reciclaje.

Una de las tendencias nuevas es la economía circular para 2023, como compromiso de empaque 100% reutilizable y reciclable (e, 2023). Por otra parte, la preocupación

ambiental también se enfoca en el uso de envases más amigables con el medio ambiente. Para el 2023, se espera que la sostenibilidad siga marcando las tendencias en la industria del *packaging* y reciclaje (Muñoz D. , 2023). La búsqueda de materiales alternativos para el empaque, con material reusable y de fácil restauración, no solo se realiza como parte de la responsabilidad ambiental, si no como mejora de la imagen y atracción de clientes.

2.1.6. Factores Legales.

Para la apertura de un *Lounge Bar* en la ciudad de Quito es necesario varios permisos de funcionamiento a establecimientos de la categoría 2 denominados Centros de diversión para mayores de edad (Gob.ec, 2023). Los propietarios de locales y establecimientos dedicados a actividades económicas en establecimientos regulados por el Ministerio del Interior deberán por normativa vigente contar los permisos de funcionamiento respectivos.

Los permisos requeridos, demandan realizar sus respectivos trámites en diferentes dependencias públicas, además del pago de licencias y permisos. El permiso de funcionamiento tiene una duración de un año, a partir de la fecha de emisión.

2.2 Diagnóstico de la Industria de Bares y Discotecas en la ciudad de Quito

De acuerdo con el último Catastro de Establecimientos Turísticos, publicado por el Ministerio de Turismo (2023), dentro de la actividad de alimentos y bebidas existen registrados 4.176 establecimientos, en la provincia de Pichincha, cantón Quito. Dentro de la subactividad Bar y Discoteca, existen 387 establecimientos, repartidos en las diferentes parroquias del cantón.

Del total de establecimientos de la subactividad Bar y Discoteca existen 9 clasificados como *Lounge Bar*, los cuales se encuentran ubicados en la zona centro de la ciudad de Quito, es decir el 2,32%.

Para analizar el microentorno en el cual se desenvolvería el emprendimiento propuesto, se realizará el modelo de Porter el cual considera los cinco factores determinantes del sector.

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes.

El poder de negociación del cliente define la capacidad de los clientes para presionar a los vendedores a reducir los precios de los productos o servicios que ofrecen, aumentar su calidad o brindar una mejor atención al cliente (DREW, 2023). El poder de negociación de un cliente depende principalmente de la diferenciación de producto o servicio y la integración horizontal.

En el caso de un *Lounge* bar, a pesar de que existe diferenciación del servicio con respecto a los bares y discotecas tradicionales, el poder de negociación del cliente es alto debido a la existencia de 387 establecimientos en el Cantón Quito los cuales se asemejan en las características de productos ofrecidos y mantienen precios competitivos, principalmente en la zona Cumbayá (LA HORA, 2023).

Por el lado de la integración horizontal, que se refiere a la creación de una compañía en la misma industria y/o actividad, permite ganar tamaño, reduciendo la competencia y reduciendo poder de negociación para los posibles clientes. En el caso del emprendimiento, a ser un negocio nuevo no sería factible realizar una integración horizontal inmediata por lo que el poder de negociación del cliente es alto, al mantener varias opciones de establecimientos en los cuales podría obtener otras experiencias relacionadas al sector de alimentos y bebidas.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores juegan un rol importante en el emprendimiento, al igual que los clientes, los proveedores pueden ejercer presión en los precios y calidad de los productos que proveen a los negocios, principalmente cuando no existen productos sustitutos o mantienen algún tipo de concentración en la industria (CEUPE, s.f.).

En el caso del emprendimiento planteado, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que en el mercado existen varios proveedores de alimentos y bebidas alcohólicas. Según el Directorio de Proveedores de Horeca (2023), el cual conecta los principales proveedores de la industria hotelera, restaurantes y catering, existen 11 proveedores especializados en licores y más de 11 proveedores de bebidas no alcohólicas, además de varios proveedores especializados en alimentos y confitería.

En este sentido, para reducir el poder de la negociación de los proveedores, la integración hacia atrás es una opción, que permite que los dueños sean sus mismos proveedores en una etapa anterior de su cadena de suministro y le permite elaborar sus propios productos finales, estrategia que el emprendimiento podría optar cuando se encuentre posicionado en el mercado (DREW, 2023).

2.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores.

De acuerdo con el Ministerio de Turismo, las ventas registradas durante el 2019 a nivel nacional, específicamente de actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo en bares, coctelerías y discotecas fue de USD 10,1 millones. Durante el 2020, a pesar de que el número de los establecimientos registrados no disminuyó (358), las ventas de bares y discotecas en la ciudad fueron de USD 3,7 millones, es decir el 63,37% menos a las ventas pre-pandemia.

Durante el año 2021, las ventas mostraron un crecimiento del 24,59%. Para el año 2022, las ventas registradas del sector en la ciudad de Quito fueron de USD 11,5 millones, evidenciando un crecimiento del 82,54% con respecto al 2021, donde las ventas totales fueron de USD 6,3 millones, superando además las ventas promedio de los años pre-pandemia.

Estos datos evidencian el alto incentivo que pueden tener nuevos competidores para entrar a la industria de bares y restaurantes en la ciudad de Quito. Sin embargo, esto dependerá además de otros factores como las barreras de entrada, la fidelidad del cliente, la diferenciación de productos y servicios, lo que dificultará el ingreso de nuevos competidores a la industria, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.

Debido a la existencia de 387 establecimientos, repartidos en las diferentes parroquias del cantón, que pertenecen a la subactividad Bar y Discoteca, existe una alta amenaza de productos sustitutos, es decir los consumidores tienen varias opciones y pueden optar por otras alternativas a las bebidas y experiencias que ofrecería el emprendimiento, no solo en bares en discotecas sino también en restaurantes, industria más amplia del mercado.

Dentro de las otras opciones que los potenciales clientes tendrían es el consumo de bebidas alcohólicas en tiendas o supermercados, con precios convenientes o menores que

los bares, bebidas no alcohólicas y opciones saludables, como por ejemplo refrescos, jugos naturales y bebidas sin alcohol elaboradas en sustitución de cócteles. Por otro lado, las opciones de entretenimiento alternativas en lugar de ir a un bar, como ir al cine, asistir a eventos deportivos, o incluso quedarse en casa y ver películas o jugar videojuegos, son sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos para el emprendimiento propuesto dependerá de varios factores, como los precios relativos, la disponibilidad de opciones de entretenimiento alternativas y las preferencias personales de los consumidores (Porter, 1980). Los bares pueden contrarrestar esta amenaza a través de estrategias como la diversificación de su oferta de bebidas y alimentos, la creación de experiencias únicas, la fijación de precios competitivos y la promoción de ofertas especiales (Thompson & Strickland, 2003). Además, es importante considerar las nuevas tendencias del mercado, para ampliar al público y mantener su atractivo en un mercado en constante evolución (Kotler et al., 2017). En este sentido se considera que existe un amenaza media de productos sustitutos.

2.2.5 Rivalidad entre Competidores.

En la ciudad de Quito, a pesar de que existen varios restaurantes, hoteles y discotecas, solo 9 se clasifican como *Lounge Bar* de acuerdo con el catastro del Ministerio de Turismo para el 2023. La competencia en este tipo de establecimientos es alta, debido a la disponibilidad de negocios, en la ciudad y los productos sustitutos que existen, principalmente por el alto número de restaurantes en la capital.

La rivalidad entre los competidores dependerá de otros factores analizados previamente, como la diversificación de productos y servicios, estrategia de fijación de precios, lealtad del cliente y economías de escala. En el caso de los *Lounge Bar*, no existen muchos establecimientos con el mismo producto y servicio final, sin embargo, la competencia de la industria puede generar incentivos a los nuevos clientes para mantener su tendencia de consumo a bares tradicionales, discotecas y restaurantes, generando una alta rivalidad entre competidores.

2.3 Oportunidades percibidas del entorno

Tabla 3. Oportunidades entorno externo e interno

Entorno	Oportunidades
Externo: Análisis PESTEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe nuevo gobierno, que se encuentra enfocado en la generación de oportunidades de empleo y producción al sector privado. 2. Se espera un crecimiento del PIB para el 2023 y 2024, principalmente por el consumo de los hogares. 3. La inflación del país es baja y no se encuentra influenciada con la variación de precios de los productos directos del emprendimiento, es decir de bebidas y alimentos. 4. Históricamente, los hogares mantienen un presupuesto y gasto asignados para el tipo de negocio propuesto. 5. Alrededor del 50% de la población de la ciudad se encuentra en el rango de edad objetivo del negocio propuesto. 6. Se observa una reducción del desempleo, lo que genera mayores ingresos para consumo. 7. Las personas a nivel nacional, invierten varias horas en actividades recreativas, convivencia social y pasatiempos. 8. Existe una tendencia global de los consumidores a nuevas formas de alimentación, diversión y consumo. 9. Los factores legales se encuentran definidos y tienen costos anuales accesibles.
Interno: Diamante de Porter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación de los proveedores medio, debido a que en el mercado existen varios proveedores de alimentos y bebidas alcohólicas. 2. Aumento de ventas del sector, incentivo para nuevos competidores en la industria de bares y restaurantes en la ciudad de Quito. 3. Poca existencia de “Lounge Bar” en la ciudad.

Elaboración: propia.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE POTENCIAL

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Metodología.

Las técnicas de investigación que recogen información primaria, es decir información que construye el propio investigador mediante el contacto directo con el objeto de estudio, son la observación, la entrevista, la encuesta (Abril, 2008).

En este sentido, la técnica de encuesta es recurrentemente utilizada como instrumento de investigación, debido a que permite levantar y analizar datos de modo rápido y eficaz (Casas et al., 2003), por lo que, para el presente proyecto, se seleccionó como técnica de recolección de información.

Para esto, se elaboró una encuesta con 3 secciones con la información relevante de los clientes potenciales para conocer sus hábitos y preferencias. Las secciones de la encuesta realizada son:

1. Información General: esta sección recopila datos e información general del encuestado.
2. Hábitos y preferencias: la sección recopila información sobre los hábitos y preferencias con respecto a sus actividades realizadas en el tiempo libre.
3. *Lounge Bar*: la sección recoge información sobre la percepción de la oportunidad de negocio y sus preferencias de este.

3.1.2 Muestreo.

Para la encuesta, debido a que la población objetiva del emprendimiento es bastante grande, se utilizó un muestreo, es decir una parte de la población. Para que la muestra sea representativa, se utilizó un muestreo probabilístico, en el cual todos los individuos fueron elegidos aleatoriamente y contaban con la misma probabilidad de ser seleccionados y formar parte de la muestra (Parra, 2017).

El muestreo probabilístico fue estratificado, es decir la población se divide en subgrupos o en estratos, en el cual cada elemento solo puede pertenecer a un solo estrato (Parra, 2017). En este caso, las características seleccionadas fueron la edad, es decir que su rango de edad se encuentre entre los 20 y 59 años y que vivan en la ciudad de Quito.

3.1.3 Muestra.

Para obtener la muestra, se utilizó las proyecciones realizadas por el INEC (2021), de la población del Cantón Quito, que para el año 2023 sería de 2,9 millones de personas. Para la parroquia de Quito, la proyección tanto en la zona rural y urbana es de 1,61 millones y la población entre los 20 y 59 años es de 886.772 personas. Sin embargo, debido al giro de negocio se considerará solo la población urbana de Quito, es decir 881.098 personas.

En función de estos datos se calculó la muestra de la población utilizando la siguiente fórmula de población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la Población Total

z= Estadístico por el Nivel de Confianza

e= Error de estimación o precisión

p= Probabilidad de que ocurra el evento de éxito

q= (**1-p**) = Probabilidad de que no ocurra el evento de éxito

El nivel de confianza que se utilizó fue del 90% de confianza. Por tanto, la muestra de personas de la parroquia urbana de Quito entre los 20 y 59 años sería de 271 personas.

El levantamiento de la encuesta, se realizó de manera online a través de redes sociales, mediante la pauta en una página de investigación especializada en la ciudad de Quito. La encuesta estuvo abierta durante todo el mes de noviembre del 2023, validando que las personas encuestadas pertenezcan a los estratos seleccionados.

3.2 Investigación Cuantitativa

3.2.1 Resultados de Encuestas realizadas.

Se presenta a continuación los resultados obtenidos de las encuestas levantadas, en base a las secciones planteadas:

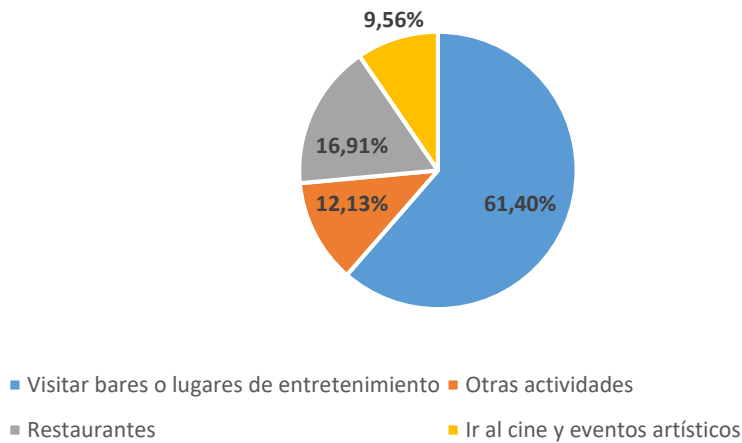
Sección 1: Información general.

