



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Creación del plan de negocios para la empresa “JJ Restaurantes App”**

**Javier Alejandro Paz Cerda  
James Mauricio Bonilla Moreno**

**Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas

Quito, julio de 2015

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Creación del plan de negocios para la empresa “JJ Restaurantes App”**

**Javier Alejandro Paz Cerda  
James Mauricio Bonilla Moreno**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Pablo Pérez, MBA.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, julio de 2015

**© DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que hemos leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estamos de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizamos a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firmas:

.....

Javier Alejandro Paz Cerda

C.I.: 1714644117

.....

James Mauricio Bonilla Moreno

CI: 0601994247

Quito, julio de 2015

## RESUMEN

En los últimos años, tanto a nivel gubernamental como privado, se ha dado un impulso importante al desarrollo de productos y servicios con valor agregado con base en el conocimiento, la tecnología y el talento humano. De esta manera, se ha generado un entorno favorable para el desarrollo de productos tecnológicos.

El presente trabajo propone la creación de una empresa desarrolladora del software para generar y distribuir una aplicación para dispositivos móviles, “ReservApp”, que permita a los usuarios ubicar lugares de comida cercanos a la ubicación en que se encuentre la persona y le permita realizar reservaciones en restaurantes en la ciudad de Quito. Este proyecto podrá extenderse posteriormente a otras ciudades de Ecuador.

El estudio demuestra que existe una oportunidad objetiva para el desarrollo del proyecto planteado, además de que determina las estrategias a seguir con el fin de garantizar la factibilidad administrativa, técnica y operativa del proyecto. Se determina, así mismo, que el proyecto es viable en el ámbito financiero.

Palabras clave: Aplicación para dispositivos móviles – reservaciones – restaurantes.

## ABSTRACT

In recent years, both governmental and private organizations have given a major boost to the development of value-added products and services based on knowledge, technology and human talent. Consequently, there has been a favorable development environment for technology products.

The following document proposes the creation of a software developer company in order to create and distribute an application for mobile devices, "ReservApp," which allows users to locate restaurants nearby the location where the person is and allow him or her to make reservations in restaurants in Quito. This project could later be extended to other cities in Ecuador.

The study shows that there is an objective opportunity for the development of the proposed project, and determines the strategies to follow in order to ensure the administrative, operational, and technical feasibility of the project. It is determined, also, that the project is friendly in the financial field.

Keywords: Application for mobile devices – reservations – restaurants

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....                                       | 5  |
| ABSTRACT .....                                      | 6  |
| CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno .....        | 11 |
| 1.1 Justificación .....                             | 11 |
| 1.2 Tendencias del Macro Entorno .....              | 12 |
| 1.3 Análisis Sectorial .....                        | 16 |
| 1.4 Análisis de la Competencia.....                 | 17 |
| CAPÍTULO 2: Oportunidad de negocio.....             | 21 |
| 2.1 Volumen de negocio .....                        | 21 |
| 2.2 Diseño de la investigación de mercado.....      | 22 |
| 2.3 Realización de la investigación de Mercado..... | 23 |
| 2.3.1 Estudio cualitativo.....                      | 23 |
| 2.3.2 Estudio cuantitativo.....                     | 24 |
| 2.4 Resultados de la investigación .....            | 24 |
| 2.4.1 Resultados del estudio cualitativo .....      | 24 |
| 2.4.2 Resultados del estudio cuantitativo .....     | 28 |
| 2.5 Volumen del negocio .....                       | 32 |
| CAPÍTULO 3: Definición estratégica .....            | 36 |
| 3.1 Estrategia Genérica .....                       | 36 |
| 3.2 Posicionamiento Estratégico .....               | 37 |
| 3.3 Recursos y Capacidades Distintivas .....        | 38 |
| 3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....   | 39 |
| CAPÍTULO 4: Plan comercial .....                    | 40 |
| 4.1 Antecedentes .....                              | 40 |
| 4.2 Mezcla de mercadotecnia.....                    | 40 |
| 4.2.1 Producto .....                                | 40 |
| 4.2.2 Precio.....                                   | 42 |
| 4.2.3 Plaza .....                                   | 43 |
| 4.2.4 Promoción .....                               | 43 |
| 4.2.5 Publicidad.....                               | 43 |
| 4.2.6 Personas.....                                 | 45 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2.7 Procedimientos .....                           | 45 |
| CAPÍTULO 5: Plan financiero .....                    | 47 |
| 5.1 Supuestos generales .....                        | 47 |
| 5.1.1 Proyecto.....                                  | 47 |
| 5.1.2 Inversión.....                                 | 47 |
| 5.1.3 Ingresos .....                                 | 48 |
| 5.1.4 Costos y gastos .....                          | 49 |
| 5.1.5 Apalancamiento y préstamos .....               | 52 |
| 5.1.6 Condiciones del mercado y tipo de negocio..... | 52 |
| 5.1.7 Análisis financiero.....                       | 53 |
| 5.1.8 Análisis de sensibilidad.....                  | 55 |
| 5.2 Estructura de capital y financiamiento.....      | 55 |
| 5.3 Estados financieros proyectados .....            | 56 |
| 5.3.1 Balance general proyectado .....               | 56 |
| 5.3.2 Balance de pérdidas y ganancias .....          | 56 |
| 5.4 Estados financieros proyectados .....            | 57 |
| 5.5 Punto de equilibrio.....                         | 57 |
| 5.6 Tasa interna de retorno y valor actual neto..... | 60 |
| 5.7 Análisis de sensibilidad .....                   | 61 |
| CONCLUSIONES.....                                    | 64 |
| RECOMENDACIONES .....                                | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                   | 66 |
| ANEXOS .....   | 69 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Desarrollo de acceso a internet en Ecuador según área .....                | 13 |
| Figura 2. Tasas anuales de crecimiento de PIB de Ecuador .....                       | 15 |
| Figura 3. Análisis sectorial .....   | 16 |
| Figura 4. Mapa Estratégico de la Competencia .....                                   | 19 |
| Figura 5. Género de los encuestados .....  | 28 |
| Figura 6. Edad de los participantes.....   | 29 |
| Figura 7. Uso de dispositivos móviles entre los encuestados.....                     | 29 |
| Figura 8. Hábitos de visita a locales de alimentos y bebidas de los encuestados..... | 30 |
| Figura 9. Interés de los encuestados en la aplicación “ReservApp” .....              | 30 |
| Figura 10. Frecuencia en que los encuestados darían uso a la aplicación .....        | 31 |
| Figura 11. Interés de encuestados para interacción con redes sociales .....          | 31 |
| Figura 12. Organigrama inicial de JJ Restaurants App .....                           | 39 |
| Figura 13. Logotipo del producto .....   | 42 |
| Figura 14. Punto de equilibrio nuevos contratos .....                                | 58 |
| Figura 15. Punto de equilibrio renovaciones .....                                    | 59 |
| Figura 16. Punto de equilibrio reservaciones .....                                   | 59 |
| Figura 17. Distribución del valor actual neto .....                                  | 63 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Penetración de Smartphone / Tablets en Ecuador .....                   | 14 |
| Tabla 2. Resultado estudio cualitativo en relación a precios.....               | 27 |
| Tabla 3. Número de empresas de servicio relacionadas con turismo en Quito ..... | 33 |
| Tabla 4. Uso mensual promedio de la aplicación “ReservApp” por usuario .....    | 35 |
| Tabla 5. Volumen de negocio.....  | 35 |
| Tabla 6. Inversión .....  | 47 |
| Tabla 7. Ingresos .....   | 49 |
| Tabla 8. Nómina primer año.....   | 49 |
| Tabla 9. Nómina segundo año .....   | 50 |
| Tabla 10. Proyección de Costos y Gastos .....                                   | 51 |
| Tabla 11. Proyección de gastos de publicidad.....                               | 52 |
| Tabla 12. Asignación de responsabilidad y ponderación .....                     | 54 |
| Tabla 13. Análisis de sensibilidad .....  | 55 |
| Tabla 14. Estructura de capital .....   | 55 |
| Tabla 15. Balance general proyectado.....                                       | 56 |
| Tabla 16. Balance de pérdidas y ganancias .....                                 | 56 |
| Tabla 17. Flujo de caja proyectado.....   | 57 |
| Tabla 18. Asignación de costos fijos .....                                      | 57 |
| Tabla 19. Punto de equilibrio nuevos contratos .....                            | 58 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 20.Punto de equilibrio renovaciones .....                             | 58 |
| Tabla 21.Punto de equilibrio reservaciones.....                             | 59 |
| Tabla 22. Valor actual neto y tasa interna de retorno sin perpetuidad ..... | 60 |
| Tabla 23.Valor actual neto y tasa interna de retorno con perpetuidad .....  | 61 |
| Tabla 24.Análisis de sensibilidad sin perpetuidad.....                      | 61 |
| Tabla 25.Análisis de sensibilidad con perpetuidad .....                     | 62 |

## **CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno**

A través de este documento se determina la oportunidad de negocio, la factibilidad y el diseño de la empresa JJ Restaurantes App que desarrollará y gestionará la aplicación “ReservApp”, aplicación y página web que permitirá al usuario identificar restaurantes en cualquier parte de la ciudad, especialmente los cercanos al lugar donde se encuentre el usuario a través de un servicio de geolocalización; conocer el nombre, el menú y las características del restaurante a través de un simple click; y realizar reservaciones a dicho restaurante por medio de la aplicación.

Se ha considerado como nombre tentativo de la empresa propuesta el de “JJ Restaurantes Apps”. Este nombre se ha obtenido de una lluvia de ideas entre los proponentes y se considera que expresa adecuadamente las funciones de la compañía; además, se busca posicionar el nombre de la aplicación “ReservApp”, que tiene la ventaja de ser un nombre corto y fácil de recordar, además de que expresa de manera perfecta el tipo de servicio y experiencia del usuario al utilizar la aplicación

### **1.1 Justificación**

El presente documento propone el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles (teléfonos inteligentes y tablets) además de una plataforma web para realizar reservas en línea en restaurantes ubicados en la ciudad de Quito. Esta aplicación considera dos sujetos: el cliente (restaurante que firma un contrato para obtener el servicio) y el usuario (la persona que descarga y usa la aplicación o la página web para realizar la reservación). Este modelo de negocios encuentra su justificación en el interés gubernamental por lograr un cambio de la matriz productiva, por el aporte social que representa y por el beneficio económico que ofrecerá a los inversionistas.