1. Del total de encuestados, el 45,59% corresponde a género femenino y el 55,88% a género masculino.
2. Del género femenino el 66,94% se encuentran entre los 25 y 34 años, mientras que el 16,94% se encuentran en el rango de edad 34 a 55 años, representando así el 83,87% del total de encuestas del género femenino.
3. En el caso del género masculino, el 73,68% se encuentran entre los 25 y 34 años, mientras que el 9,87% se encuentran en el rango de edad 34 a 55 años, representando así el 83,55% del total de encuestas del género masculino.
4. El 67,28% de la muestra, son personas solteras, mientras que el 26,47% son personas casadas.
5. De las personas encuestadas, tanto en el género femenino (42,28%), como masculino (48,16%), más del 80% corresponden a personas con nivel educativo universitario y de posgrado.
6. El 71,69% de la muestra total, corresponde a personas solteras que se encuentran en un rango de edad de 25 a 35 años.
7. El 90,07% de la muestra encuestada, se encuentra trabajando. El 62,87% depende de un empleador, mientras que el 27,21% trabaja de manera independiente.

Sección 2: Hábitos y preferencias.

Del total de 271 encuestados, el 61,40% para divertirse le gusta visitar bares o lugares de entretenimiento (167 personas). El 16,91% prefiere visitar restaurantes, el 9,56% prefiere ir al cine o eventos artísticos y el 12,13% prefiere realizar otras actividades:

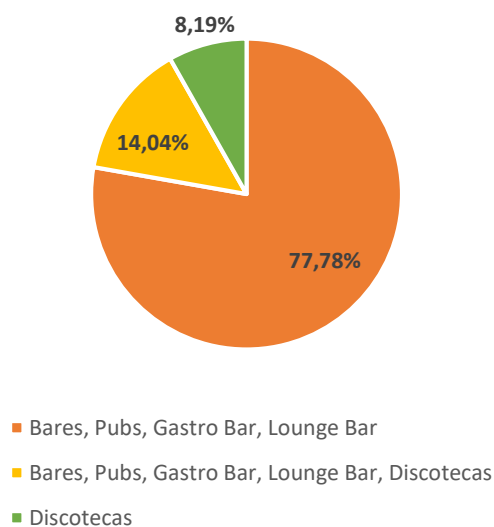
Gráfico 7. ¿Cuáles de las siguientes actividades sueles realizar para divertirte?



Fuente y elaboración: Propia.

Con respecto a qué tipo de lugares de entretenimiento prefiere, de las 171 personas que prefieren visitar bares o lugares de entretenimiento, el 77,78% del total de encuestados, prefieren lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar, *Lounge Bar*, mientras que el 14,04% prefieren además las Discotecas y el 8,19% prefieren solamente Discotecas. En el caso de lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar, *Lounge Bar*, la mayor parte de la muestra corresponde al género masculino, mientras que el género femenino prefiere incluir a las discotecas dentro de sus preferencias.

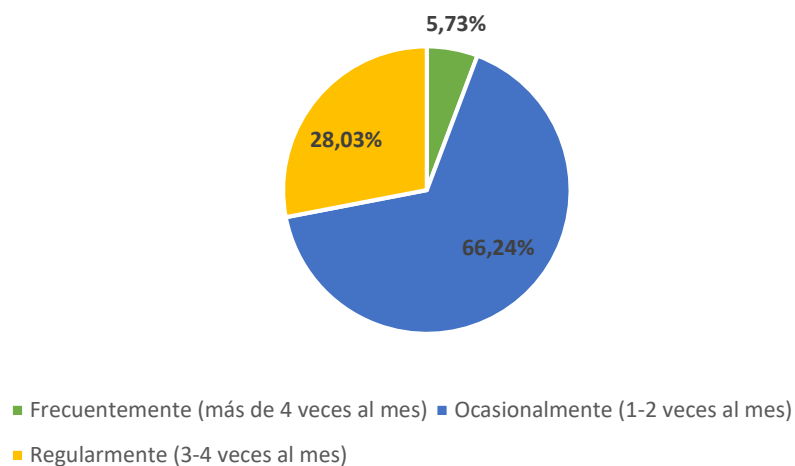
Gráfico 8. ¿Qué tipo de bares o lugares de entretenimiento prefieres?



Fuente y elaboración: Propia.

Con respecto a la frecuencia en el que las personas visitan Bares, Pubs, Gastro Bar y *Lounge Bar*, el 66,24% de los encuestados que asisten a estos lugares de entretenimiento, lo hacen 1 o 2 veces al mes. El 28,03% visita estos lugares de entretenimiento de manera regular, es decir 3 a 4 veces al mes. Solo el 5,73% visita más de 4 veces al mes, este tipo de establecimientos. En todas las opciones, se observa que el género masculino visita con mayor frecuencia Bares, Pubs, Gastro Bar y *Lounge Bar*.

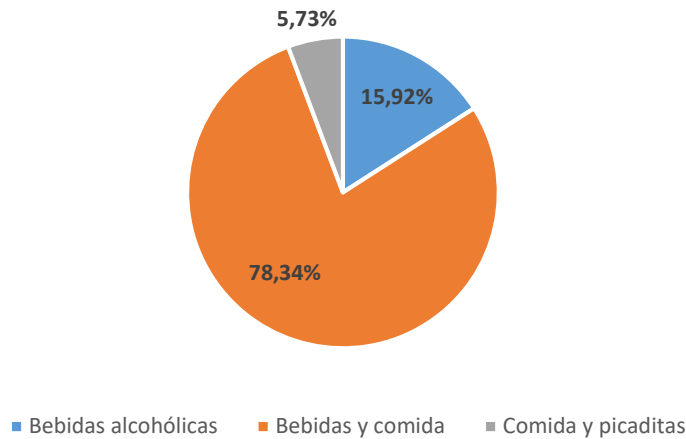
Gráfico 9. ¿Con qué frecuencia sales a lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar, Lounge Bar?



Fuente y elaboración: Propia.

De acuerdo con las encuestas realizadas, el 78,34% de las personas que asisten a lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar y *Lounge Bar*, prefieren consumir bebidas alcohólicas y comida, mientras que el 15,92% consumen solo bebidas alcohólicas y el 5,73% solo comida y picaditas.

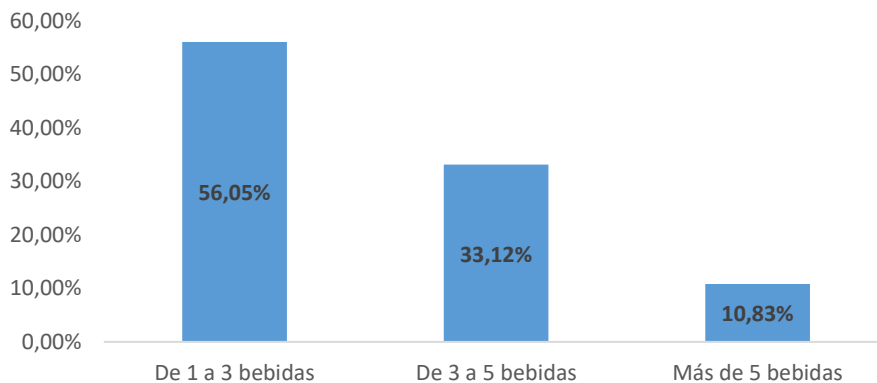
Gráfico 10. ¿Qué consumes en lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar y Lounge Bar?



Fuente y elaboración: Propia.

Del total de personas que consumen bebidas alcohólicas de la muestra empleada, el 56,05% consumen entre 1 y 3 bebidas, el 33,12% entre 3 y 5 bebidas y el 10,83% consumen más de 5 bebidas.

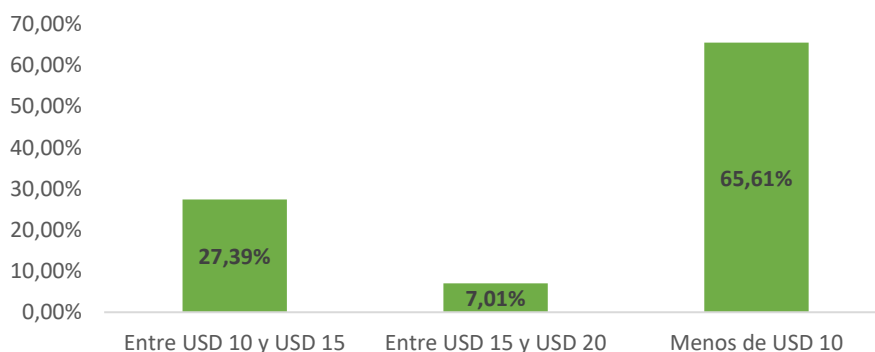
Gráfico 11. ¿Cuántas bebidas alcohólicas o cocteles aproximados consumes en una salida a lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar o Lounge Bar?



Fuente y elaboración: Propia.

De preferencia, el 65,61% los encuestados consideran que estarían dispuestos a pagar menos de USD 10 por bebidas o cocteles en lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar o Lounge Bar. El 27,39% entre USD 10 y USD 15 mientras que el 7,01% entre USD 15 y USD 20. Por el lado del presupuesto, el 63,1% de la muestra, asigna un presupuesto entre USD 20 y USD 50 mensuales para salidas a lugares de entretenimiento como Bares, Pubs, Gastro Bar o Lounge Bar.

Gráfico 12. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por una bebida o cóctel en lugares como Bares, Pubs, Gastro Bar o Lounge Bar?

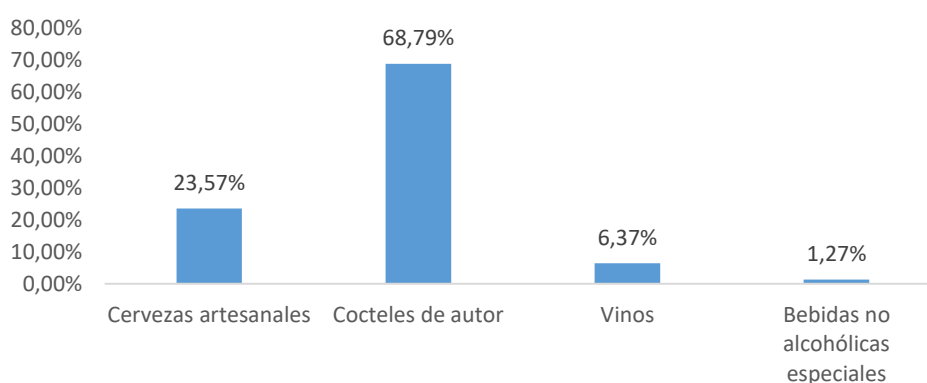


Fuente y elaboración: Propia.

Sección 3: Lounge Bar.

Con respecto al conocimiento de la industria de un *Lounge Bar*, el 72,43% del total de encuestados conoce el concepto de un *Lounge Bar* y el 98,08% de los mismos, estaría interesado en conocer un nuevo *Lounge Bar*. El 68,79% de los encuestados, considera que preferiría se sirva en un *Lounge bar* cocteles de autor y el 23,57% cervezas artesanales.

Gráfico 13. ¿Qué tipo de bebidas preferirías en un *Lounge bar*?



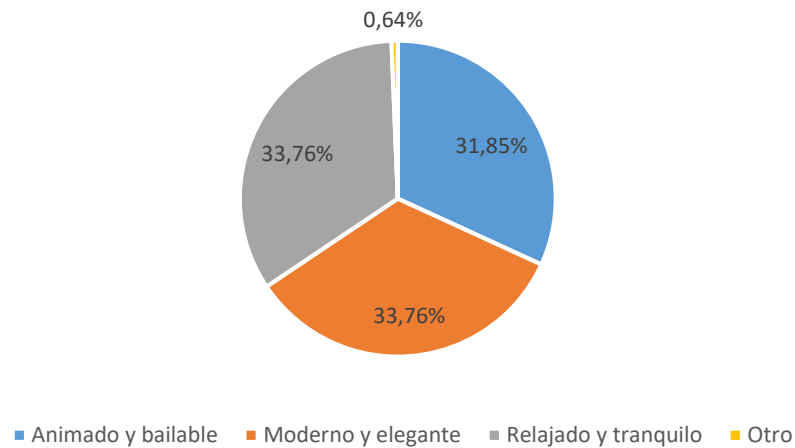
Fuente y elaboración: Propia.

Del total de encuestados, que desearía conocer un *Lounge Bar*, el 84,71% consideran que los aspectos más importantes para elegir un *Lounge Bar* son principalmente el ambiente, menú, precios, música, servicio al cliente, parqueadero. El porcentaje restante considera

dentro de los aspectos más importantes la música, precios, servicio al cliente, parqueadero.

En este sentido, el 33,76% de los encuestados consideran que prefieren un ambiente relajado y tranquilo además de otro 33,76% que prefiere un ambiente moderno y elegante. El 31,85% prefiere un ambiente animado y bailable.