El cambio en la matriz productiva es una iniciativa impulsada por el gobierno ecuatoriano actual que busca una diversificación productiva hacia negocios que agreguen valor, promuevan la sustitución de importaciones e impulsen ciertos sectores de la economía (SENPLADES, 2012). Entre estos sectores priorizados (que pueden observarse en el anexo 1 del presente documento) se encuentra el desarrollo de servicios informáticos, elemento central de la presente propuesta, por lo cual se justifica plenamente su desarrollo.

De manera adicional, el presente modelo de negocios detenta un beneficio social que justifica su creación, debido a que promoverá el crecimiento del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, de pequeños, medianos y grandes restaurantes. De esta manera se favorecerá la dinámica económica. Así mismo, la creación de la empresa que desarrollará y administrará la aplicación, creará fuentes de empleo tanto para el diseño del producto, como para la labor comercial y de relaciones públicas que requerirá el negocio para tener resultados óptimos.

Finalmente, el modelo será evaluado objetivamente en los ámbitos técnico, administrativo y financiero previamente a su implementación, con el fin de lograr la mayor certeza posible sobre los beneficios de la creación de la empresa y garantizar, de esta manera, que la inversión de los aportantes se vea recompensada.

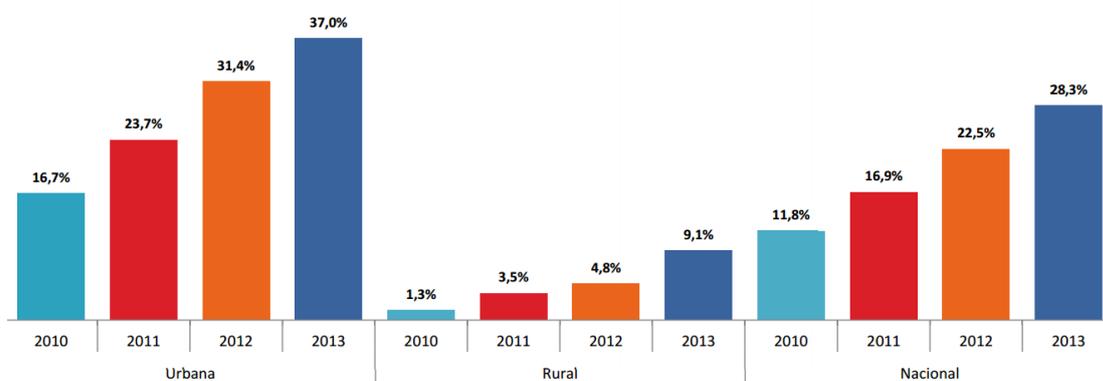
## **1.2 Tendencias del Macro Entorno**

Se pueden establecer dos tendencias que favorecen la creación de una empresa que diseñe una aplicación para dispositivos móviles inteligentes y página web destinados a realizar reservaciones en restaurantes en la ciudad de Quito:

a) El crecimiento de la penetración y rápido desarrollo de tecnologías de comunicación tanto Internet como teléfonos inteligentes en el Ecuador; y,

b) El crecimiento sostenido de la economía ecuatoriana.

En primer lugar, es indudable el rápido desarrollo de las tecnologías de información y comunicación en todo el mundo considerando el avance de elementos como Internet que, aunque se inició con el transporte de datos en red en la década de los sesentas, tuvo un desarrollo masivo en los noventas y, desde entonces, de forma acelerada, ha ido mejorando sus componentes tecnológicos y logrando mayor presencia en el mundo (Computación Aplicada al Desarrollo S. A., 2013).



*Figura 1.* Desarrollo de acceso a internet en Ecuador según área. La figura ilustra cómo se ha desarrollado el acceso a internet en las zonas urbanas y rurales del país.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Este crecimiento también se observa en el uso de teléfonos denominados “inteligentes” que permiten no solo el acceso a varias herramientas de internet sino aplicaciones de software avanzadas y que tienen una historia reciente al nacer en la década de 2000 y pasar a ventas en 2013 de 967,8 millones de aparatos, siendo el 53,6% del total de teléfonos celulares vendidos en ese año (AFP, 2014).

Siguiendo la misma línea, el crecimiento de la penetración de estas tecnologías también se percibe en Ecuador. Según cifras oficiales, “en el 2006 apenas se contaba con 207.277 conexiones para atender a los usuarios de Internet y a marzo 2013 este número creció a

4'463.390 conexiones es decir, el número de conexiones se multiplicó por 21” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013). Este positivo crecimiento del uso de tecnologías de información y comunicación también se observa en la penetración de teléfonos inteligentes y tablets que se presentan en la tabla 1:

Tabla 1  
*Penetración de Smartphone / Tablets en Ecuador*

| <b>Detalle</b>                 | <b>2013</b>   | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|---------------|-------------------|
| Población Ecuador              | 15.407.717,00 |                   |
| Penetración Internet Ecuador   | 10.015.016,00 | 65,00%            |
| Penetración De Celulares       | 16.984.298,00 | 110,23%           |
| Smartphones/Tablets en Ecuador | 2.802.000,00  | 18,19%            |
| <b>Dispositivos</b>            |               |                   |
| Iphone                         | 280.000,00    | 9,99%             |
| Android                        | 1.640.000,00  | 58,53%            |
| Ipad/Ipod                      | 100.000,00    | 3,57%             |
| RIM/Windows/Otros              | 782.000,00    | 27,91%            |

Elaborado por: los autores  
Fuente: Facebook Ads Manager (2013)

En el sentido expuesto, se verifica una tendencia positiva hacia el uso de dispositivos móviles y las aplicaciones para estos aparatos. Así mismo, se incrementa cada vez con mayor fuerza el uso de aplicaciones como es el propuesto en el presente trabajo.

Otro elemento del macroentorno que se constituye en tendencia favorable para la creación de la empresa de diseño de aplicación de dispositivo móvil y página web para promoción y reservaciones de restaurantes es el crecimiento económico que vive actualmente el país.

El Producto Bruto Interno que “es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado período” (Muñoz, 2009, pág. 112) ha mantenido un crecimiento positivo durante los últimos años como se observa en la figura 2:

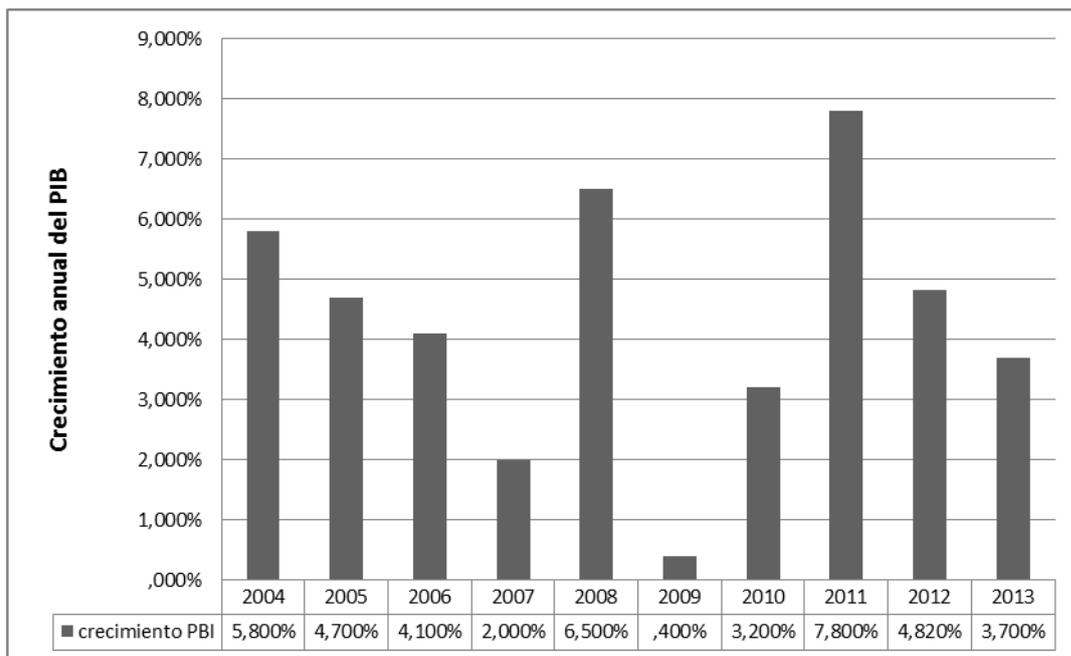


Figura 2. Tasas anuales de crecimiento de PIB de Ecuador. La figura muestra que ha habido un crecimiento del PIB durante los últimos 10 años.

Elaborado por: los autores

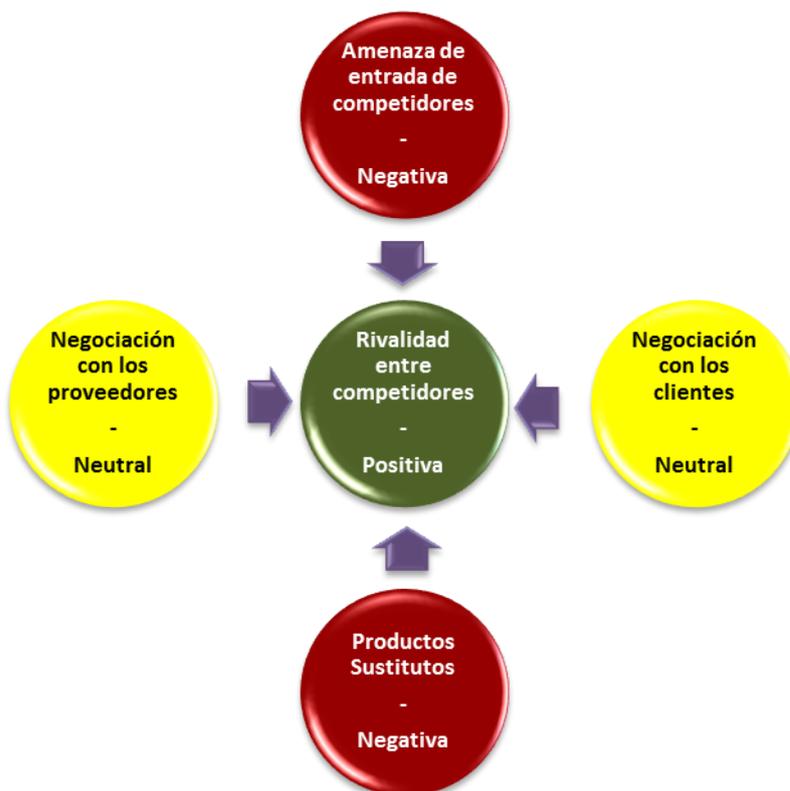
Fuente: (Banco Mundial, 2014)

En 2009 se presentó un bajo nivel de crecimiento debido a la crisis económica mundial y que afectó también al Ecuador. No obstante se observa que existe un mayor dinamismo en la economía ecuatoriana. De manera adicional, cabe mencionar que en 2015 se prevé un crecimiento mucho más modesto de la economía, debido principalmente a un reducido precio del barril de petróleo a nivel internacional. Sin embargo, según la CEPAL, se estima un crecimiento de 3,8% del PIB para 2015 (Agencia Andes, 2014).

De esta manera se establece la existencia de una tendencia positiva de aumento de presencia de teléfonos inteligentes en el Ecuador, además de una tendencia de crecimiento de la economía ecuatoriana, con lo que se advierten elementos favorables para la implementación de la presente idea de negocios.

### 1.3 Análisis Sectorial

Con el fin de determinar la rentabilidad promedio del sector de sistemas de reservas para restaurantes en la ciudad de Quito, se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La figura 3 resume el análisis sectorial para la ciudad de Quito.



*Figura 3.* Análisis sectorial. La figura muestra la relación de las fuerzas propuestas por Michael Porter para la industria de las aplicaciones para reservas.

Elaborado por: los autores

Fuente: (Porter, 1980)

Las fuerzas contrarias a la rentabilidad, marcadas con color rojo, son la amenaza de entradas de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos. Como fuerzas indiferentes, en amarillo, se determina el poder de negociación tanto de los proveedores como de los consumidores. Finalmente, como fuerza positiva para el emprendimiento planteado, en color verde, se señala la rivalidad de los competidores.

Se considera que el proyecto será rentable siempre y cuando se atiendan de manera oportuna las fuerzas negativas a través de estrategias adecuadamente diseñadas e implementadas, lo que se describe con más detalle en el capítulo 3. El análisis más pormenorizado de las fuerzas de Porter se lo puede encontrar en el anexo número 2 de este documento.

#### **1.4 Análisis de la Competencia**

Para construir el mapa estratégico de la competencia, se realizó una entrevista a profundidad piloto en una visita a 7 diferentes restaurantes del sector La Mariscal en Quito. El formulario de la encuesta se encuentra en el Anexo 3. Se realizó la encuesta en este sector debido a que un número importante de potenciales clientes (restaurantes) de este plan de negocios se encuentran en dicha zona.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que las variables que definen la decisión de compra, por su grado de importancia, son: el precio del servicio (en este caso, el contrato para que el restaurante se encuentre en la lista de la aplicación para la recepción de reservaciones a través de la aplicación para dispositivos móviles o la página web); y el nivel de volumen de reservas generadas que implica si un servicio produce un mayor o menor número de reservaciones para el restaurante.

Los resultados de la entrevista piloto demostraron que la mayoría considera que es adecuada y eficiente la promoción de sus establecimientos mediante páginas web, de igual manera la mayoría coincidió en que resultaría adecuada la promoción y reservaciones mediante aplicaciones para teléfonos inteligentes, comentando que se debía a que la gran mayoría de sus clientes utilizan estos dispositivos.

Todos los entrevistados manifestaron haber utilizado o estar utilizando algún método de anuncio de su local en un portal web, pero ninguno disponía de una opción para recibir reservaciones a través de este medio, siendo este un punto importante y fuerte para el presente plan de negocios. Todos señalaron que, en los directorios que utilizaban para la promoción, señalaban el número de teléfono del local para las reservaciones.

De esta manera, se establecen tres tipos especiales de competencia para JJ Restaurantes App y su aplicación “ReservApp”:

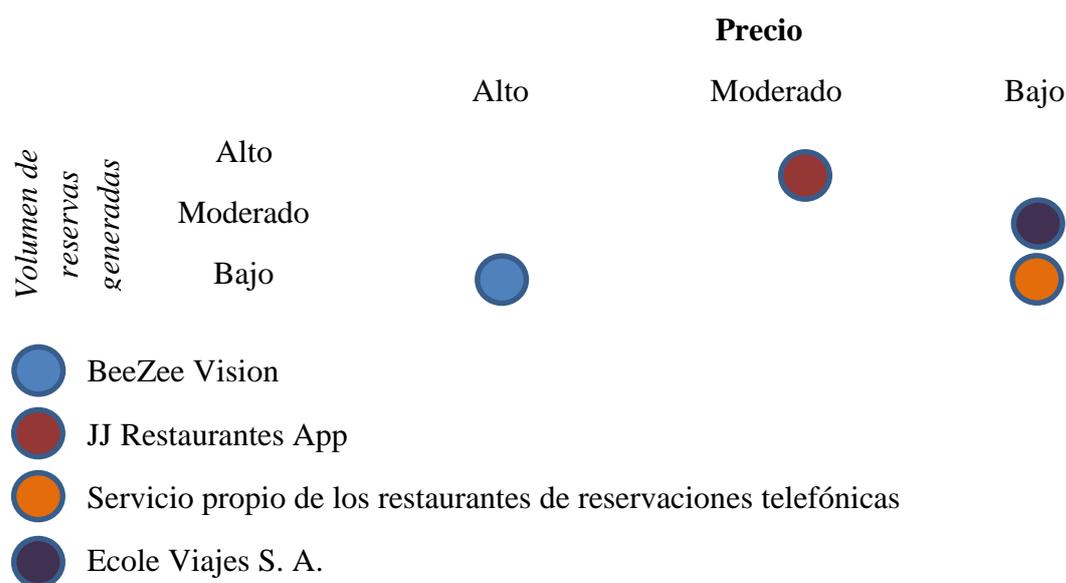
1. Empresas y personas naturales ecuatorianas y extranjeras que ofrecen diseño de páginas web y de aplicaciones para todo tipo de empresas, incluidos restaurantes. Dependiendo de la complejidad de la página web o la aplicación, el servicio de diseño de página web y de aplicaciones es más costoso. Estas páginas web se enfocan más en la promoción del negocio y destinan solo una pequeña parte del diseño a la generación de reservaciones; a esto se suma que, para que el proceso sea automático, es necesario crear todo un sistema informático para el restaurante y se puedan agendar las reservaciones. Por ende, del precio que estas empresas cobran a los restaurantes por el diseño y la gestión de su página web es alto en comparación con un nivel bajo de volumen de reservaciones. Ejemplo de este tipo de empresas es BeeZee Vision, que diseñó la página web del restaurante “El Café de la Vaca”.

2. Los propios restaurantes, a través de la publicación de anuncios en directorios, página web solamente de promoción o redes sociales, sumado a una persona encargada de la recepción del restaurante que reciba las reservaciones de los consumidores. Esta opción, que es la más común, tiene como serio inconveniente que se requiere de una plataforma indirecta (solo de promoción). A pesar de que el costo de implementar este sistema de reservaciones es bajo en términos monetarios, puede requerir un uso de recursos

importantes como tiempo y talento humano, además de que no generan reservaciones directamente, por lo que la cantidad de reservas producidas es muy baja. Ejemplo de este sistema puede ser el restaurante Ryu Hot Roll Sushi Bar, que tiene presencia en redes sociales y algunos directorios web, donde se pueden consultar los teléfonos de contacto para realizar reservaciones y, posteriormente, el consumidor debe realizar la llamada telefónica para reservar.

3. También se pueden considerar como competencia las alianzas de promoción con agencias de viajes, hoteles, etc., que brinden información sobre el restaurante y que, eventualmente, realicen reservaciones a nombre de los comensales. Estos servicios no conllevan un costo para el restaurante pero tienen como inconveniente que el volumen de reservas no es muy alto (especialmente el segmento de turistas). Un ejemplo de este tipo de servicios es el que brinda la agencia “Ecole Viajes S. A.” en la ciudad de Quito.

Con la información señalada, el mapa estratégico de la competencia resulta de la siguiente manera:



*Figura 4.* Mapa Estratégico de la Competencia. La figura ilustra la posición estratégica de la aplicación propuesta frente a otras similares.

Elaborado por: los autores

Esta figura establece que la empresa propuesta en el presente plan de negocios competirá indirectamente con empresas de desarrollo de páginas web contratadas por los restaurantes, con el propio servicio de reservaciones de los restaurantes y con agencias de viajes y *tour leaders*. En el primer caso, el servicio ofrecido por JJ Restaurantes App presenta una ventaja competitiva en el precio; para el segundo y tercer caso, se competirá a través de ofrecer un mayor volumen de reservaciones, lo que es atractivo para los restaurantes ya que podrá generar más ventas.

## CAPÍTULO 2: Oportunidad de negocio

### 2.1 Volumen de negocio

La propuesta de negocio nace por los deseos de realizar actividades de una forma más rápida y efectiva mediante el uso de aplicaciones móviles en un teléfono móvil inteligente, es así que, al notar una deficiencia en la atención al cliente y la experiencia del usuario para realizar reservaciones en empresas del sector de alimentos y bebidas (restaurantes, bares-restaurantes), se selecciona como principal objetivo de mejora en la atención mediante una herramienta tecnológica dirigida a ofrecer un servicio a restaurantes y empresas similares.