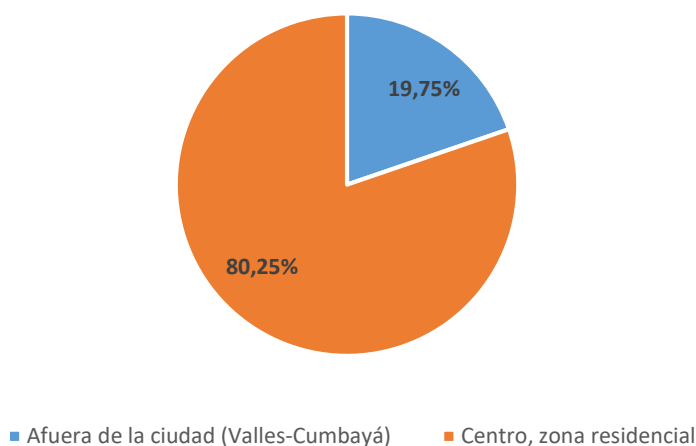
Gráfico 14. ¿Cuál es tu preferencia en cuanto al ambiente de un *Lounge* bar?



Fuente y elaboración: Propia.

El 80,25% de los encuestados preferirían que el *Lounge* Bar este ubicado en el centro, zona residencial y el 19,75% considera que preferiría que se ubique fuera de la ciudad, por el Valle o Cumbaya.

Gráfico 15. ¿Prefieres que el *Lounge* bar esté ubicado en que parte de la ciudad?



Fuente y elaboración: Propia.

Dentro de las principales recomendaciones levantadas en la encuesta se encuentran promociones y precios accesibles (17,19%), música en vivo (9,38%), buena vista y ubicación (6,25%), diferentes espacios (6,25%), no cover (4,69%), parqueaderos (4,69%), seguridad (4,69%), zona de fumadores (4,69%), eventos temáticos y variedad en comida (4,69%).

Tabla 4. ¿Hay algo que te gustaría compartir o sugerir para mejorar la experiencia en un *Lounge bar*?

Recomendación	Porcentaje
Promociones y precios accesibles	17,19%
Música en vivo	9,38%
Buena vista, buena ubicación	6,25%
Diferentes espacios	6,25%
No cover	4,69%
Parqueaderos	4,69%
Seguridad	4,69%
Zona de fumadores	4,69%
Variedad en comida	4,69%
Eventos temáticos	4,69%
Buena ubicación y seguridad	3,13%
Horarios de atención extendidos	3,13%
Servicio	3,13%
Publicidad	3,13%
Ambiente	3,13%
Variedad en bebidas	3,13%
All you can eat and drink	1,56%
Buen servicio	1,56%
Derecho de admisión	1,56%
Servicio personalizado	1,56%
Buen servicio	1,56%
Buena Decoración	1,56%
Área para conversar	1,56%
Pago personalizado	1,56%
Variedad de música	1,56%

Fuente y elaboración: Propia.

3.3 Oportunidades percibidas del cliente potencial

1. Existe segmento potencial de consumidores entre los 25 a 55 años.
2. Segmento potencial de consumo son las personas que se encuentran trabajando y disponen de presupuesto para consumo en lugares de diversión.
3. Las preferencias con respecto a diversión son Bares, Pubs, Gastro Bar y *Lounge* Bar.
4. Las personas tienen preferencia por visitar bares o lugares de entretenimiento en sus tiempos libres.
5. Los potenciales clientes conocen el concepto de *Lounge* Bar y estarían dispuestos a conocer uno nuevo.

4. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN LOUNGE BAR EN LA CIUDAD DE QUITO

4.1 Definición de oportunidad de Negocio

De acuerdo con las oportunidades identificadas del análisis de entorno externo, interno y del cliente potencial, este plan de negocio plantea la creación de un *Lounge* Bar en la ciudad de Quito, enfocados en un segmento de consumidores entre los 22 y 55 años.

El crecimiento de la industria durante los últimos años, el aumento de las ventas del sector, la expansión de este tipo de bares y el bajo número de *Lounge* Bar en el mercado, se identifican como factores de oportunidad de negocio.

En el entorno externo, se identifican oportunidades por parte de las preferencias y asignación de recursos de la población para actividades recreativas, además de mejores condiciones por parte del estado en sus políticas y en el poder adquisitivo de la población. Por otro lado, las encuestas realizadas revelan que los posibles consumidores se encontrarían interesados en nuevos tipos de servicios en la industria, asegurando viabilidad del proyecto para la ciudad de Quito.

La oportunidad de negocio entonces es la creación de un *Lounge* Bar, definido como un ambiente de diversión y entretenimiento, donde se provee el servicio de bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas y picadas, en un entorno cómodo, elegante, con la posibilidad de brindar al cliente, varias temáticas y espacios para su esparcimiento.

4.1.1 Propuesta de valor.

Para brindar una experiencia única, la propuesta de valor del *Lounge Bar*, es una experiencia sensorial completa que combina la excelencia en mixología, un ambiente encantador y una conexión auténtica con la naturaleza en un oasis. La estrategia se basa en los siguientes pilares:

- Ambiente Floral Encantador: El *Lounge* plantea un ambiente fascinante donde cada detalle está impregnado de la frescura y la fragancia de las flores de temporada. Desde la decoración hasta los cócteles inspirados en la flora local, el bar invitará a disfrutar de un ambiente encantador y lleno de vida, donde cada rincón será una obra maestra floral la cual será redecorada de acuerdo a la estación del año: verano, invierno, otoño y primavera.

- Cócteles Florales Creativos: La carta de cócteles estará enfocada en la diversidad y la belleza de las flores. Desde infusiones florales en los licores hasta adornos y guarniciones elaboradas con pétalos comestibles, cada bebida se enfocará en ser una obra de arte aromática y visual que deleitará los sentidos y despertará el paladar, un jardín de cocteles para los clientes.

- Experiencias Sensoriales Únicas: Más allá de ser un lugar para disfrutar de deliciosas bebidas, el bar ofrecerá una variedad de experiencias sensoriales únicas. Se organizarán eventos temáticos, catas de cócteles florales, talleres de arreglos florales y eventos especiales en colaboración con floristas locales, brindando a los clientes la oportunidad de explorar y apreciar el mundo fascinante de las flores de una manera totalmente nueva.

4.2 Gestión Estratégica

4.2.1 Visión.

Consolidarse como un jardín de cocteles exclusivo y elegante en la ciudad de Quito, ofreciendo a los clientes un oasis de la naturaleza seguro, divertido, diverso, con una conexión auténtica con la naturaleza mientras disfrutan de la excelencia en mixología y la hospitalidad incomparable.

4.2.2 La Misión.

Ser líderes en la industria, sorprendiendo y deleitando a los clientes con cócteles florales innovadores, eventos temáticos emocionantes y una atención excepcional, en un ambiente

inolvidable que invita a la exploración y apreciación del mundo floral creando una conexión con la naturaleza.4.2.3 *Objetivos Estratégicos*

- Posicionar el *Lounge Bar* en la ciudad de Quito como centro de entretenimiento exclusivo en un segmento de clientes entre los 25 y 55 años.
- Captar el 25% del crecimiento de las ventas de la industria con una inversión máxima de USD 40.000,00.
- Fidelización del cliente a través de servicio de calidad, mejora continua y altos estándares de servicio y atención.
- Exclusividad y calidad en el servicio y atención del cliente.

4.2.4 *Análisis FODA del nuevo negocio.*

Tabla 5. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Temática del bar flexible y adaptable a clientes. 2. Variedad de proveedores de bebidas (cocteles de la casa, nuevos e innovadores) y alimentos. 3. Existencia de noches temáticas y diferentes espacios para el consumidor.	1. Alta demanda de clientes potenciales para gastar en entretenimiento. 2. Industria presenta recuperación y tendencia del mercado de crecimiento. 3. Nueva Tecnología que permite adoptar nuevas tendencias del mercado.
Debilidades	Amenazas
1. Emprendimiento nuevo, poca experiencia. 2. Bajo presupuesto para inversión inicial. 3. Personal nuevo con baja capacitación. 4. Dificulta de parqueadero en la zona. 5. Necesidad de constante inversión hasta posicionar el negocio.	1. Existe un porcentaje de posibles consumidores que prefiere visitar restaurantes. 2. Concentración de posibles competidores como bares y restaurantes ya posicionados. 3. Preferencias por precios bajos de los consumidores. 4. Alto nivel de demanda de seguridad. 5. Sector residencial donde se ubicaría el negocio propuesto. 6. Alto nivel de potenciales clientes por preferencia por diferentes espacios en el bar.

Fuente y elaboración: Propia.

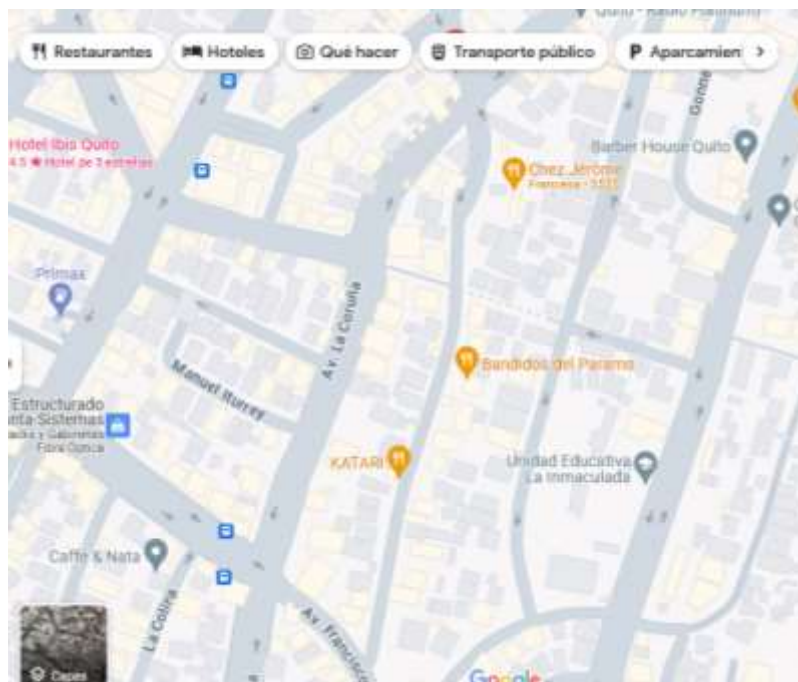
4.3 Gestión Operativa

4.3.1 Localización.

De acuerdo los datos publicados por el Ministerio de Turismo del catastro de Alimentos y Bebidas (2023), en la ciudad de Quito, el sector con mayor existencia de centros de diversión son el sector la Mariscal, Shyris, Coruña, Whymper y Cumbayá.

Con base a los datos obtenidos en el levantamiento de información a través de encuestas, se determinó, además, que existe una preferencia por el centro o zona residencial, por lo que, considerando los datos del último catastro, para este negocio se ha determinado que la zona de ubicación para el *Lounge Bar* es el sector de la Coruña, Whymper:

Ilustración 1 Zona propuesta de *Lounge Bar*



Fuente: Google Maps

En la zona elegida para el *Lounge Bar* funcionan varios locales de similares características, lo que facilitaría los permisos de funcionamiento del negocio. Por otra parte, existen varios locales que podrían ser adaptados para el funcionamiento de este. El horario del *Lounge Bar* será desde el miércoles de 17:00 a 24:00 hasta el día sábado de 17:00 a 02:00 y el tamaño del mismo será entre los 50 a 60 m².

4.3.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional del *Lounge Bar* propuesto es una estructura jerárquica, donde la cabeza principal del negocio será el Gerente General, que a su vez será el dueño del negocio. El Administrador se encontraría en el siguiente puesto de nivel de jerarquía. Por otra parte, existirían diferentes áreas estratégicas para el funcionamiento del bar.

De acuerdo con las funciones y servicios que el *Lounge Bar* propuesto se han identificado el siguiente requerimiento de personal:

Tabla 6: Requerimiento de personal

Área	Personal
1. Administración	Gerente Administrador Cajero Contador Marketing/ Comunicación
2. Atención al Cliente	Meseros/as Anfitrión
3. Música y entretenimiento	DJ Banda/ Música en vivo
4. Cocina	Chef
5. Barra	Barman
6. Limpieza	Personal de limpieza
7. Seguridad	Guardia

Fuente y elaboración: Propia.

Las decisiones se tomarán de forma centralizada, es decir serán tomadas por el Gerente General y transmitidas por el Administrador al resto del equipo. La responsabilidad por cada función se encuentra detallada a continuación:

Gerente General: encargado de administrar la operación general del *Lounge Bar*, tomar decisiones estratégicas del negocio, definir objetivos del negocio, evaluación y supervisión de los resultados, comunicación del equipo.

Administrador: será el encargado de la planificación, administración y uso de recursos, revisión y seguimiento de presupuesto, evaluación y supervisión del equipo, comunicación directa con el personal.

Cajero: tendrá la misión de administrar y procesar los pagos, proceso de cobro y facturación de los servicios del bar, apertura y cierre de caja, reportes de cajas y ventas, atención a los usuarios.

Contador: tendrá la responsabilidad del registro de la actividad financiera y contable del negocio, preparación de documentos financieros y tributarios, registro de los movimientos y transacciones contables de la empresa, reportes contables y tributarios.

Meseros/as: los meseros/as son responsables directores de la atención al cliente, serán los encargados de receptar los pedidos y servirlos a la mesa, procesar pagos, ser enlace entre la cocina, la barra y el cliente.

Anfitrión/Hostess: la persona que se encargará de recibir, atender y ubicar a los clientes, de acuerdo de la disponibilidad del negocio, dar información a los posibles clientes, administrar el control de reservas, revisión de pagos en la salida de los clientes.

DJ, Banda/ Música en vivo: música para el establecimiento.