La sociedad actual se ve afectada por cambios vertiginosos prácticamente en todo aspecto, principalmente motivados por el gran y rápido avance tecnológico. Se ha establecido con fuerza el uso de unidades electrónicas portátiles (celular inteligente o tablet) cuyo nivel de penetración en el mercado fue definido previamente. A través de los dispositivos móviles, en la actualidad se pueden realizar un número sinfín de actividades cotidianas que van desde la navegación en internet, pagos por transferencias hasta el solicitar servicios tales como el transporte (taxis) y socializar a través de varias plataformas.

La situación planteada lleva a la conclusión de que un servicio de reservaciones en restaurantes mediante una aplicación de teléfonos inteligentes y página web presenta una oportunidad de negocio relevante, de allí que se decide la realización de una investigación de mercado que determine realmente si el proyecto planteado se configura en una interesante oportunidad de negocio.

Como *insight* se considera el hecho de que las personas buscan tener a la mano cada vez más servicios facilitados por aplicaciones en teléfonos inteligentes; en este sentido, se

necesita comprobar qué tipos de servicios buscan tanto los clientes (restaurantes y bares-restaurantes) como los usuarios finales de la aplicación.

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

El diseño de la investigación de mercado corresponde a una “estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados” (Malhotra, Dávila Martínez, & Treviño Rosales, 2004, pág. 74). En otras palabras, este diseño detalla los procesos requeridos para la obtención de información que da forma y resuelve problemas de la investigación de mercados. Un diseño elaborado adecuadamente resulta en que una investigación se realice de manera efectiva y eficiente.

Se constituyó como fuente de información primaria a los clientes (propietarios de restaurantes, principalmente) y usuarios en potencia de la aplicación (habitantes de la ciudad de Quito que cuenten con teléfonos inteligente). Por otra parte, la información secundaria se conformó por fuentes documentales bibliográficas oficiales y rigurosas, tales como los informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos o del Banco Central del Ecuador.

La información se recolectó bajo un enfoque mixto, con un estudio cualitativo de las características de la aplicación a diseñarse, información que fue recolectada a través de entrevistas a profundidad con dueños de restaurantes; y un estudio cuantitativo dirigido a los usuarios de las aplicaciones a desarrollar, con el fin de conocer la cantidad estimada de usuarios del servicio. A continuación se presenta la forma en que se realizaron ambos estudios.

## **2.3 Realización de la investigación de Mercado**

Como se mencionó previamente, se consideró oportuno desarrollar un estudio mixto con características cualitativas que ofrezcan datos sobre las características de la aplicación “ReservApp” que ofrecerá “JJ Restaurantes Apps” a los clientes de los servicios de desarrollo de dicha aplicación, y un estudio cuantitativo dirigido a conocer el grado de aceptación, en términos numéricos, de esta aplicación entre los usuarios finales.

### **2.3.1 Estudio cualitativo**

Se desarrolló un estudio cualitativo en base a entrevistas en profundidad, tomando en consideración los lineamientos proporcionados por el libro “Investigación de mercados” escrito por Malhotra, Dávila y Treviño. La finalidad de la entrevista en profundidad a los dueños de restaurantes fue hallar información cualitativa relativa a las características y los tipos de servicios que pueden encontrar atractivos en una aplicación para teléfonos inteligentes de sus negocios. Se desarrolló un cuestionario básico para el inicio de la entrevista que luego se extendió con cada entrevistado para configurar la entrevista en profundidad; el cuestionario básico se puede observar en el anexo número 3.

Las entrevistas en profundidad fueron aplicadas a siete dueños de hoteles y restaurantes de la zona de la Mariscal, en el Centro Norte de Quito. Se les consultó sobre los diferentes sistemas de promoción de sus servicios en medios digitales y posteriormente se les consultó sobre su interés en realizar promoción y ofrecer una plataforma para sus reservaciones a través de una aplicación para dispositivos móviles y página web. Tras esto, se explicó a los entrevistados sobre las características de la aplicación “ReservApp” y se les preguntó los tipos de características y funciones que les gustaría que la aplicación ofrezca, además de la forma en que estarían dispuestos a invertir en estos productos.

### **2.3.2 Estudio cuantitativo**

Se decidió complementar el estudio cualitativo con otro, de tipo cuantitativo, para el caso de los usuarios (personas dueñas de dispositivos móviles). Este estudio cuantitativo se efectuó por medio de encuestas dirigidas al público en general, que usaría la aplicación diseñada por “JJ Restaurant Apps”. La finalidad de las encuestas fue hallar información cuantitativa especialmente acerca de las conductas de uso de servicios de alimentos y bebidas además de uso de dispositivos móviles y el interés que genera el desarrollo de “ReservApp” por parte de las personas. El cuestionario puede ser observado en el anexo número 4 de este documento.

Las encuestas fueron aplicadas por medio de un censo a 46 personas, habitantes de la ciudad de Quito, a quienes se llegó a encuestar por medio del servicio Google Drive. La encuesta consistió en siete preguntas cerradas de manera que se obtuvieran datos cuantitativos para tabular.

## **2.4 Resultados de la investigación**

Al haber realizado un estudio mixto, se considera apropiado presentar los resultados de manera separada para la investigación cualitativa y para la cuantitativa.

### **2.4.1 Resultados del estudio cualitativo**

En el caso de las entrevistas aplicadas a los siete propietarios de restaurantes del sector de La Mariscal, en el Centro Norte de Quito dieron los siguientes resultados:

1. Los siete entrevistados (dueños de restaurantes en el Centro Norte de Quito) indicaron que consideraban al internet como un elemento adecuado y efectivo de promoción de sus negocios; cinco de ellos señalaron que sus negocios cuentan con

una promoción de sus servicios mediante anuncios en directorios web como páginas amarillas. Cuatro de ellos indicaron que usaban redes sociales para la promoción de sus negocios.

2. Los entrevistados señalaron que todas las nuevas tecnologías disponibles son importantes para actividades de promoción. En este sentido, todos los entrevistados indicaron que la promoción de sus negocios a través de aplicaciones de teléfonos inteligentes y otros dispositivos es atractiva.
3. Las entrevistas revelaron que los restaurantes aceptan reservaciones a través de llamadas telefónicas. Cinco de los siete entrevistados indicaron que estaban acostumbrados a ese medio. Uno de los entrevistados indicó que le gustaría recibir reservaciones a través de algún elemento automatizado pero que era muy costoso y difícil de implementar.
4. Tres de los entrevistados indicaron que nunca habían tenido el caso de que los clientes se vayan si no encuentran espacio en el restaurante; indicaron que en esos casos, que son muy pocos, los clientes esperan unos minutos para ubicarles en alguna mesa. Por otro lado, los otros tres entrevistados señalaron que sí les había ocurrido la situación en la que los clientes se habían ido sin consumir si el restaurante estaba lleno. A pesar de esta diferencia de criterios, todos los entrevistados coincidieron en señalar que sería mejor que los clientes llegaran a través de una reservación, siempre y cuando sea puntual porque, de otra manera, se pierde ocupación de las mesas.

5. La idea general de la aplicación “ReservApp” resultó atractiva para los siete interesados pero cuatro de ellos manifestaron cierto nivel de duda al no exponérsele los costos que acarrearía el servicio.
6. Entre los comentarios de los entrevistados, se pudo determinar que los datos que les interesan a los restaurantes para que sean considerados por la aplicación son:
  - Foto del restaurante
  - Tipo de comida
  - Detalle del menú
  - Localización en un mapa
  - Información de contacto

La información proporcionada, servirá para el diseño de la aplicación “ReservApp”

7. Se les preguntó a los entrevistados si preferirían realizar un pago por el servicio de manera mensual o por cada reservación que se haga. Las dos primeras entrevistas indicaron que se preferiría realizar un pago por cada reservación. No obstante, desde la tercera entrevista se propuso la idea de realizar un pago mixto, con un valor anual para inscribirse como empresa dentro de la lista de restaurantes promocionados por la aplicación “ReservApp” y un valor fijo por cada reservación. Esta opción fue bien acogida por los cinco entrevistados restantes.
8. Como extensión a la pregunta anterior, se preguntó a los entrevistados cuánto pagarían por ser parte de la lista de restaurantes en la aplicación “ReservApp”. Al ser una pregunta abierta, se consideraron todas las respuestas recibidas:

Tabla 2  
*Resultado estudio cualitativo en relación a precios*

| Entrevistados | Pago Fijo Anual | Pago Por Reservación |
|---------------|-----------------|----------------------|
| 1             | \$ -            | \$ 2,00              |
| 2             | \$ -            | \$ 2,50              |
| 3             | \$ 200          | \$ 1,00              |
| 4             | \$ 150          | \$ 1,00              |
| 5             | \$ 50           | \$ 0,50              |
| 6             | \$ 100          | \$ 0,50              |
| 7             | \$ 100          | \$ 0,50              |

Elaborado por: los autores

Fuente: Entrevistas en profundidad

Después de analizar las respuestas ofrecidas, se considera como un precio razonable y atractivo cobrar un valor de \$100 anuales por inscripción en la plataforma y \$1 por cada reservación. Estos valores servirán para el cálculo del volumen del negocio.

9. Se explicó a los entrevistados que se pensaba en la posibilidad que dentro de la aplicación, se presente un comentario de un profesional en cocina, el cual también escribiría un informe para que el restaurante haga mejoras o cambios para obtener un mejor resultado. Solamente uno de los entrevistados indicó que le gustaría una reseña, en la aplicación, publicada por un chef profesional. En este sentido, se considerará esto como un servicio adicional pero no contabilizado en el análisis de factibilidad del proyecto.
10. Entre los entrevistados se percibió un interés auténtico en el servicio, lo cual se considera como un elemento importante a considerar.

De acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo, se determina que los restaurantes en la actualidad pueden considerar atractivo un medio formal de promoción, a través de una aplicación para teléfonos inteligentes. Se logra identificar que existe un interés sobre una interacción de la aplicación para realizar reservaciones a través de esta herramienta, además de que se considera como importante promocionar el restaurante, desde la

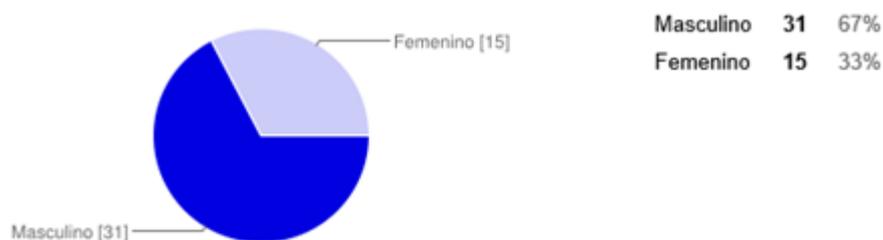
aplicación que tiene en usuario, con redes sociales. De igual manera, el tema de precios se considerará como referente para las estrategias de precio que deberá considerar los costos y el valor del cliente expresado en las entrevistas realizadas.

#### 2.4.2 Resultados del estudio cuantitativo

Como se mencionó, el estudio cuantitativo se realizó por medio de encuestas a los posibles usuarios de la aplicación; de esta manera se buscó determinar características del producto y el concepto. Cabe recordar, como se expresó en el punto de realización de investigación, se aplicaron 46 encuestas a través de un censo desarrollado por medio del servicio Google Drive a usuarios residentes en la ciudad de Quito, sin restricciones de edad y género.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios fueron los siguientes:

1. Con respecto al género y rango de edad de las personas que respondieron las encuestas, se obtuvo que la mayor representatividad para el presente análisis se encuentra con 31 participaciones en el género masculino. Con respecto al rango de edad, el más representativo corresponde al rango de edad comprendido entre 26 y 35 años con 19 participaciones, seguido de cerca de personas de entre 36 y 45 años con 18 encuestas llenadas. La representatividad en género y por edad se refleja en las siguientes figuras:



*Figura 5.* Género de los encuestados. La figura muestra los resultados de las encuestas sobre la distribución por género  
Elaborado por: los autores



*Figura 6.* Edad de los participantes. La figura ilustra la distribución por edad de los encuestados durante el estudio

Elaborado por: los autores

- El 98% de las personas encuestas aseguraron ser usuarios de dispositivos móviles inteligentes, apenas el 2% de las personas no tiene un Smartphone y se encuentra en el rango de edad entre 46 y 55 años.



*Figura 7.* Uso de dispositivos móviles entre los encuestados. La figura ilustra la frecuencia de resultados positivos y negativos frente a la pregunta de uso de dispositivos móviles

Elaborado por: los autores

- Mediante las encuestas aplicadas, se pudo determinar que 45 de los 46 participantes utiliza servicios de alimentos y bebidas una vez al mes o con más frecuencia. El mayor número de respuestas se ubicó en una frecuencia de uso de al menos una vez por semana, con 37% de los casos.

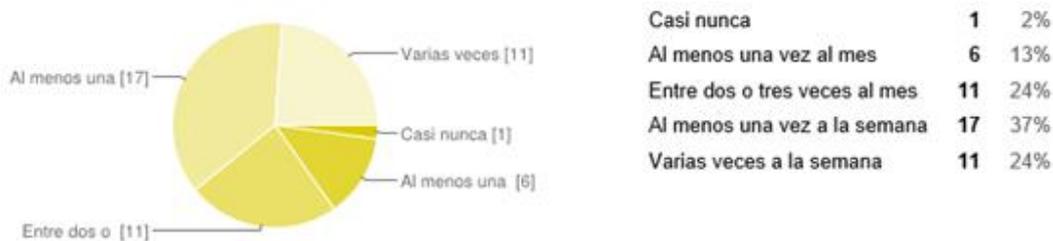


Figura 8. Hábitos de visita a locales de alimentos y bebidas de los encuestados. La figura muestra la frecuencia de compra en restaurantes  
Elaborado por: los autores

4. 45 de los 46 encuestados señalaron, tras una explicación básica de las funciones de la aplicación “ReservApp”, considera entre muy interesante y algo interesante la aplicación. Se presentó una respuesta que señalaba a la aplicación “ReservApp” como nada interesante, pero también había señalado que su frecuencia de visita a restaurantes era casi nula.



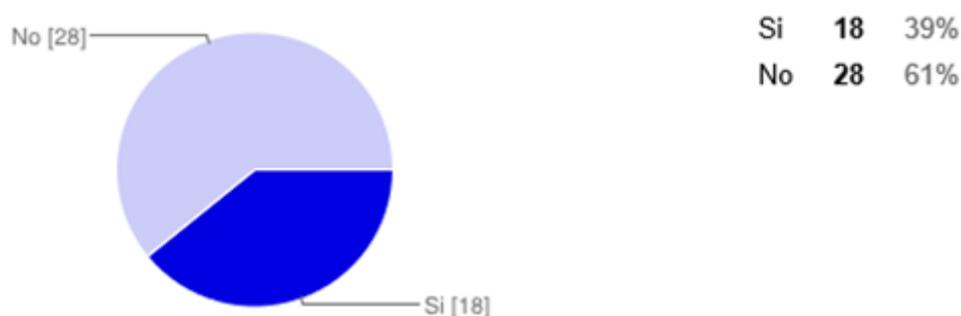
Figura 9. Interés de los encuestados en la aplicación “ReservApp”. La figura muestra el nivel de interés de los encuestados para el uso de la aplicación a desarrollar  
Elaborado por: los autores

5. Cuando se consultó acerca de la frecuencia con la que los encuestados usarían la aplicación “ReservApp”, la mayoría de respuestas se dieron en la opción “al menos una vez al mes” con una frecuencia absoluta de 15 participaciones. Resalta que 30 de los 46 encuestados afirmaron que usarían la aplicación con mayor frecuencia.



*Figura 10.* Frecuencia en que los encuestados darían uso a la aplicación. La figura muestra los resultados de la encuesta sobre el uso que se daría a la aplicación ReservApp  
Elaborado por: los autores

6. Finalmente, se consultó a los encuestados sobre la opción de que la aplicación permita publicar en redes sociales en qué restaurante han hecho su reservación. Es importante notar que un porcentaje mayor de personas, contrario a la estimación de los entrevistados en el estudio cualitativo, no están interesados en esta función.



*Figura 11.* Interés de encuestados para interacción con redes sociales. La figura ilustra el interés de los encuestados sobre la interacción de la aplicación con redes sociales  
Elaborado por: los autores

De acuerdo a las encuestas llevadas a cabo, se determina que a los usuarios en la actualidad les gustaría y estarían dispuestos a utilizar una aplicación que brinde diferentes servicios propuestos en el presente plan. Se identifica que en su mayoría, no existe un interés en relación a la interacción de la aplicación con redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram, especialmente); sin embargo, el estudio cualitativo reveló que los restaurantes sí

estarían interesados en que la aplicación tenga la opción de publicar dónde se ha hecho la reservación.

Las personas que llenaron la encuesta, casi en su totalidad, tienen a su disposición las facilidades tecnológicas (smatphones) necesarias para el funcionamiento de la aplicación.

Por estas razones, se concluye que el presente plan de negocios presenta características importantes en el mercado para ser implementada.

## **2.5 Volumen del negocio**

De manera que se logre establecer el volumen del negocio, se toma como base la información obtenida de las entrevistas y datos estadísticos provistos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y otras organizaciones oficiales. De acuerdo a las herramientas implementadas, la acogida de este producto sería alta; sin embargo, se ha considerado plantear un análisis conservador con respecto a la introducción de la empresa y su volumen de negocio.

Para la determinación del volumen del negocio, se consideran los siguientes datos estadísticos proporcionados por la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito y que se muestran en la tabla número 3:

Tabla 3  
*Número de empresas de servicio relacionadas con turismo en Quito*

| Descripción   | Número de empresas   | Empleo      | Ventas      |
|---|----------------------|-------------|-------------|
| Actividades de alojamiento para estancias cortas                                  | 490 (4,51%)          | 11,62%      | 18,51%      |
| Actividades de campamentos, parques de vehículos de recreo y parques de caravanas | 4 (0,04%)            | 0,02%       | 0,003%      |
| Otras actividades de alojamiento  | 6 (0,06%)            | 0,06%       | 0,02%       |
| Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas                        | 9.825 (90,45%)       | 75,19%      | 36,44%      |
| Suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas      | 109 (1,00%)          | 6,50%       | 4,93%       |
| Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos                         | 66 (0,61%)           | 1,22%       | 27,21%      |
| Otros servicios de reservas y actividades conexas                                 | 22 (0,20%)           | 0,42%       | 0,31%       |
| Organización de convenciones y exposiciones comerciales                           | 42 (0,39%)           | 0,65%       | 0,75%       |
| Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento                            | 298 (2,74%)          | 4,31%       | 11,84%      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>10.862 (100%)</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: los autores  
 Fuente: (Municipio de Quito, 2010)

De la información recopilada, se observa que la cantidad de restaurantes en la ciudad asciende a 9825.

Sin embargo, es evidente que una cantidad grande de las estadísticas corresponden a restaurantes que no estarán interesados en los servicios de JJ restaurantes App (restaurantes de almuerzos, comidas ambulantes, entre otros). Por esta razón, se realizó una investigación en directorios y especialmente en el directorio del prestigioso servicio Trip Advisor (Trip Advisor, 2015); es así que se consideró como criterio de inclusión la promoción buscada por los restaurantes en el portal establecido.