Chef: tendrá la responsabilidad de crear el menú y preparar los platos que se ofrecerán en el negocio. Será el responsable de la comida se prepare de manera oportuna, garantizando todos los estándares de calidad y en constante innovación.

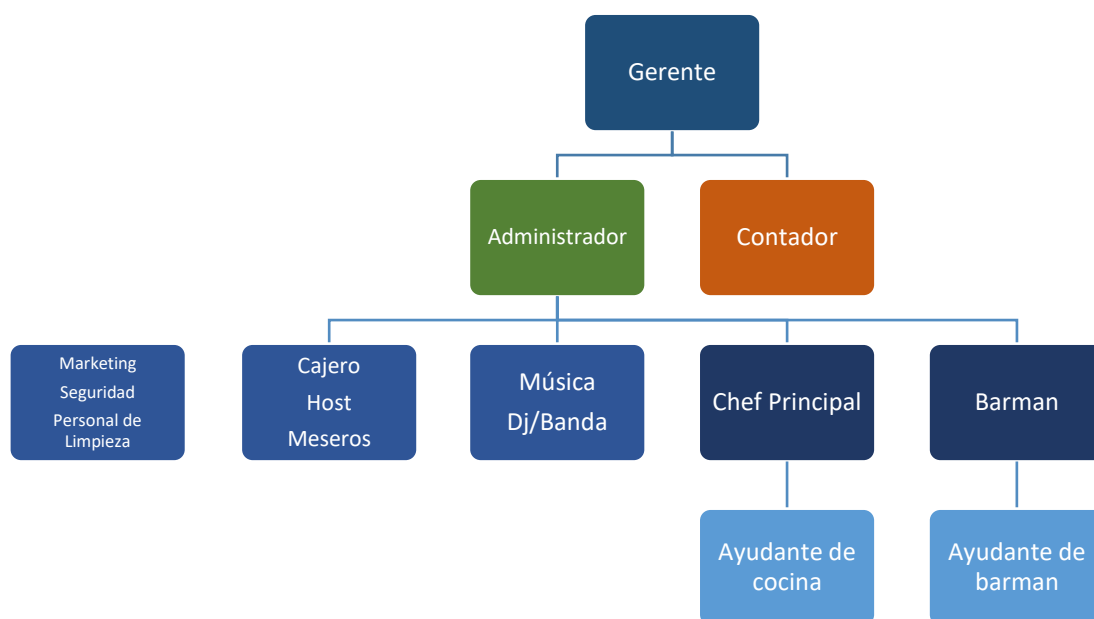
Barman: será responsable de preparar las bebidas que solicitan los clientes en el negocio, son los responsables del servicio de la barra.

Marketing/ Comunicación: persona profesional que se encargará de hacer promoción a la marca e impulsar las ventas del negocio.

Personal de limpieza: encargado de limpiar, organizar, desinfectar todas las áreas del bar, reportar cualquier daño de instalaciones,

Seguridad/Guardia: encargado del monitoreo y control de las personas ingresan y se retiran del establecimiento, prevención y detección de eventos fortuitos.

Gráfico 16. Organigrama del *Lounge Bar*



Fuente y elaboración: Propia.

4.3.3 Prácticas Laborales y Valores.

Para el adecuado desenvolvimiento del *Lounge Bar* en la ciudad de Quito, se han identificado los siguientes pilares fundamentales de funcionamiento:

Formación: la capacitación continua del personal del *Lounge Bar*, para prestar el mejor servicio a los clientes potenciales.

Puntualidad y manejo del tiempo: La puntualidad del personal es fundamental para el servicio que se brindaría en el *Lounge Bar*, por otro lado, es importante que el personal maneje bien el tiempo, para mantener el ritmo del servicio, de manera eficaz y eficiente.

Responsabilidad: es un valor necesario para el personal, para la aplicación de la ética y moral en cada actividad realizada.

Atención y aptitud: para una adecuada atención al cliente, es importante que el personal del bar sea atento y preste una actitud cordial y abierta, debido a que una buena atención es sinónimo de ventas, crecimiento y reputación.

Creatividad: definida como la capacidad de combinar ingredientes, sabores y técnicas de manera innovadora para crear platos y bebidas únicas y sorprendentes, es la clave para la diferenciación y rentabilidad del negocio (BARCELONA, 2023).

Comunicación: una buena comunicación es muy importante para asegurar que los miembros del equipo se encuentren alineados y trabajando juntos para alcanzar los objetivos del negocio con eficiencia y eficacia (FAQ, 2023).

4.4 Gestión Marketing

4.4.1 Estudio de Mercado.

4.4.1.1 Mercado Competidor.

Competencia directa

Se define como el nivel de competencia más alto. La oferta del producto se realiza en el mismo mercado. La diferenciación de productos es mínima y el público objetivo es el mismo (Escuela Internacional de Pymes, 2020). De acuerdo con el tipo de bar al que representa el emprendimiento y la localización definida, se han identificado los siguientes los siguientes competidores directos:

- **ZINC Gastro Bar:** se define como “*un lugar moderno, con texturas y formas diferentes, un gran bar y espacios privados, una terraza con vista de la ciudad, la mejor experiencia bistro de Quito*” (ZINC, 2024). El bar cuenta con un amplio menú de comida y cocteles. Se encuentran ubicados en la Paúl Rivet y Whymper. Ofrece servicio de parqueadero gratuito.
- **Nativo Lounge:** *Nativo Progressive Lounge + Cuisine*, es un bar-restaurante que eleva los sentidos y crea una experiencia gastronómica inolvidable. Nativo ofrece una variedad de cocteles y alimentos innovadores y únicos en el mercado (Nativo, 2023). Se encuentran ubicados en la Paúl Rivet y Whymper. Ofrecen servicio de parqueadero y valet parking.
- **Chicago Beer Garden:** es un restaurante americano que ofrece comida y bebidas de autor. Poseen un amplio menú con novedosos cocteles y comida rápida. Se encuentra ubicado en Whymper y no ofrece servicio de parqueadero.

Competencia indirecta

Se parece a la competencia directa, sin embargo, el producto o servicio es diferente en atributos (Escuela Internacional de Pymes, 2020). De acuerdo con el tipo de bar al que representa el emprendimiento y la localización definida, se han identificado los siguientes los siguientes competidores indirectos:

- **Katari Quito:** Experiencia Katari, es un restaurante cervecero, que además ofrece, vinos y otras bebidas alcohólicas, en conjunto con un menú de comida. Se encuentra ubicado en la Whymper. El bar- restaurante, ofrece diferentes temáticas dependiendo del día y cuenta con música en vivo. No dispone con servicio de parqueadero.
- **SabaiBeer:** es un gastro, pub, restaurante que se especializa en vender cerveza artesanal. Disponen de varios tipos de cerveza artesanal y menú de picadas y comida rápida. Se encuentra ubicado en la Whymper. No dispone con servicio de parqueadero.
- **Bandidos del Páramo:** es un restaurante y cervecería que ofrece música en vivo y eventos. El local no dispone de parqueadero y ofrece servicio de delivery. Se encuentra ubicado en la Whymper. No dispone con servicio de parqueadero.

4.4.1.2 Mercado Consumidor.

Perfil de cliente potencial

De acuerdo a la información levantada y a la información recolectada de diversas fuentes oficiales se plantean los siguientes clientes potenciales:

1. Hombres y mujeres de la ciudad de Quito, entre los 25 y 55 años de edad, que perciben ingresos de manera dependiente o independiente, y tengan preferencias por visitar lugares de entretenimiento que ofrezcan comida y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
2. Hombres y mujeres de la ciudad de Quito, entre los 25 y 55 años de edad, que perciben ingresos de manera dependiente o independiente, que busquen un ambiente para la realización de eventos como cumpleaños, reuniones, cenas y tengan preferencias por visitar lugares de entretenimiento que ofrezcan comida y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
3. Turistas en la ciudad de Quito, entre los 25 y 55 años de edad, que perciben ingresos de manera dependiente o independiente, y tengan preferencias por visitar lugares de entretenimiento que ofrezcan comida y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

4.4.3 Estrategia del Marketing.

La estrategia que se utilizará para lograr el éxito del servicio desde su inclusión al mercado, es el Marketing Mix. Esta estrategia se define como un “*análisis de estrategia interna de la empresa que combina las estrategias de cuatro variables esenciales y básicas de su actividad para poder competir en el mercado*” (Castañeda, Jaime, 2019).

Las cuatro variables se definen como producto, precio, ventas y distribución y promoción, sobre las cuales se definirá la estrategia de marketing.

Estrategia de Producto

Como lo define Castañeda (2019), el producto se refiere a “*todo aquello que satisface las necesidades del cliente, haciendo referencia a un servicio, un bien, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o una mezcla de éstos*”.

Bajo este concepto, el producto que se ofertará en el *Lounge Bar* son:

1. *Oferta gastronómica*: el *Lounge Bar* ofertará en su carta, los siguientes productos de calidad:

Tabla 7. Portafolio de productos

ENTRADAS			
PICADA DE EMBUTIDOS Y QUESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Picada individual - Picada 6 personas - Picada 10 personas 	ALITAS CON SALSAS DE ROSAS O JAMAICA	<ul style="list-style-type: none"> - 6 alitas - 12 alitas
NACHOS	<ul style="list-style-type: none"> - Nachos con queso - Nachos con queso y chili. 	FLOWER BRUSHETTA	<ul style="list-style-type: none"> - Jamón, queso, tomate.
PLATOS FUERTES			
PIZZA FLOWER	<ul style="list-style-type: none"> - Hongos - Peperoni - Salami - Margarita 	FLOWER HAMBURGUER	<ul style="list-style-type: none"> - Clásica - Queso y Tocino - Doble.
HOT DOG	<ul style="list-style-type: none"> - Simple - Doble - Alemán 	ENSALADA CAPRESSE Y PROSCIUTTO CON CALENDULA	<ul style="list-style-type: none"> - Jamón serrano, fresas, queso mozzarella,

			prosciutto, albahaca, pan pita.
COCTELES DE AUTOR			
MOSCOW MULE	FLORIDITA MARGARITA	MOJITO DE ROSAS	FLORAL NEGRONI
TINTO DE VERANO	PISCO SOUR	APEROL SPRITZ	MARTINI
COCTELES SIN ALCOHOL			
DAIQUIRI	MOJITO DE FLOR DE JAMAICA	SAN FRANCISCO	MINT TONIC
POSTRES			
PANACOTA DE MANZANILLA Y MIEL	CARLOTA DE LIMÓN	TORTA DE CHOCOLATE	HELADO DE ROSAS

Elaboración: Propia.

2. Espacio: el *Lounge Bar*, tendrá un espacio deseado de dos plantas, para mantener dos ambientes disponibles para los clientes. La decoración en general será elegante, acogedor, con luces bajas para generar un ambiente especial y dispondrá de varios espacios que dependerá de la solicitud del cliente. En la primera planta se espera mantener un espacio para reuniones y cenas, con música relajada, para ambientar y acompañar eventos sociales, donde destacarán los sofás y sillas acolchadas o pufs. Además, será importante aprovechar el espacio para zona de barra.

Ilustración 2 Referencia decoración *Lounge Bar*



Fuente: (Contract, 2018).

En la segunda planta se mantendría un espacio ambientado tipo fiesta, con música más animada y más volumen. El segundo piso, será tipo terraza, con decoración específica floral de acuerdo a la temporada. Los espacios se distribuirán creando mini salas reservadas, con mesas y bancos más altos, además de zona de barra y DJ.

3. Servicio: la atención que se presentará en el negocio propuesto será personalizada y dependerá de la zona del bar en la que se encuentre el cliente. Con respecto a la temática del bar, se planificará con anticipación los eventos a realizarse y se ofrecerá música en vivo y decoración dependiendo de la estación y calendario de eventos.

Gráfico 17. Mapa de proceso del servicio del bar



Elaboración: Propia.

Estrategia de Precio

La estrategia de precio de los productos y servicios ofrecidos por el *Lounge Bar*, tomará en referencia las encuestas realizadas a los potenciales clientes, los costos relacionados con la producción del producto y del servicio, el margen de ganancia definido, además, los precios promedio de la competencia directa e indirecta del bar.

De acuerdo con los precios promedio de los productos, para el negocio que el costo de producción de los productos será alrededor del 40% del precio marcado, con un margen de ganancia del 30% y el 30% restante corresponderá a los costos fijos del negocio.

La estrategia inicial de penetración en el mercado será mantener un precio inferior del sector, para posteriormente buscar la diferenciación de productos, establecer una marca, que a su vez justifique un precio mayor de los productos y servicios con el tiempo.