En virtud de lo señalado, se establece el siguiente número de clientes potenciales que asciende a 588 restaurantes:

También es importante determinar el número de usuarios potenciales para calcular el ingreso proveniente de la realización de reservaciones. Según se pudo observar en el capítulo 1, existe un nivel de 18,19% de la población total del Ecuador que cuenta con teléfonos inteligentes y tablets. A fin de determinar el número de usuarios de smartphones

en Quito, se utilizará el porcentaje nacional de penetración a la población de Quito que, según datos del INEC (2014), para el año 2015 se proyecta una población en el Cantón que asciende a 2.551.721 habitantes. Con estos datos, se determina la cantidad de usuarios potenciales de la aplicación “ReservApp”:

Usuarios de la aplicación “ReservApp”:  $2.551.721 \times 18,19\% = 464.158$

En primera instancia, se consideró que se seguirá el proceso de adopción de productos nuevos propuesto por Kotler y Armstrong (2008) en un período de 3 años con períodos anuales de ingreso de innovadores, adoptadores tempranos y mayoría temprana, respectivamente. Es así que se estimó, inicialmente, una adopción de 2,5% de los clientes y usuarios en el primer año, 13,5% en el segundo año y 34% de los clientes y usuarios en el tercero, respectivamente (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 147); tanto para el caso de suscripción de contratos con los restaurantes como en la aceptación y uso de la aplicación por parte de los usuarios que realicen reservaciones, se considerarán los mismos porcentajes de introducción señalados. Sin embargo, con el fin de contar con estimaciones conservadoras, se decidió analizar el crecimiento propuesto por los autores señalados solo en los dos primeros años del proyecto; desde el tercer año, se estima apenas un crecimiento de 5% con respecto al año anterior.

Adicionalmente, en el segundo año se ha considerado la probabilidad de caída de 10% de la base de clientes, es decir, clientes que no desean renovar el servicio.

Finalmente, según los datos de las encuestas aplicadas, se debe estimar el uso promedio de los usuarios de la aplicación. Los datos revelaron los siguientes usos mensuales de la aplicación:

Tabla 4

Uso mensual promedio de la aplicación "ReservApp" por usuario

| No. Encuestados (f) | Número de reservaciones mensuales (n) | F = f x n |
|---------------------|---------------------------------------|-----------|
| 1                   | 0                                     | 0         |
| 15                  | 1                                     | 15        |
| 10                  | 2                                     | 20        |
| 13                  | 4                                     | 52        |
| 7                   | 5                                     | 35        |
| Promedio ponderado  |                                       | 2,65      |

Elaborado por: los autores

Se estima, entonces, un uso promedio de la aplicación de 2,65 veces por usuario, por mes.

Con este dato, se calcula el uso anual promedio por usuario:

Uso anual promedio de la aplicación por usuario:  $2,65 \times 12 = 31,8$

Con el fin de contar con datos conservadores, se estimará que apenas un 10% de las ocasiones de uso de la aplicación se concretará en una reservación. En este sentido, se debe considerar un uso promedio por usuario para reservaciones de:

Uso promedio de servicio de reservaciones anuales por usuario:  $31,8 \times 0,1 = 3,18$

Con las bases iniciales planteadas, el volumen total del negocio para los primeros cinco años, queda como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Volumen de negocio

| Inscripción de clientes |                   |                        |                 |                    |                     |                    |
|-------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Año                     | Demanda potencial | Porcentaje penetración | Clientes ventas | Clientes acumulada | Caída en renovación | Clientes renovados |
| 1                       | 588               | 2,50%                  | 15              | 15                 | 1                   | 13                 |
| 2                       | 588               | 13,50%                 | 79              | 94                 | 9                   | 85                 |

| Usuarios de la aplicación "App Comer" |                   |                        |                 |                    |                     |                    |
|---------------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Año                                   | Demanda potencial | Porcentaje penetración | Usuarios nuevos | Usuarios acumulada | Caída en renovación | Usuarios renovados |
| 1                                     | 464158            | 2,50%                  | 11604           | 11604              | 1160                | 10444              |
| 2                                     | 464158            | 13,50%                 | 62661           | 74265              | 7427                | 66839              |

| Ingresos de JJ Restaurantes App |                                     |  |                        |                             |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------|-----------------------------|
| Año                             | Ventas suscripciones a restaurantes | Ingresos por reservaciones de usuarios | Renovaciones contratos | TOTAL DE INGRESO POR VENTAS |
| 1                               | \$ 1.470                            | \$ 33.211                              | 0                      | \$ 34.681                   |
| 2                               | \$ 7.938                            | \$ 212.547                             | \$ 1.323               | \$ 221.808                  |
| 3                               | \$ 8.335                            | \$ 223.175                             | \$ 1.389               | \$ 232.899                  |
| 4                               | \$ 8.752                            | \$ 234.333                             | \$ 1.459               | \$ 244.544                  |
| 5                               | \$ 9.189                            | \$ 246.050                             | \$ 1.532               | \$ 256.771                  |

Aumento 5%

Aumento 5%

Aumento 5%

Elaborado por: los autores

## **CAPÍTULO 3: Definición estratégica**

### **3.1 Estrategia Genérica**

Michael Porter señaló que, a través de la aplicación de estrategias genéricas, se puede obtener ventaja competitiva y una posición defendible dentro de la industria (EUMED, 2004). Para el desarrollo del presente plan de negocios se ha considerado la aplicación de la estrategia de nicho que consiste en “ofrecer productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos” (Thompson, 2007). Esto se dará, porque el producto “ReservApp” atenderá exclusivamente al nicho de restaurantes entre toda la industria que puede requerir de servicios de reservaciones; a esto se añade que los atributos de la aplicación satisfarán el mismo tipo de necesidades de reservación de los clientes. De esta manera, se establece que la ventaja competitiva de JJ Restaurants App se centrará en la estrategia de nicho de la aplicación “ReservApp” para dispositivos móviles.

La estrategia de nicho se desarrollará a través de dos acciones concretas. Por una parte, se ofrecerá una plataforma dirigida de manera exclusiva a empresas del sector de restaurantes de Quito; en este sentido, la empresa ofrecerá un servicio altamente especializado para atender al target propuesto y evaluado positivamente en el capítulo 2 del presente estudio. Por otra parte, la estrategia de nicho también se desarrollará en los conjuntos específicos de funciones y servicios de la aplicación de acuerdo a los intereses determinados en el capítulo 2, tanto de los clientes (restaurantes) como de los usuarios (personas que usan la aplicación), entre los que se encuentran la posibilidad de realizar reservaciones en los restaurantes, geolocalización de restaurantes cercanos, conexión con redes sociales, y la actualización periódica de la aplicación.

### 3.2 Posicionamiento Estratégico

En el capítulo 1 del presente trabajo se determinó que las principales fuerzas que se oponen al desarrollo del negocio propuesto son: la amenaza de ingreso de competidores en la industria y la existencia de productos sustitutos. Para contrarrestar la amenaza de ingreso de nuevos competidores, se ha considerado la aplicación de una estrategia de desarrollo de producto; y para reducir el impacto negativo de la existencia de productos sustitutos, se ha optado por una estrategia de comercialización por medio de desarrollo de mercado.

Como se manifestó en el capítulo 1, la situación de amenaza de ingreso de competidores en el mercado se debe a que la inversión tecnológica es relativamente baja y no existen regulaciones especiales para la constitución de este tipo de negocios; sin embargo, en la actualidad no existe un competidor que ofrezca las mismas características que la aplicación “ReservApp”. En este sentido, se ha considerado la estrategia de desarrollo de producto con el fin de atraer al mercado de restaurantes en la ciudad de Quito. La estrategia de desarrollo de producto es recomendable para la empresa propuesta debido a que permitirá la diferenciación de la aplicación con respecto a alternativas de servicio de reservaciones en restaurantes; así se puede atraer a miembros del mercado de restaurantes y generar beneficios adicionales a los clientes (Thompson, 2007).

La estrategia de desarrollo de mercado permitirá atraer nuevos miembros al mercado (restaurantes que, en la actualidad, no cuentan con una herramienta de promoción y reservaciones). En la actualidad, los restaurantes utilizan su propia plataforma o sistemas manuales de reservaciones. En este sentido, el desarrollo de mercado por medio de acciones comerciales intensivas es importante para generar interés en la aplicación para dispositivos inteligentes que desarrollará JJ Restaurantes App; de esta manera se pretende hacer crecer el mercado de restaurantes interesados en contar con herramientas

tecnológicas para realizar reservaciones en sus negocios. De forma adicional, considerando que la estrategia de desarrollo de mercado se relacionará con la estrategia genérica de nicho, la empresa podrá generar atributos únicos para un mercado inexplorado en su totalidad, de esta forma se logrará satisfacer las necesidades de promoción y reservaciones en restaurantes de la ciudad de Quito.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas**

Con el fin de desarrollar sus actividades y poner en práctica las estrategias determinadas previamente, se requerirá de recursos y capacidades especiales debido tanto al nivel tecnológico del producto a desarrollar como al segmento del mercado al que se pretende atender.

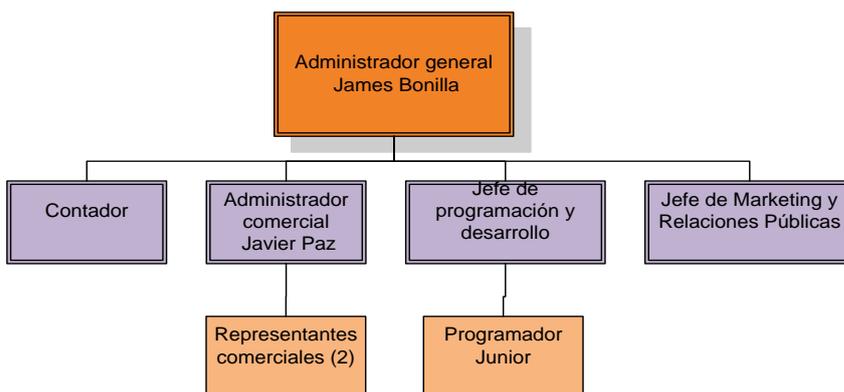
Un recurso de importancia sustancial para el desarrollo de las actividades de JJ Restaurantes Apps será contar con equipos de procesamiento y almacenamiento de información de alta capacidad (servidores propios) que garanticen la seguridad de la información, una conexión permanente y acceso directo a los datos para el diseño y actualización de la aplicación. Así mismo, se ha considerado importante contratar a una empresa externa para el desarrollo inicial de la aplicación; este elemento se considerará en un período previo al inicio de las operaciones de la empresa. En esta forma, se garantizará la posibilidad de personalizar la aplicación y generar actualizaciones más rápidas de la página web de soporte, de las bases de datos y de la aplicación.