De acuerdo con los precios de la competencia directa y los costos de producción de los productos y servicios, se han determinado los siguientes precios:

Tabla 8. Portafolio de productos

ENTRADAS			
PICADA DE EMBUTIDOS Y QUESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Picada individual USD 7 - Picada 6 personas USD 12 - Picada 10 personas USD 20 	ALITAS CON SALSA DE ROSAS O JAMAICA	<ul style="list-style-type: none"> - 6 alitas USD 6 - 12 alitas USD 12
NACHOS	<ul style="list-style-type: none"> - Nachos con queso USD 8 - Nachos con queso y chili. USD 12 	FLOWER BRUSHETTA	<ul style="list-style-type: none"> - Jamón, queso, tomate. USD 6
PLATOS FUERTES			
PIZZA FLOWER	<ul style="list-style-type: none"> - Hongos USD 12 - Peperoni USD 15 - Salami USD 15 - Margarita USD 8 	FLOWER HAMBURGUER	<ul style="list-style-type: none"> - Clásica USD 8 - Queso y Tocino USD 12 - Doble. USD 16
HOT DOG	<ul style="list-style-type: none"> - Simple USD 6 - Doble USD 10 - Alemán USD 12 	ENSALADA CAPRESSE Y PROSCIUTTO CON CALENDULA	<ul style="list-style-type: none"> - Jamón serrano, fresas, queso mozzarella, prosciutto, albahaca, pan pita. USD 12
COCTELES DE AUTOR (USD 10 C/U)			
MOSCOW MULE	FLORIDITA MARGARITA	MOJITO DE ROSAS	FLORAL NEGRONI
TINTO DE VERANO	PISCO SOUR	APEROL SPRITZ	MARTINI
COCTELES SIN ALCOHOL (USD 6 C/U)			
DAIQUIRI	MOJITO DE JAMAICA	SAN FRANCISCO	MINT TONIC
POSTRES			
PANACOTA DE MANZANILLA Y MIEL USD 4	CARLOTA DE LIMÓN USD 3	TORTA DE CHOCOLATE USD 3	HELADO DE ROSAS USD 4

Elaboración: Propia.

Estrategia de Ventas y Distribución

Las estrategias de distribución son la forma en que se lleva a cabo la comercialización de un producto (EKON, 2020), desde el inicio de su producción hasta la venta de este al consumidor final. Existen dos tipos de distribución directa e indirecta.

La estrategia de venta directa es un canal para distribuir y comercializar productos y servicios directamente a los consumidores, es decir la venta es directamente del fabricante al consumidor final (VENDUS, 2022). Por otro lado, la venta y distribución indirecta, consiste en la existencia de proveedores o intermediarios en la venta entre el productor y el consumidor final. Para el *Lounge Bar* propuesto, el canal de venta directa y distribución de forma directa, ya que el bar comercializa directamente sus productos al consumidor.

Estrategia de Promoción y Comunicación

La promoción y la comunicación son herramientas de marketing responsables del conocimiento del producto o servicio al posible consumidor, para que basado en las cualidades presentadas generar su compra, además de asociar una marca al negocio y mantenerlo en la mente del consumidor (López, 2020).

Estrategia de lanzamiento

Esta estrategia de comunicación se utiliza para dar a conocer un producto o servicio al mercado, en este caso será para dar a conocer el *Lounge Bar* en la ciudad, por lo que, considerando las fechas, ubicación, tendencia y temporada, se realizará un evento de inauguración del bar, donde se invitará a potenciales clientes considerando las características e información levantada en las encuestas realizadas y también se invitará a personas conocidas en el medio para fomentar las relaciones públicas.

Publicidad

La publicidad consiste en todos los tipos de mensajes que una marca difunde para comunicarse con la audiencia o posibles consumidores para dar a conocer los productos o servicios que ofrece. La publicidad puede ser de tipo impresa, online, exterior, televisión, radio y teléfono.

Para el bar se plantea aplicar publicidad digital, exterior, impresa:

- Digital: el principal medio por el que se realizará publicidad será de manera digital, en este sentido por medio de las redes sociales Facebook e Instagram, se dará a conocer el menú, la ubicación y las posibles promociones. Por otro lado, será importante también la creación de la página web del bar y la difusión por correo electrónico.
- Exterior: también se implementará campañas publicitarias, en vallas y activaciones en lugares públicos en las calles como una alternativa de publicidad.
- Impresa: finalmente como campaña de fidelización también se considerará la publicidad por medio de volantes e impresiones que permitirá llegar a mayor público.

Relaciones Públicas

Como parte de la promoción y comunicación, se buscará realizar convenios con empresas e instituciones para la realización de eventos corporativos. Por otra parte, se dará énfasis en la producción de contenidos para redes sociales, sitios web, aplicaciones, así como de la publicación de materiales sobre la compañía en medios externos.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas busca generar ofertas para compra inmediata del producto o servicio. Dentro de esta estrategia se ha identificado las siguientes opciones:

- Happy Hour: se establecerán dos horarios a la semana para ofrecer descuentos en bebidas y comida.
- 3x2 en bebidas alcohólicas: para incentivar el día jueves el consumo del bar, se plantearía la opción de pagar 2 cocteles seleccionados y recibir 3.
- Noches temáticas: los sábados de cada semana, se realizará una noche temática, para lo que se adaptará algunos tipos de bebidas y comida.
- Música en vivo: el viernes se invitará a músicos para ofrecer música en vivo a los clientes.
- Cumpleaños: los días de cumpleaños celebrados en el bar, ganarán una bebida de cortesía o un postre a preferencia del consumidor.

4.5 Gestión Legal

4.5.1 Constitución de la empresa.

En Ecuador, existen varios tipos de empresas. Para el presente negocio se plantea la constitución de una Empresa Unipersonal, definida por Vascones (2022) como “*una empresa donde no existen socios y por ende el gerente-propietario es el único que puede crearla y controlarla*”, es decir una estructura jurídica diferente para quienes solo desean formalizar e institucionalizar ciertas actividades empresariales a través de una persona jurídica.

4.5.2 Permisos y licencias.

Los permisos y licencias para el funcionamiento del *Lounge Bar* propuesto son:

- *RUC*: Obtención del Registro Único de Contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- *LUAE*: Licencia metropolitana de funcionamiento para actividades económicas, es el permiso de funcionamiento que otorga el GAD del Distrito Metropolitano de Quito, al desarrollo de actividades económicas en un establecimiento del Distrito Metropolitano de Quito (PAMQ, 2023).
- Permiso Anual de Funcionamiento: Por Decreto Ejecutivo Nro. 623 de fecha 21 de diciembre de 2018 es otorgado por “*Intendencias Generales de Policía, a los lugares donde se consuman alimentos y/o bebidas alcohólicas, que no estén regulados por la Ley de Turismo y su reglamento*” (Ministerio de Gobierno, 2023).”
- Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control, Vigilancia Sanitaria (ARCOSA): El permiso de funcionamiento es el documento emitido a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento (ARCOSA, 2023).
- Permisos de funcionamiento a establecimientos categoría 2.

4.6 Gestión Financiera

4.6.1 Inversión inicial total.

La inversión inicial total que se requiere para el desarrollo del negocio propuesto será de USD 40.000, el cual se distribuirá en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles, capital de trabajo.

Tabla 9. Inversión Inicial Total

<i>Activo</i>	<i>Monto estimado</i>
<i>Activo Fijo</i>	<i>USD 24.550,00</i>
<i>Activo Intangible</i>	<i>USD 6.000,00</i>
<i>Capital de Trabajo</i>	<i>USD 9.450,00</i>
<i>Total</i>	<i>USD 40.000,00</i>

Elaboración: Propia.

Activos fijos:

Los activos fijos se refieren a las necesidades de propiedades físicas para las operaciones regulares de la empresa, entre ellas se incluyen la maquinaria, equipo, bienes muebles e inmuebles (ICA, 2018). La inversión en activos fijos será de un estimado de USD 24.550,00. Se ha identificado dentro de los activos fijos, los siguientes rubros:

Tabla 10. Inversión en activos fijos

<i>Activo Fijo</i>	<i>Monto estimado</i>
<i>Local Comercial</i>	<i>USD 14.550,00</i>
<i>Mobiliario y Equipamiento:</i>	<i>USD 4.630,00</i>
<i>Equipos de Cocina</i>	<i>USD 3.370,00</i>
<i>Sonido y entretenimiento</i>	<i>USD 1.000,00</i>
<i>Equipo de seguridad</i>	<i>USD 500,00</i>
<i>Equipo para facturación</i>	<i>USD 500,00</i>
<i>Total</i>	<i>USD 24.550,00</i>

Elaboración: Propia.

Local Comercial:

El espacio físico donde se establecerá el *Lounge Bar* es uno de los activos fijos más importantes en la inversión. Se ha considerado como inversión el diseño del local, la decoración, iluminación, aire acondicionado y ventilación y la rotulación del mismo.

Considerando que el tamaño del local aproximado es de 70m² y que el precio de remodelación por metro cuadrado es de aproximadamente USD 208, por lo que la inversión total el local comercial sería de USD 14.550.

Mobiliario y Equipamiento:

De acuerdo con los expertos, el cliente promedio ocupa aproximadamente un metro cuadrado de espacio, donde se agrega 20 cm por concepto del espacio que ocupan los demás espacios y muebles, por lo que se define como necesario 1.20m² por persona, definiendo un máximo de capacidad de 50 personas (Hostería Ecuador, 2019).

En función de eso, se ha definido la necesidad de la inversión en los siguientes bienes inmuebles:

Tabla 11. *Inversión en mobiliario y equipamiento*

<i>Activo Fijo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Monto unitario</i>	<i>Monto estimado</i>
<i>Sillas</i>	<i>24</i>	<i>USD 20,00</i>	<i>USD 480,00</i>
<i>Mesas</i>	<i>6</i>	<i>USD 50,00</i>	<i>USD 300,00</i>
<i>Salas</i>	<i>2</i>	<i>USD 300,00</i>	<i>USD 600,00</i>
<i>Silla de Barra</i>	<i>10</i>	<i>USD 25,00</i>	<i>USD 250,00</i>
<i>Mueblería</i>	<i>10</i>	<i>USD 300</i>	<i>USD 3.000,00</i>
<i>Total</i>			<i>USD 4.630,00</i>

Elaboración: Propia.

Equipos de Cocina:

El equipo de cocina considerado para la inversión en equipos de cocina es de USD 3.370,00, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 12. Inversión en equipos de cocina

<i>Activo Fijo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Monto unitario</i>	<i>Monto estimado</i>
<i>Cocina industrial</i>	<i>1</i>	<i>USD 20,00</i>	<i>USD 500,00</i>
<i>Licuadaora</i>	<i>2</i>	<i>USD 50,00</i>	<i>USD 170,00</i>
<i>Nevera enfriadora</i>	<i>2</i>	<i>USD 300,00</i>	<i>USD 600,00</i>
<i>Utensilios de cocina</i>	<i>Cucharas de cocinas, cucharones, espátulas, espumaderas, trinchas, pinzas, ollas, parrilla, etc.</i>		<i>USD 500,00</i>
<i>Cristalería y vajilla</i>	<i>Platos, vasos, copas, etc.</i>		<i>USD 900,00</i>
<i>Lava vajilla y fregadero</i>	<i>1</i>	<i>USD 300</i>	<i>USD 700,00</i>
<i>Total</i>			<i>USD 3.370,00</i>

Elaboración: Propia.

Sonido y entretenimiento: Para el sonido y entrenamiento del Lounge Bar, se requiere la inversión en altavoces y equipos de sonido de calidad y además en una pantalla para eventos y entretenimiento, para lo que se dispone en la inversión de USD 1.500,00.

Equipo de seguridad: Se considera importante también la inversión en equipo de seguridad como cámara y alarmas contra incendios, valorados en USD 500,00.

Equipo para facturación: Se considera la inversión en equipo para facturación como monitor principal, datafast, Tablet, valorados en USD 500,00.

Activos intangibles

Los activos intangibles se refieren a las inversiones que no tienen forma física, pero agregan valor para la organización, dentro de los cuales se encuentra la marca registrada, patentes, software, investigación y desarrollo, licencias y permisos (ICA, 2018).

La inversión en activos intangibles será de un estimado de USD 6.000,00. Se ha identificado dentro de los activos intangibles, los siguientes rubros:

Tabla 13. Inversión en activos intangibles

<i>Activo Fijo</i>	<i>Monto estimado</i>
<i>Permisos de funcionamiento</i>	<i>USD 1.500,00</i>
<i>Sistema contable</i>	<i>USD 500,00</i>
<i>Marca y logotipo</i>	<i>USD 1.000,00</i>
<i>Sitio web</i>	<i>USD 1.500,00</i>
<i>Publicidad inicial y marketing</i>	<i>USD 1.500,00</i>
<i>Total</i>	<i>USD 6.0000</i>

Elaboración: Propia.

Capital de trabajo

El capital de trabajo que se define como un fondo que respalda los primeros meses de operación es decir los recursos líquidos que se usarán para comprar insumos, pago de personal, pago de arriendos y demás gastos corrientes hasta la generación de ingresos (ICA, 2018).

La inversión en el capital de trabajo será de un estimado de USD 9.450,00. Se ha identificado dentro del capital de trabajo para tres meses de funcionamiento del negocio, los siguientes rubros:

Tabla 14. Inversión en el capital de trabajo

<i>Capital de Trabajo</i>	<i>Monto estimado</i>
<i>Renta o Arriendo</i>	<i>USD 1.500,00</i>
<i>Servicios Básicos</i>	<i>USD 450,00</i>
<i>Personal</i>	<i>USD 7.500,00</i>
<i>Total</i>	<i>USD 9.450,00</i>

Elaboración: Propia.

Estructura de capital

La estructura del capital total será financiada de manera total por el dueño del emprendimiento.

4.6.2 Proyecciones de demanda potencial.

Para determinar la demanda y los ingresos potenciales del negocio, se utilizará el supuesto de que el mercado potencial de la ciudad de Quito, serían las 881.098 personas que pertenecen a la población urbana de la ciudad entre los 20 y 59 años, para lo cual se analizará la información levantada del muestreo realizado.

Como criterio de éxito, se estableció dentro de los objetivos específicos del plan de negocio, captar el 25% del crecimiento de las ventas del mercado. Considerando este supuesto y conociendo que durante el año 2021 las ventas del sector fueron USD 6,3 millones, mientras que para el año 2022, las ventas registradas del sector en la ciudad de Quito fueron de USD 11,5 millones; entonces el crecimiento del mercado en ventas fue de USD 5,2 millones. Por otra parte, dado que el mercado está compuesto por 387 establecimientos, pero el tipo de negocio establecido representa el 2,32% del total de establecimientos, para el ejercicio se considerará el 2,32% del incremento promedio en ventas es decir USD 120.640. Si el crecimiento promedio del sector de los *Lounge Bar* fue de USD 120.640, se esperaría que el emprendimiento capte al menos ventas anuales de USD 30.160,00.

Es así, que, considerando esta información, para el ejercicio de proyección de la demanda potencial se establecerán tres escenarios de consumo: optimista, neutro, pesimista.

Escenario Optimista

Para este escenario, considerando que se definió que la capacidad máxima del local sería de 50 personas y en el levantamiento de información para el perfil potencial del cliente un gran porcentaje de la muestra (al menos el 78%) prefiere consumir bebidas alcohólicas y además comida y picaditas, y de preferencia cocteles de autor (68,79%), visitando bares 1 o 2 veces al mes (66,24%); se establecieron los siguientes supuestos para la demanda potencial en el escenario optimista:

Tabla 15. Demanda potencial semanal escenario optimista

Días de venta a la semana	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Porcentaje máximo de Clientes	50%	70%	100%	100%
Consumo por persona	USD 20	USD 20	USD 30	USD 30
Consumo total	USD 500	USD 700	USD 1.500	USD 1.500

Elaboración: propia.

Así, considerando que durante los días miércoles y jueves el negocio utilizará el 25% y el 50% de su capacidad máxima con un presupuesto por persona de USD 20, que incluiría al menos una entrada y un coctel, mientras que el día viernes y sábado la capacidad del bar utilizado sería el máximo, con un presupuesto por persona de USD 30, que incluiría al menos un plato fuerte y un coctel; la demanda potencial semanal sería de USD 4.200,00, por lo que mensualmente se esperaría bajo este escenario una demanda potencial anual de USD 218.400,00.

Escenario Neutro

Para este escenario, se utilizará la capacidad máxima del local y los porcentajes obtenidos en la información levantada mediante encuestas. Considerando que se definió que la capacidad máxima del local sería de 50 personas y que el levantamiento de información para el perfil potencial del cliente definió que 78% del total de encuestados visitan lugares como bares, el porcentaje máximo de clientes será 39 personas. Por otro lado, mantendrá el supuesto de consumo. En el escenario neutro, se definen los siguientes supuestos para la demanda potencial:

Tabla 16. Demanda potencial semanal escenario optimista

Días de venta a la semana	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Porcentaje máximo de Clientes	25%	50%	78%	78%
Consumo por persona	USD 20	USD 20	USD 30	USD 30
Consumo total	USD 250	USD 500	USD 1.170	USD 1.170

Elaboración: propia.

Así, considerando que durante los días miércoles y jueves se llenará el 25% y el 50% de la capacidad máxima con un presupuesto por persona de USD 20, que incluiría al menos una entrada y un coctel, mientras que el día viernes y sábado la capacidad del restaurante sería 78%, con un presupuesto por persona de USD 30, que incluiría al menos un plato fuerte y un coctel; la demanda potencial semanal sería de USD 3.090,00, por lo que mensualmente se esperaría bajo este escenario una demanda potencial mensual de USD 160.680,00.

Escenario Pesimista

Para este escenario, se utilizará como referencia la capacidad máxima del local y los porcentajes obtenidos en la información levantada mediante encuestas. Considerando que se definió que la capacidad máxima del local sería de 50 personas y que el levantamiento de información para el perfil potencial del cliente definió que 78% del total de encuestados visitan lugares como bares, para este escenario el porcentaje máximo de clientes será la mitad del escenario optimista, en este caso el 50% es decir 25 personas. Por otro lado, se mantendrá el supuesto de consumo. En el escenario pesimista, se definen los siguientes supuestos para la demanda potencial:

Tabla 17. Demanda potencial semanal escenario optimista

Días de venta a la semana	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Porcentaje máximo de Clientes	12%	25%	50%	50%
Consumo por persona	USD 20	USD 20	USD 30	USD 30
Consumo total	USD 120	USD 250	USD 750	USD 750

Elaboración: propia.

Así, considerando que durante los días miércoles y jueves se llenará el 12% y el 25% de la capacidad máxima con un presupuesto por persona de USD 20, que incluiría al menos una entrada y un coctel, mientras que el día viernes y sábado la capacidad del restaurante sería 50%, con un presupuesto por persona de USD 30, que incluiría al menos un plato fuerte y un coctel; la demanda potencial semanal sería de USD 1.870,00, por lo que mensualmente se esperaría bajo este escenario una demanda potencial mensual de USD 97.240,00.

Proyección de ventas por escenario

Para la proyección de ingresos de los próximos 5 años, se ha considerado un crecimiento de las ventas en un 5% anual, enfocado en el aumento de ventas en los días miércoles y jueves.

Tabla 18. Proyección de ingresos por escenario

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	218.400,00	229.320,00	240.786,00	252.825,30	265.466,57
Neutro	160.680,00	168.714,00	177.149,70	186.007,19	195.307,54
Pesimista	97.240,00	102.102,00	107.207,10	112.567,46	118.195,83

Elaboración: propia.

4.6.3 Costos.

Para la proyección de costos se ha clasificado los gastos en gastos fijos y gastos variables. Los gastos fijos son los gastos que tiene que cubrir el negocio, independientemente de la

actividad comercial existente (Sy Corvo, 2022). Dentro de los gastos fijos se incluyen los siguientes rubros:

Tabla 19. Costos Fijos

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FIJOS	69.000,00	69.931,50	70.875,58	71.832,40	72.802,13
Arriendo	6.000,00	6.081,00	6.163,09	6.246,30	6.330,62
Servicios	1.800,00	1.824,30	1.848,93	1.873,89	1.899,19
Publicidad	1.200,00	1.216,20	1.232,62	1.249,26	1.266,12
Sueldos	60.000,00	60.810,00	61.630,94	62.462,95	63.306,20

Elaboración: propia.

Los costos fijos considerados para el primer año del negocio son: el arriendo del local con un costo mensual de arrendamiento de USD 500,00, un pago de servicios básicos promedio de USD 150,00 mensuales, un pago anual de USD 1.200,00 por publicidad y la contratación de 10 empleados con una remuneración mensual promedio de USD 500,00. Para la proyección de los siguientes años, se consideró la inflación anual del 2023 del 1,35%.

Para definir los gastos variables, que se definen como los gastos que tienen relación directa con el volumen de la producción y actividad del negocio, se consideró que el costo de la producción corresponde máximo el 40% de los precios establecidos, por tanto, se tomó el 40% de los ingresos por venta en todos escenarios. En este sentido, los gastos variables para cada escenario serían los siguientes:

Tabla 20. Costos variables

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	65.520,00	68.796,00	72.235,80	75.847,59	79.639,97
Neutro	48.204,00	50.614,20	53.144,91	55.802,16	58.592,26
Pesimista	29.172,00	30.630,60	32.162,13	33.770,24	35.458,75

Elaboración: propia.

Por tanto, los costos totales de cada escenario resultarían de sumar los costos fijos y variables:

Tabla 21. Costos totales por escenario

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	134.520,00	138.727,50	143.111,38	147.679,99	152.442,10
Neutro	117.204,00	120.545,70	124.020,49	127.634,55	131.394,40
Pesimista	98.172,00	100.562,10	103.037,71	105.602,63	108.260,88

Elaboración: propia.

4.6.4 Flujo de Caja operativo.

El flujo de caja operativo se elabora desde las actividades directas del negocio, en donde se incluyen la venta de productos y servicios y también los gastos relacionados con la compra de materias primas, logística, inventarios, entre otros (Cámara de Comercio de Oviedo, 2021).

En los escenarios establecidos para el negocio propuesto, se observa que en el escenario optimista y neutro los flujos son positivos, es decir los ingresos proyectados por ventas cubren los costos fijos y variables proyectados. En el caso del escenario pesimista el flujo es negativo durante el primer año, sin embargo, para los siguientes años se observan flujos positivos.

Tabla 22. Flujo de caja operativo escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	218.400,00	229.320,00	240.786,00	252.825,30	265.466,57
Otros ingresos	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	218.400,00	229.320,00	240.786,00	252.825,30	265.466,57
Costos fijos	69.000,00	69.931,50	70.875,58	71.832,40	72.802,13
Costos variables	65.520,00	68.796,00	72.235,80	75.847,59	79.639,97
TOTAL EGRESOS	134.520,00	138.727,50	143.111,38	147.679,99	152.442,10
TOTAL	83.880,00	90.592,50	97.674,62	105.145,31	113.024,46

Elaboración: propia.

Tabla 23. Flujo de caja operativo escenario neutro

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	160.680,00	168.714,00	177.149,70	186.007,19	195.307,54
Otros ingresos	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	160.680,00	168.714,00	177.149,70	186.007,19	195.307,54
Costos fijos	69.000,00	69.931,50	70.875,58	71.832,40	72.802,13
Costos variables	48.204,00	50.614,20	53.144,91	55.802,16	58.592,26
TOTAL EGRESOS	117.204,00	120.545,70	124.020,49	127.634,55	131.394,40
TOTAL	43.476,00	48.168,30	53.129,21	58.372,63	63.913,15

Elaboración: propia.

Tabla 24. Flujo de caja operativo escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	97.240,00	102.102,00	107.207,10	112.567,46	118.195,83
Otros ingresos	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	97.240,00	102.102,00	107.207,10	112.567,46	118.195,83
Costos fijos	69.000,00	69.931,50	70.875,58	71.832,40	72.802,13
Costos variables	29.172,00	30.630,60	32.162,13	33.770,24	35.458,75
TOTAL EGRESOS	98.172,00	100.562,10	103.037,71	105.602,63	108.260,88
TOTAL	-932,00	1.539,90	4.169,39	6.964,82	9.934,95

Elaboración: propia.

4.6.5 Estado de resultados.

Para el análisis del estado de resultados, se consideró importante determinar el punto de equilibrio, que se define como el punto en el que una empresa cubre tanto sus costes fijos y variables, donde los ingresos están al mismo nivel de los gastos y, por lo tanto, no hay ni pérdidas ni ganancias (Muñoz, 2022). En los escenarios proyectados se observa que, tanto el escenario optimista y neutro, tienen flujos positivos en todos los años. Es así, que, considerando, que el escenario neutro considera la información levantada en las encuestas realizadas a la muestra del segmento de interés, se presenta a continuación el estado de resultados de este escenario:

Tabla 25. Estado de Resultados escenario neutro

Ventas netas	160.680,00	168.714,00	177.149,70	186.007,19	195.307,54
Costo de ventas	48.204,00	50.614,20	53.144,91	55.802,16	58.592,26
UTILIDAD BRUTA	112.476,00	118.099,80	124.004,79	130.205,03	136.715,28
Gastos Generales	9.000,00	9.121,50	9.244,64	9.369,44	9.495,93
Gastos de Administración	60.000,00	60.810,00	61.630,94	62.462,95	63.306,20
Depreciación	963,00	963,00	963,00	963,00	963,00
Total de gastos	69.963,00	70.894,50	71.838,58	72.795,40	73.765,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	42.513,00	47.205,30	52.166,21	57.409,63	62.950,15
Impuestos a la renta (30%)	10.628,25	11.801,33	13.041,55	14.352,41	15.737,54
Impuesto participación trabajadores (15%)	6.376,95	7.080,80	7.824,93	8.611,45	9.442,52
UTILIDAD NETA	25.507,80	28.323,18	31.299,73	34.445,78	37.770,09

Elaboración: propia.

Con los supuestos tanto para ingresos y gastos y considerando la depreciación, el impuesto a la renta del 30% y el impuesto a la participación de trabajadores del 15% la utilidad neta proyectada para los siguientes 5 años, supera los USD 25.000,00 alcanzando el objetivo planteado de captar el 25% del crecimiento del mercado (USD 30.160,00) desde el tercer año de operaciones.

4.6.6. Indicadores de Viabilidad.

Modelo de evaluación de activos financieros

Para definir la tasa de descuento del negocio, considerando que el capital de inversión de este es de fondos propios, debemos tomar en cuenta el costo de oportunidad de invertir estos fondos en otra inversión. Por otra parte, se deberá además considerar una prima de riesgo o riesgo de la inversión.

Para determinar la rentabilidad mínima exigida, se utilizará el modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) que es un modelo de valoración de activos financieros que relaciona el riesgo y la tasa de retorno de un activo financiero esperado:

$$CAPM = k_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

k_e = Tasa de rentabilidad esperada

R_f = Tasa sin riesgo

β = Coeficiente que mide el riesgo sistémico

R_m = es la tasa de rentabilidad esperada del mercado

Para establecer la tasa libre riesgo, se considerará la tasa de los bonos de Estados Unidos a 10 años, debido a que a posibilidad de riesgo no se materializaría. La tasa al momento de realizar el ejercicio es de 4,14% (TRADING ECONOMICS, 2024).