En lo que respecta a capacidades especiales, se consideran dos elementos de suma importancia: la capacidad de desarrollo tecnológico y el del canal de comunicación y comercialización. Se requiere de un talento humano especializado en el ámbito tecnológico para que se logre adecuadamente la estrategia de desarrollo de producto; pero también es

necesario contar con personal que atienda tanto la promoción de la empresa y su aplicación como para el contacto con los restaurantes para la firma de los contratos respectivos; de esta manera se dará prioridad a establecer relaciones sólidas con el cliente y la satisfacción de sus necesidades en lugar de simplemente el desarrollo de sus productos (Kotler & Armstrong, 2008).

### 3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Para desarrollar y mantener las estrategias de diferenciación, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, se ha considerado diseñar el siguiente organigrama de personal que muestra las relaciones de autoridad de la empresa propuesta:



*Figura 12.* Organigrama inicial de JJ Restaurants App. La figura ilustra la organización que tendrá la empresa propuesta  
Elaborado por: los autores

Las definiciones de los puestos de trabajo se presentan en el Anexo 5 del presente documento. Se estima que la estructura organizacional propuesta logrará cumplir con todas las funciones requeridas para el desarrollo de las actividades del negocio propuesto en este plan. Se atienden las actividades de diseño de la aplicación y se da la importancia que merece la actividad comercial y de promoción del producto para las estrategias propuestas.

## **CAPÍTULO 4: Plan comercial**

### **4.1 Antecedentes**

Con el fin de determinar las diversas estrategias de mercadotecnia a aplicar para el desarrollo de JJ restaurantes App, se plantea en el presente capítulo la mezcla de mercadotecnia con base en los resultados del análisis de mercado desarrollado en el capítulo 2 del presente documento.

En el presente capítulo, se hace un detalle inicial de las estrategias de la mezcla de marketing y se diseña, como parte del elemento de publicidad, la copy strategy a ser desarrollada por la empresa de publicidad que diseñará la campaña para el producto “ReservApp”.

### **4.2 Mezcla de mercadotecnia**

Al tratarse JJ restaurantes App de una empresa de servicios, se ha considerado un análisis de la mezcla de mercadotecnia adecuado para una empresa de este tipo a través de las siete Ps de marketing.

#### **4.2.1 Producto**

“ReservApp” es un servicio nuevo por lo que se encuentra en una etapa de introducción en la que, según Kotler y Armstrong, (2008) “el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta” (p. 252).

La estrategia de producto se conducirá de acuerdo a las características clave del producto y su presentación.

Las características del servicio se enfocan en dos grupos: por una parte, los clientes que están constituidos por los restaurantes que deseen suscribir un contrato anual con la

empresa para el servicio de reservaciones automáticas y, por otra parte, los usuarios del servicio de la aplicación “ReservApp”, quienes realizarán sus reservas mediante la aplicación.

Cuando los usuarios abran la aplicación gratuita, podrán observar restaurantes cercanos o cualquier otro dentro de la ciudad por medio de un sistema de geolocalización. Cuando encuentren uno de su interés y “toquen” la pantalla sobre un restaurante, se expandirá una imagen del restaurante, su dirección y características del tipo de comida que sirven. Tras otro “toque” en la pantalla, se abrirá un formulario en el que el cliente podrá escoger la fecha y hora de la reservación (también habrá una opción abreviada de reservación inmediata) y el número de personas a asistir.

Tras llenar el formulario y presionar el botón de enviarlo, el restaurante recibirá instantáneamente un mensaje de texto al teléfono celular asignado con la información de la reservación y tendrá un tiempo prudencial para confirmar la reservación. En el caso de las reservaciones inmediatas, se podrá responder en un máximo de cinco minutos y para reservaciones para otros días, se podrá responder en un tiempo máximo de 2 horas.

El servicio para los clientes incluirá la capacitación para el uso del sistema, la actualización de foto de perfil e información, además de un servicio opcional de valoración dada por un chef experto que escribirá un artículo sobre el restaurante que se desplegará en el teléfono inteligente del usuario.

A pesar de que se tiene la intención de contratar una empresa especializada en publicidad para la imagen de la empresa, se ha considerado como idea inicial, el uso del siguiente logotipo como imagen del producto:



*Figura 13.* Logotipo del producto. La figura muestra el logotipo tentativo que se utilizará para la aplicación a desarrollar  
Elaborado por: los autores

Se consideró este logotipo después de una lluvia de ideas entre los autores del presente trabajo y se consideró adecuado debido a que muestra de un solo vistazo el tipo de servicio que se ofrece y porque los colores cálidos se relacionan con un ambiente de este tipo.

#### **4.2.2 Precio**

Kotler y Armstrong (2008) establecen que existen tres tipos principales de métodos para el establecimiento de precios: a través de un análisis de los costos que se generan en su producción, por medio de un estudio de los precios en el mercado y a través de la evaluación del valor percibido por el cliente.

En el caso del presente estudio, debido a que el costo de producción no se puede analizar adecuadamente por el número de ventas por el nivel de automatización del proceso, y porque no existen servicios similares actualmente en el mercado, se optó por la determinación del precio con base en la valoración del cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo 2, se determina que el precio del servicio será de un abono anual de 100 dólares, más 1 dólar adicional por reserva realizada.

Debido a los tipos de restaurantes que sirvieron para la determinación de los precios, se puede considerar que estos precios responden a una estrategia de descremado de precios, con el fin de que se asocie el precio con la calidad del servicio.

#### **4.2.3 Plaza**

Como se ha mencionado previamente en el capítulo 2, el negocio se desarrollará, en su primera etapa, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

El proceso de venta del servicio se realizará a través de visitas a los clientes (restaurantes).

Se ofrecerá a los clientes la disponibilidad de puntos de contacto en internet, a través de correo electrónico y de forma telefónica.

#### **4.2.4 Promoción**

Se ha considerado realizar dos acciones iniciales de promoción de los servicios de JJ restaurantes App. Por una parte, se ofrecerá un precio promocional a las cadenas de restaurantes para que incorporen el servicio de restaurantes en cada uno de los locales; es así que se ofrecerá un beneficio vinculado al contrato del servicio. Por otra parte, para promocionar la utilización de la aplicación “ReservApp” entre los usuarios, se ofrecerá una versión de descarga gratuita desde las plataformas Android, IOS y Windows.

#### **4.2.5 Publicidad**

Uno de los elementos que deben tomarse en cuenta en el presente plan de negocios es una publicidad que se dirija, de manera específica, al segmento tanto de clientes (restaurantes) y otra dirigida a usuarios (personas que van a realizar reservaciones a través de la aplicación). En ese sentido, se han considerados dos estrategias:

- Para crear un fuerte reconocimiento de la marca por parte de los **clientes**, se ha considerado la publicidad en las acciones de marketing directo que incluirían brochures, tarjetas de presentación y material visual de los agentes de ventas.
- Para posicionar la marca entre los **usuarios**, se realizará una estrategia de web marketing a través de redes sociales y el servicio de publicidad de Google (relacionado, además, con el mercado de aplicaciones de Android) dirigido de manera exclusiva a residentes de la ciudad de Quito.

Se utilizará un lenguaje sencillo, claro y directo para las acciones señaladas.

#### ***4.2.5.1 Copy Strategy:***

Para el diseño de la Copy Strategy, que servirá para guiar las acciones de publicidad, se utilizarán algunos de los componentes recomendados por Néstor Jaramillo (Jaramillo, 2011, págs. 139-140):

***Frase de posicionamiento.*** Reservas automatizadas.

***El rol de la publicidad.*** La publicidad debe convencer a los gerentes y dueños de restaurantes en Quito (grupo de clientes) y a personas residentes o visitantes en la ciudad que utilizan dispositivos móviles inteligentes (grupo de usuarios) de que las reservas realizadas a través de la aplicación “ReservApp” son ágiles, seguras (se tiene confirmación de que el restaurante tiene espacio disponible para la atención) y divertidas para los usuarios, lo que generará un mayor flujo de clientes y la reducción de tiempos de respuesta por parte de los restaurantes para que se usen los recursos de manera eficiente.

***Promesa básica.*** “Con ReservApp”, las reservaciones se automatizan.

***Reason Why.*** El contacto del usuario con el restaurante es fácil.

**Slogan.** “Recibe reservaciones y promociona tu restaurante”. Con este slogan, se resalta el atributo principal de la aplicación y el beneficio para el cliente.

#### **4.2.6 Personas**

Una parte fundamental del desarrollo del negocio son las personas. El talento humano tanto del área de desarrollo tecnológico como en el área de representación comercial, son claves para el éxito de la empresa.

Por lo señalado, se contratarán ingenieros o técnicos en informática con experiencia en el desarrollo de aplicaciones para teléfonos móviles dentro del área de desarrollo; y vendedores con experiencia en la promoción de intangibles.

#### **4.2.7 Procedimientos**

Un elemento crítico adicional dentro de la mezcla de mercadotecnia son los procedimientos, tanto en la venta como en la operación misma de la aplicación y el servicio ofrecido a los clientes y usuarios.

En la venta, el procedimiento inicia con la visita inicial o llamada telefónica al restaurante por parte de un representante comercial con el fin de acordar una cita. En la cita se presenta el producto, los beneficios que atrae a la empresa y se muestra la aplicación al potencial cliente. Tras una serie de acercamientos para lograr responder todas las preguntas planteadas, se suscribirá el contrato respectivo con validez de un año; se toman las fotos, se recibe el texto y el logotipo del restaurante que se desee publicar en la aplicación. Este proceso se muestra en el anexo 7 del presente trabajo.

El proceso operativo será automatizado. Cada reservación realizada a través de la aplicación, generará un conteo en la base informática de JJ restaurantes App. Al final del

mes, se generarán las facturas electrónicas correspondientes para cada restaurante y se enviarán, a la espera de la recepción de la transferencia electrónica.