El coeficiente que mide el riesgo sistémico para el sector de restaurantes/cenas que incluye la variabilidad de las ganancias operativas y medidas de riesgo basadas en precios es de 1,02 (Damodaran, 2024). La tasa de rentabilidad del activo considerando Esta tabla las calificaciones de bonos más recientes y los diferenciales de incumplimiento apropiados para diferentes países, dan como resultado la tasa de Ecuador en 19,23% (Damodaran, 2024). Por lo que la tasa de descuento para el análisis será de 19,53%.

$$CAPM = k_e = 4,14\% + 1,02(19,23\% - 4,14\%) = 19,53\%$$

Valor Actual Neto

El valor actual neto o VAN, es un indicador financiero que muestra la relación entre la inversión inicial y el valor actual de los flujos del proyecto (Cámara de comercio de Madrid, 2023).

La fórmula de cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_T}{(1+i)^T}$$

Donde:

A= inversión inicial.

F= Flujo generado en cada periodo.

i= Tasa de descuento.

Para el análisis del proyecto entonces, considerando los ingresos y gastos proyectados en el escenario neutro por los 5 años posteriores a la inversión, el VAN sería:

$$VAN = -40.000 + \frac{25.507,80}{(1+19,53\%)^1} + \frac{28.323,18}{(1+19,53\%)^2} + \frac{31.299,73}{(1+19,53\%)^3} + \frac{34.445,78}{(1+19,53\%)^4} + \frac{37.770,09}{(1+19,53\%)^5}$$

$$VAN = 51.845,85$$

Tasa interna de Retorno

La tasa interna de retorno o TIR, es la tasa interna de rentabilidad o de retorno de un proyecto de inversión (Carrasco & Domínguez, 2011). Siendo la TIR, la tasa de crecimiento del capital, será mejor cuanto más alta sea, ya que al tratarse de una inversión se referirá a la rentabilidad del negocio. La TIR es la tasa de descuento con la que el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero y para el análisis realizado sería del 38,91%.

Como el resultado de la TIR es mayor a la tasa de descuento, superando la tasa de rentabilidad mínima esperada del capital propio.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Existe una tendencia global de los consumidores a nuevas formas de alimentación, diversión y consumo, lo que se traduce en nuevas oportunidades para la creación y desarrollo de negocios en el país.
- Las ventas del sector de bares y restaurantes en el país, ha ido creciendo desde el COVID-19, mejorando sus propias cifras, en años previos a la pandemia lo que evidencia una oportunidad de negocio en el mercado.
- El gobierno del país se encuentra enfocado en la generación de oportunidades de empleo y producción al sector privado.
- Se observa una mejora en variables macroeconómicas del país, lo que genera un escenario atractivo para el desarrollo del negocio propuesto.
- En la ciudad de Quito, existen varios bares y restaurantes, sin embargo, el número de *Lounge Bar* es limitado, por lo que la idea de creación y desarrollo de un *Lounge Bar* podría absorber parte de las ventas del sector.
- De acuerdo con la información levantada, el nicho de mercado se compone por al menos el 50% de la población de Quito, además existe una predisposición de la población para invertir tiempo y presupuesto en actividades recreativas, convivencia social y pasatiempo, por lo que se evidencia la oportunidad de negocio.
- Para el desarrollo del proyecto es importante la gestión de marketing que se va a realizar para posicionar el negocio y las acciones posteriores para promocionarlo.

- La inversión inicial deberá considerar los factores tangibles e intangibles del negocio, principalmente la inversión en marketing, seguridad y capital del trabajo.
- Los estados financieros evidencian flujos positivos desde el primer año, en los escenarios de análisis planteados. Desde el primer año en un escenario neutro, se captaría el 25% de las ventas del sector, específicamente de los *Lounge Bar*, por lo que se cumpliría con el objetivo planteado.
- El valor actual neto y la tasa de retorno de la inversión, principales indicadores financieros evidencian la rentabilidad de la inversión.

5.2 Recomendaciones

- Para la implementación del proyecto es importante monitorear la evolución de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del ambiente externo.
- A pesar de que estos factores durante la recopilación de esta información fueron favorables para el desarrollo del proyecto, la situación económica y política del país, se encuentra en un estado de incertidumbre con respecto a las nuevas reformas que plantea el gobierno, debido a la situación fiscal que enfrenta el Ecuador.
- Para la inversión inicial se podría incrementar los recursos destinados para el capital de trabajo y los activos intangibles, para fortalecer la propuesta de negocio.

REFERENCIAS

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*.
- Abril, V. (2008). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN*. http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf
- ARCSA. (2023). *Emisión de Permisos de Funcionamiento*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Arredondo, L. (2013). *PLAN DE NEGOCIOS DE UN BAR-RESTAURANTE*. Universidad del Cuyo .
- Baldeón, K. (2018). *UDLA*. Obtenido de Plan de Negocios para la creación de un BAR: <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10090>
- Barbieri, A. (2017). *Por qué Oxford considera bueno ir al 'bar de toda la vida'*. La Vanguardia : <https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20170127/413630884721/bar-de-toda-la-vida-oxford.html>

- BARCELONA, U. D. (2023). *La importancia de potenciar la creatividad*. Obtenido de Barcelona Culinary Hub : <https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/creatividad-en-cocina>
- Barrera, A. (2021). Ecuador: los laberintos de Guillermo Lasso. *Nueva Sociedad* No 296.
- BCE. (2023). Información Económica y Estadística Sector Monetario y Financiero: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/sector-monetario-financiero>
- BCE. (2023). *CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL ECUADOR* No. 124.
- BCE. (2023). *La economía ecuatoriana registró un crecimiento interanual de 3,3% en el segundo trimestre de 2023*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-3-en-el-segundo-trimestre-de-2023>
- Bloomberg. (2023). *Los cinco retos que asume Daniel Noboa, nuevo presidente de Ecuador*. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/ecuador/los-cinco-retos-que-asume-daniel-noboa-nuevo-presidente-de-ecuador/>
- Cálderón, N. (2021). Restaurantes ecológicos: Nuevas tendencias para ayudar al medio ambiente. *Institucional Colombia*.
- Cámara de comercio de Madrid. (2023). *Qué es el VAN, ¿Cómo se calcula y se interpreta?* <https://www.mba-madrid.com/economia/valor-actual-neto-van/>
- Cámara de Comercio de Oviedo. (2021). *Flujo de Caja, qué es y cómo se calcula*. <https://www.mba-asturias.com/economia/flujo-de-caja/>
- Carrasco, G., & Domínguez, J. (2011). *¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión?*
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)* .
- Castañeda, Jaime. (2019). *EVOLUCIÓN DE LAS 4P's O MARKETING MIX* .
- CEPAL. (2021). *Se aprobó el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/news/se-aprobo-el-plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- CEUPE. (s.f.). *El poder negociador de los proveedores*. <https://www.ceupe.com/blog/el-poder-negociador-de-los-proveedores.html>
- Clacso. (2023). Obtenido de La reducción del gobierno de Lasso evidencia la quiebra del neoliberalismo en el Ecuador: <https://www.clacso.org/la-reduccion-del-gobierno-de-lasso-evidencia-la-quiebra-del-neoliberalismo-en-el-ecuador/>
- COCINA MAGAZINE. (2019). Tendencia de productos ecológicos en restaurantes, ¿es realmente rentable? <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/tendencia-de-productos-ecologicos-en-restaurantes-es-realmente-rentable/>.
- Damodaran. (2024). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran. (2024). *otal Betas by Sector (for computing private company costs of equity) - US*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Deliverect. (2023). *Tendencias de la industria de la Alimentación en 2023* .
<https://www.deliverect.com/es/blog/tendencias/tendencias-de-la-industria-de-la-alimentacion-en-2023-5-tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-a-tener-en-cuenta>
- DREW. (2023). *Poder de negociación del cliente: Habilidades efectivas para manejarlo*.
<https://blog.wear drew.co/ventas/poder-de-negociacion-del-cliente-habilidades-efectivas-para-manejarlo>
- e. (2023). *3 tendencias de circularidad en 2023*. <https://www.expoknews.com/3-tendencias-de-circularidad-en-2023/>
- EKON. (2020). *Estrategias de distribución: qué son y por qué son tan importantes*.
<https://www.ekon.es/blog/estrategias-distribucion-importantes/>
- El País. (2023). *Qué es la muerte cruzada, el decreto de Guillermo Lasso que disuelve el Congreso y convoca a nuevas elecciones en Ecuador*.
<https://elpais.com/internacional/2023-05-17/que-es-la-muerte-cruzada-el-decreto-de-guillermo-lasso-que-disuelve-al-congreso-y-convoca-a-nuevas-elecciones-en-ecuador.html>
- Escuela Internacional de Pymes. (2020). *Identifica a los competidores actuales y potenciales de tu empresa*. Obtenido de <https://eipymes.com/competidores-actuales-potenciales/>
- Expreso. (2021). *La Ley de Creación de Oportunidades consta de tres ejes*.
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ley-creacion-oportunidades-consta-tres-ejes-112468.html>
- FAQ. (2023). *La comunicación con tu equipo en el restaurante*. <https://faq.restaurant/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-tu-restaurante/>
- FARO. (2023). *Ecuador decide*. <https://ecuador-decide.org/sobre-las-propuestas/daniel-noboa/>
- FMI. (2023). *La recuperación mundial está desacelerándose al tiempo que aumentan las divergencias entre sectores económicos y regiones*.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/07/10/world-economic-outlook-update-july-2023>.
- Gob.ec. (2023). *Emisión de permisos de funcionamiento*.
<https://www.gob.ec/mdg/tramites/emision-permisos-funcionamiento-establecimientos-categoria-1-23-8-centros-diversion-mayores-edad-centros-tolerancia-licorerias-depositos-bebidas-alcoholicas-pensiones-residenciales-moteles>
- HORECA. (2023). *Proveedores*
<https://hosteleriaecuador.com/proveedores-por-categorias/bebidas-2/>
- Hostería Ecuador. (2019). *Primera particularidad del sector restaurantero*.
<https://hosteleriaecuador.com/como-determinar-la-capacidad-del-restaurante/>
- ICA. (2018). *EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA GESTIÓN OPERATIVA*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- INEC. (2012). *Encuesta de Uso de Tiempo 2012*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo-2/>

- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INEC. (2021). *Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020 - 2025*. Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020 - 2025.
- INEC. (2023). *Boletín Técnico N°09-2023-IPC*.
- Kloter, P., Armstrong, G., Harris, L., & Piercy, N. (2017). *Principles of marketing*. Pearson.
- LA HORA. (2023). *Los quiteños prefieren 'farrear' en los valles*. <https://www.lahora.com.ec/pais/los-quitenos-prefieren-farrear-en-los-valles/>
- Lizarazo, L. (2023). (Bloomberg, Entrevistador)
- López, V. (2020). *Marketing Mix. La promoción o comunicación*. <https://www.econfinados.com/post/marketing-mix-la-promocion-o-comunicacion>
- Ministerio de Gobierno. (2023). *Permiso de Funcionamiento*. <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>
- MINTUR. (2023). *Catastro de establecimientos turísticos*. <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>
- Muñoz, D. (2023). *Tendencias en packaging y sostenibilidad para el 2023*. <https://www.plastico.com/es/noticias/tendencias-en-packaging-y-sostenibilidad-para-el-2023>
- Muñoz, J. (2022). <https://agicap.com/es/articulo/caso-practico-calculas-punto-de-equilibrio/>
- Naranjo, Martínez, & Subía. (2021). *El CAL no califica el Proyecto de Ley Orgánica de Creación de Oportunidades*. <https://nmsslaw.com.ec/ley-opportunidades-archivo/>
- Nativo. (2023). *Nativo Lounge*. <https://www.micequito.ec/establecimiento/nativo/>
- NUSO. (2021). *Guillermo Lasso y el laberinto de las izquierdas ecuatorianas*: <https://nuso.org/articulo/guillermo-lasso-y-el-laberinto-de-las-izquierdas-ecuatorianas/>
- PAMQ. (2023). *LUAE. Portal Servicios Municipales*: https://pam.quito.gob.ec/MDMQ_PORTAL_LUAE_WEB/Autenticacion/AutenticacionPatentes.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and*.
- Primicias. (2022). *Lo bueno, lo malo y lo prometido del primer año de Guillermo Lasso*. <https://www.primicias.ec/noticias/politica/bueno-malo-deudas-guillermo-lasso/>
- Primicias. (2023). *Las 10 claves del declive político del presidente Guillermo Lasso: Las 10 claves del declive político del presidente Guillermo Lasso*
- PRIMICIAS. (2023). *Seis reformas económicas que tendrían vía libre tras la muerte cruzada*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/reformas-economicas-guillermolasso-muerte-cruzada/>
- REVFINE. (2023). *Últimas tendencias en tecnología para restaurantes que debe conocer*. <https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/>

- SABORA. (2023). Tendencias. <https://cafesabora.com/es/restaurantes-ecol%C3%B3gicos-la-tendencia-que-viene>
- Sillas Mesas. (2020). *Sillas Mesas*. Proyectos Hosterías. <https://www.sillasmesas.es/blog/que-es-lounge-bar/>
- SOFT RESTAURANT. (2021). *13 tendencias de tecnología para restaurantes*. <https://softrestaurant.com/blog-restaurantero/13-tendencias-de-tecnologia-para-restaurantes-que-dominaran-el-2021>
- Subbetica Ecológica. (2023). Tendencias sostenibles en restauración. Tendencias sostenibles en restauración.
- Sy Corvo, H. (2022). Gastos Fijos. <https://www.lifeder.com/gastos-fijos/>.
- TELEGRAFO. (2023). *Economía: 5 ejes del Plan de Trabajo de Daniel Noboa*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/economia-5-ejes-del-plan-de-trabajo-de-daniel-noboa>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). Strategic management: Concepts and cases. McGraw-Hill.
- TRADING ECONOMICS. (2024). *Bono Soberano 10 años*. <https://es.tradingeconomics.com/united-states/government-bond-yield>
- Vasconez, J. L. (2022). *La empresa unipersonal de responsabilidad limitada en el derecho societario del Ecuador*. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3673>
- VENDUS. (2022). *Canales de distribución de una empresa*. <https://www.vendus.es/blog/canales-distribucion-empresas/>
- Vistazo. (2021). *¿En qué consiste la Ley de Creación de Oportunidades presentada por el Gobierno de Guillermo Lasso?*. <https://www.vistazo.com/portafolio/en-que-consisten-reformas-presentadas-por-gobierno-guillermo-lasso-BJ865506>
- Vistazo. (2022). *Gobierno vetará proyecto de Asamblea que pretende derogar ley tributaria "por inconstitucional"*. <https://www.vistazo.com/politica/nacional/gobierno-vetara-proyecto-de-asamblea-que-pretende-derogar-ley-tributaria-por-inconstitucional-JK3826487>
- ZINC. (2024). *Zinc Gastro Bar*. <https://zincquito.com/>

ANEXOS

- Tabla de costos por productos.

TABLA DE COSTOS POR PRODUCTO

Las cantidades y precios establecidos para el cálculo de los precios por producto son referenciales y pueden variar según la temporada y calidad de los ingredientes.

1. PICADA DE EMBUTIDOS Y QUESOS

INDIVIDUAL

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Queso fresco	50 g	\$0.50	\$0.50
Salchichón	50 g	\$0.50	\$0.50
Mortadela	50 g	\$0.30	\$0.30
Jamón de Pavo	50 g	\$0.30	\$0.30
Chorizo	50 g	\$0.30	\$0.30
Aceitunas	50 g	\$0.20	\$0.20
Pan	1 unidad	\$0.20	\$0.20
Total			\$2.30

6 PERSONAS

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Queso fresco	300 g	\$1.00	\$1.00
Salchichón	300 g	\$1.00	\$1.00
Mortadela	300 g	\$0.60	\$0.60
Jamón de Pavo	300 g	\$0.60	\$0.60
Chorizo	300 g	\$0.60	\$0.60
Aceitunas	300 g	\$0.40	\$0.40
Pan	6 unidades	\$1.20	\$1.20
Total			\$4.40

10 PERSONAS

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Queso fresco	500 g	\$1.50	\$1.50
Salchichón	500 g	\$1.50	\$1.50
Mortadela	500 g	\$0.90	\$0.90
Jamón de Pavo	500 g	\$0.90	\$0.90
Chorizo	500 g	\$0.90	\$0.90
Aceitunas	500 g	\$0.60	\$0.60
Pan	10 unidades	\$1.60	\$1.60
Total			\$8.00

2. ALITAS CON SALSA DE ROSAS O JAMAICA

6 ALITAS

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Alitas de pollo	6	\$1.50	\$1.50
Salsa	50 ml	\$0.50	\$0.50
Sal			
Pimienta			
Aceite de cocina			
Total			\$2.40

12 ALITAS

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Alitas de pollo	12	\$6.00	\$6.00
Salsa	100 ml	\$1.50	\$1.50
Sal			
Pimienta			
Aceite de cocina			
Total			\$7.50

3. NACHOS

Nachos con queso

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Nachos	200 g	\$1.50	\$1.50
Queso Cheddar	100 g	\$1.00	\$1.00
Salsa de tomate	50 ml	\$0.50	\$0.50
Cebolla verde	1 unidad	\$0.20	\$0.20
Total			\$3.20

Nachos con queso y chili

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Nachos	200 g	\$1.50	\$1.50
Queso Cheddar	100 g	\$1.00	\$1.00
Salsa de tomate	50 ml	\$0.50	\$0.50
Cebolla verde	1 unidad	\$0.20	\$0.20
Chili	200 g	\$1.60	\$1.60
Total			\$4.80

4. BRUSHETTA

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Pan Baguette	1 unidad	\$0.80	\$0.80
Tomates	2 unidades	\$0.60	\$1.20
Ajo	1 diente	\$0.10	\$0.10
Albahaca	5 hojas	\$0.30	\$0.30
Aceite de oliva extra virgen	20 ml	\$0.20	\$0.20
Total			\$2.40

5. PIZZA

Hongos

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Masa de pizza	1 unidad	\$0.80	\$0.80
Salsa de tomate	2 cucharadas	\$0.30	\$0.30
Queso mozzarella	50 g	\$0.50	\$0.50
Hongos	50 g	\$0.60	\$0.60
Total			\$2.20

Peperoni

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Masa de pizza	1 unidad	\$1.50	\$1.50
Salsa de tomate	2 cucharadas	\$0.50	\$0.50
Queso mozzarella	100 g	\$2.00	\$2.00
Peperoni	50 g	\$1.50	\$1.50
Total			\$5.50

Salami

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Masa de pizza	1 unidad	\$1.50	\$1.50
Salsa de tomate	2 cucharadas	\$0.50	\$0.50
Queso mozzarella	100 g	\$2.00	\$2.00
Salami	50 g	\$1.50	\$1.50
Total			\$5.50

Margarita

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Masa de pizza	1 unidad	\$1.00	\$1.00
Salsa de tomate	2 cucharadas	\$0.30	\$0.30
Queso mozzarella	50 g	\$0.90	\$0.90
Albahaca fresca	5 hojas	\$0.50	\$0.50
Total			\$2.70

6. HAMBURGUESAS

SIMPLE

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Pan de hamburguesa	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Carne de hamburguesa	1 porción	\$1.50	\$1.50
Lechuga	1 hoja	\$0.10	\$0.10
Tomate	2 rodajas	\$0.30	\$0.30
Queso cheddar	1 rebanada	\$0.40	\$0.40
Salsas	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Total			\$3.00

QUESO Y TOCINO

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Pan de hamburguesa	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Carne de hamburguesa	1 porción	\$1.50	\$1.50
Queso cheddar	1 rebanada	\$0.40	\$0.40
Tocino	2 tiras	\$0.80	\$0.80
Lechuga	1 hoja	\$0.10	\$0.10
Tomate	2 rodajas	\$0.30	\$0.30
Salsas	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Total			\$4.80

DOBLE

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Pan de hamburguesa	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Carne de hamburguesa	2 porciones	\$3.00	\$3.00
Queso cheddar	2 rebanadas	\$0.80	\$0.80
Tocino	4 tiras	\$1.20	\$1.20
Lechuga	1 hoja	\$0.10	\$0.10
Tomate	2 rodajas	\$0.30	\$0.30
Salsas	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Total			\$6.10

7. HOT DOG

Simple

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Salchicha	1 unidad	\$0.80	\$0.80
Pan de HOT DOG	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Salsa de tomate	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Mostaza	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Cebolla picada	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Total			\$1.90

Doble

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Salchicha	2 unidades	\$1.20	\$1.20
Pan de HOT DOG	2 unidades	\$1.00	\$1.00
Salsa de tomate	2 cucharadas	\$0.40	\$0.40
Mostaza	2 cucharadas	\$0.40	\$0.40
Cebolla picada	2 cucharadas	\$0.40	\$0.40
Total			\$3.40

Alemán

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Salchicha alemana	1 unidad	\$1.50	\$1.50
Pan de HOT DOG	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Sauerkraut	2 cucharadas	\$0.50	\$0.50
Mostaza alemana	1 cucharada	\$0.40	\$0.40
Cebolla picada	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Total			\$3.10

8. ENSALADA CAPRESSE Y PROSCIUTTO

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Tomates cherry	200 g	\$1.50	\$1.50
Mozzarella	150 g	\$1.50	\$1.50
Albahaca fresca	30 g	\$0.60	\$0.60
Prosciutto	50 g	\$1.20	\$1.20
Aceite de oliva	15 ml	\$0.20	\$0.20
Vinagre balsámico	15 ml	\$0.20	\$0.20
Total			\$5.20

9. COCTELES

Moscow mule

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Vodka	50 ml	\$1.50	\$1.50
Ginger beer	150 ml	\$1.00	\$1.00
Jugo de lima	15 ml	\$0.30	\$0.30
Ramita de menta	1	\$0.20	\$0.20
Total			\$3.00

Floridita margarita

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Tequila	50 ml	\$1.50	\$1.50
Triple sec	25 ml	\$0.50	\$0.50
Jugo de lima	25 ml	\$0.30	\$0.30
Azúcar	1 cucharadita	\$0.20	\$0.20
Total			\$3.50

Mojito de rosas

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Ron blanco	50 ml	\$1.50	\$1.50
Menta	5-6 hojas	\$0.30	\$0.30
Limón	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Azúcar	2 cucharaditas	\$0.20	\$0.20
Soda	100 ml	\$0.50	\$0.50
Total			\$3.00

Floral negroni

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Gin	30 ml	\$1.50	\$1.50
Vermut rojo	30 ml	\$1.00	\$1.00
Campari	30 ml	\$1.00	\$1.00
Naranja	1 rodaja	\$0.30	\$0.30
Total			\$3.80

Tinto de verano

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Vino tinto	150 ml	\$1.00	\$1.00
Refresco de limón	100 ml	\$0.50	\$0.50
Limón	1 rodaja	\$0.30	\$0.30
Total			\$1.80

Pisco sour

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Pisco	50 ml	\$1.50	\$1.50
Jugo de limón	30 ml	\$0.50	\$0.50
Jarabe de goma	15 ml	\$0.50	\$0.50
Clara de huevo	1 unidad	\$0.30	\$0.30
Angostura	1-2 gotas	\$0.20	\$0.20
Total			\$3.00

Aperol spritz

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Aperol	50 ml	\$1.50	\$1.50
Prosecco	75 ml	\$1.50	\$1.50
Agua con gas	25 ml	\$0.20	\$0.20
Naranja	1 rodaja	\$0.30	\$0.30
Total			\$3.50

Martini

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Gin o Vodka	50 ml	\$2	\$2

10. COCTELES SIN ALCOHOL

Daiquiri

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Jugo de limón	30 ml	\$0.50	\$0.50
Jarabe de azúcar	20 ml	\$0.30	\$0.30
Soda o agua con gas	100 ml	\$0.20	\$0.20
Total			\$1.00

Mojito de Jamaica

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Té de Jamaica	200 ml	\$0.50	\$0.50
Menta	5-6 hojas	\$0.30	\$0.30
Limón	1 unidad	\$0.50	\$0.50
Azúcar o jarabe		\$0.10	\$0.10
Soda o agua con gas	50 ml	\$0.20	\$0.20
Total			\$1.60

San francisco

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Jugo de naranja	150 ml	\$0.50	\$0.50
Jugo de piña	50 ml	\$0.30	\$0.30
Jugo de limón	15 ml	\$0.20	\$0.20
Grenadina	10 ml	\$0.20	\$0.20
Total			\$1.20

Mint tonic

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Agua tónica	200 ml	\$0.50	\$0.50
Menta	5-6 hojas	\$0.30	\$0.30
Limón	1 rodaja	\$0.20	\$0.20
Azúcar o jarabe		\$0.10	\$0.10
Total			\$1.10

11. POSTRES

Panacota de manzanilla y miel

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Crema de leche	200 ml	\$0.80	\$0.80
Leche entera	100 ml	\$0.20	\$0.20
Gelatina sin sabor	7 g	\$0.30	\$0.30
Azúcar	2 cucharadas	\$0.10	\$0.10
Manzana	1 unidad	\$0.40	\$0.40
Miel	1 cucharada	\$0.20	\$0.20
Total			\$1.60

Carlota de limón

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Galletas María	100 g	\$0.50	\$0.50
Mantequilla	50 g	\$0.30	\$0.30
Leche condensada	200 ml	\$0.60	\$0.60
Jugo de limón	100 ml	\$0.20	\$0.20
Crema para batir	200 ml	\$0.60	\$0.60
Azúcar	2 cucharadas	\$0.10	\$0.10
Total			\$2.30

Torta de chocolate

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Harina de trigo	200 g	\$0.40	\$0.40
Azúcar	150 g	\$0.20	\$0.20
Cacao en polvo	50 g	\$0.30	\$0.30
Huevos	3 unidades	\$0.60	\$0.60
Leche	100 ml	\$0.10	\$0.10
Aceite vegetal	100 ml	\$0.20	\$0.20
Polvo de hornear	10 g	\$0.10	\$0.10
Esencia de vainilla	5 ml	\$0.10	\$0.10
Total			\$2.00

Helado de rosas

Ingrediente	Cantidad	Costo por unidad (USD)	Total (USD)
Pétalos de rosas	50 g	\$0.80	\$0.80
Leche	200 ml	\$0.30	\$0.30
Crema de leche	200 ml	\$0.50	\$0.50
Azúcar	100 g	\$0.20	\$0.20
Esencia de rosas	5 ml	\$0.20	\$0.20
Total			\$2.00