## CAPÍTULO 5: Plan financiero

### 5.1 Supuestos generales

Para el desarrollo del plan financiero del proyecto, se consideran los siguientes supuestos generales:

#### 5.1.1 Proyecto

- El proyecto se evalúa a un período de 5 años. El proyecto no termina al culminar el período de evaluación sino que se considera que se mantendrá a largo plazo, razón por la que no se contabilizará venta de los activos o valores de rescate en el último año y se determinará una perpetuidad en los flujos considerando un 1% con relación al flujo neto del quinto año.

#### 5.1.2 Inversión

- Como se señaló en el capítulo 3 del presente trabajo, se requiere una serie de recursos tecnológicos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, es necesaria la adquisición de equipos de oficina y contar con un capital para cubrir los costos del primer año de funcionamiento de la empresa pues se estima que los ingresos no cubrirán los costos de este período. Esta inversión se resume a continuación:

Tabla 6  
*Inversión*

| DESCRIPCION                            | UNIDAD   | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL               |
|--|----------|----------|-----------------|---------------------|
| <b>EQUIPAMIENTO</b>                    |          |          |                 |                     |
| Equipos de computación (Core I7)       | Unidades | 4        | \$ 920,00       | \$ 3.680,00         |
| Servidores (incluye instalación)       | Unidades | 2        | \$ 1.970,00     | \$ 3.940,00         |
| Tablets                                | Unidades | 4        | \$ 265,00       | \$ 1.060,00         |
| Muebles de oficina (escritorio, silla) | Juego    | 4        | \$ 320,00       | \$ 1.280,00         |
| Enseres de oficina                     | Juego    | 1        | \$ 50,00        | \$ 50,00            |
| Desarrollo de la aplicación            |          |          |                 | \$ 6.800,00         |
| CONSTITUCIÓN Y PERMISOS INICIALES      |          |          |                 | \$ 3.000,00         |
| CAPITAL DE TRABAJO                     |          | 1        | \$ 61.083,58    | \$ 30.541,79        |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                 |          |          |                 | <b>\$ 50.351,79</b> |

Elaborado por: los autores

- Por su monto, no se considera optar por un crédito para la inversión. La totalidad de la inversión corresponde a fondos propios de los proponentes.

### **5.1.3 Ingresos**

- Los ingresos provienen de dos fuentes del giro del negocio: venta de suscripciones anuales a los restaurantes para participación en aplicación (100 dólares anuales por restaurante) y cobro de una comisión a los restaurantes por cada reservación realizada por medio de la aplicación “ReservApp” (1 dólar por cada reservación.
- Los valores unitarios de ingreso señalados en el punto anterior no cambian a lo largo del proyecto. No se consideran ingresos no operacionales ni cuentas incobrables.
- Las cuentas por cobrar (clientes) corresponden a un período de cobro de 30 días.
- Los ingresos por ventas de suscripciones siguen el patrón determinado en el capítulo 2 del presente documento.
- Desde el tercer año se estima un crecimiento en suscripciones de 5% en los ingresos generales de la empresa.
- La cantidad de usuarios de la aplicación (por ende, los ingresos por reservaciones realizadas a través de “ReservApp”) siguen el patrón descrito en el capítulo 2 del presente informe.
- Desde el tercer año se estima un crecimiento en reservaciones del 5% anual en los ingresos por este rubro.

Tabla 7  
Ingresos

|                | Año 1     | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|----------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Ventas:</b> | \$ 34,681 | \$ 221,808 | \$ 232,899 | \$ 244,544 | \$ 256,771 |

Elaborado por: los autores

- Se firmarán convenios de débito automático con los restaurantes suscriptores para los cobros.

#### 5.1.4 Costos y gastos

- En el primer año, se consideran los salarios que se muestran a continuación.

Durante el primer año, se realizará desarrollo de mercado y, por la cantidad de movimiento, no se considera la contratación de dos programadores. Desde el segundo año de operaciones se contratará todo el personal descrito en el capítulo 3 del presente informe. Así, se prescindirá en el primer año de un jefe de marketing y del Jefe de Programación, el rubro de salarios asciende a \$ 39.519 en el primer año, incluidos los beneficios sociales.

Tabla 8  
Nómina primer año

| Personal         | SUELDO BASICO    | TOTAL INGRESOS   | APORTE PATRONAL | DECIMO TERCER SUELDO | DECIMO CUARTO SUELDO | VACACIONES      |
|------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| Adm. General     | \$ 450           | \$ 450           | \$ 55           | \$ 38                | \$ 30                | \$ 19           |
| Adm. Comercial   | \$ 450           | \$ 450           | \$ 55           | \$ 38                | \$ 30                | \$ 19           |
| Rep. Comercial 1 | \$ 400           | \$ 400           | \$ 49           | \$ 33                | \$ 30                | \$ 17           |
| Rep. Comercial 2 | \$ 400           | \$ 400           | \$ 49           | \$ 33                | \$ 30                | \$ 17           |
| Programador Jr.  | \$ 400           | \$ 400           | \$ 49           | \$ 33                | \$ 30                | \$ 17           |
| Contador         | \$ 400           | \$ 400           | \$ 49           | \$ 33                | \$ 30                | \$ 17           |
| <b>TOTAL MES</b> | <b>\$ 2,500</b>  | <b>\$ 2,500</b>  | <b>\$ 304</b>   | <b>\$ 208</b>        | <b>\$ 177</b>        | <b>\$ 104</b>   |
| <b>TOTAL AÑO</b> | <b>\$ 30,000</b> | <b>\$ 30,000</b> | <b>\$ 3,645</b> | <b>\$ 2,500</b>      | <b>\$ 2,124</b>      | <b>\$ 1,250</b> |

Elaborado por: los autores

- Desde el segundo año de operaciones, se deben incluir los colaboradores adicionales, además de incluir el valor de fondos de reserva y un incremento proyectado del salario básico unificado y del salario nominal de los empleados de 5% anual (con base en los incrementos presentados en los últimos años en Ecuador

y la proyección de la inflación, que rondan el porcentaje señalado -

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/>). Adicionalmente, se

incrementará el salario de los proponentes desde el segundo año. Con las

condiciones indicadas, el valor de sueldos asciende a \$ 81.806 que se desglosa en la

siguiente tabla:

Tabla 9

*Nómina segundo año*

| Personal          | SUELDO<br>BÁSICO | TOTAL<br>INGRESOS | APORTE<br>PATRONAL | DECIMO<br>TERCER<br>SUELDO | DECIMO<br>CUARTO<br>SUELDO | VACACIONES      | FONDOS<br>DE<br>RESERVA |
|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------|
| Adm. General      | \$ 1,000         | \$ 1,000          | \$ 122             | \$ 83                      | \$ 31                      | \$ 42           | \$ 83                   |
| Adm. Comercial    | \$ 1,000         | \$ 1,000          | \$ 122             | \$ 83                      | \$ 31                      | \$ 42           | \$ 83                   |
| Rep. Comercial 1  | \$ 420           | \$ 420            | \$ 51              | \$ 35                      | \$ 31                      | \$ 18           | \$ 35                   |
| Rep. Comercial 2  | \$ 420           | \$ 420            | \$ 51              | \$ 35                      | \$ 31                      | \$ 18           | \$ 35                   |
| Jefe programación | \$ 630           | \$ 630            | \$ 77              | \$ 53                      | \$ 31                      | \$ 26           | \$ 53                   |
| Programador Jr.   | \$ 420           | \$ 420            | \$ 51              | \$ 35                      | \$ 31                      | \$ 18           | \$ 35                   |
| Jefe marketing    | \$ 630           | \$ 630            | \$ 77              | \$ 53                      | \$ 31                      | \$ 26           | \$ 53                   |
| Contador          | \$ 420           | \$ 420            | \$ 51              | \$ 35                      | \$ 31                      | \$ 18           | \$ 35                   |
| <b>TOTAL MES</b>  | <b>\$ 4,940</b>  | <b>\$ 4,940</b>   | <b>\$ 600</b>      | <b>\$ 412</b>              | <b>\$ 248</b>              | <b>\$ 206</b>   | <b>\$ 412</b>           |
| <b>TOTAL AÑO</b>  | <b>\$ 59,280</b> | <b>\$ 59,280</b>  | <b>\$ 7,203</b>    | <b>\$ 4,940</b>            | <b>\$ 2,974</b>            | <b>\$ 2,470</b> | <b>\$ 4,940</b>         |

Elaborado por: los autores

- A partir del tercer año, se proyecta un incremento de sueldos y salarios del 5% con relación al año anterior. Esto, debido a que, en promedio en los dos últimos períodos, ha habido un incremento de 5% anual en los salarios; además, en promedio, la inflación de los últimos 5 años (2010 a 2014) ha sido de 4%, la inflación proyectada será del 3,00% (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=76&pr.y=12&sy=2013&ey=2020&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=248&s=PCPIPCH%2CPCPIEPCH&grp=0&a>) por lo que se puede considerar que incrementos de 5% anual para los próximos años es un escenario conservador.
- Se considera un incremento anual de los costos de 5% con respecto al año anterior. Los costos han sido evaluados con cotizaciones y revisión en páginas web:

Tabla 10  
*Proyección de Costos y Gastos*

| DESCRIPCION                  | PRIMER AÑO       | SEGUNDO AÑO       | TERCER AÑO        | CUARTO AÑO        | QUINTO AÑO        |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sueldos (Incluye Beneficios) | \$ 39.519        | \$ 81.806         | \$ 85.896         | \$ 90.191         | \$ 94.701         |
| Luz                          | \$ 1.080         | \$ 1.134          | \$ 1.191          | \$ 1.250          | \$ 1.313          |
| Agua                         | \$ 240           | \$ 252            | \$ 265            | \$ 278            | \$ 292            |
| Teléfono                     | \$ 1.200         | \$ 1.260          | \$ 1.323          | \$ 1.389          | \$ 1.459          |
| Seguros                      | \$ 130           | \$ 137            | \$ 144            | \$ 151            | \$ 158            |
| Internet                     | \$ 1.500         | \$ 1.575          | \$ 1.654          | \$ 1.736          | \$ 1.823          |
| Arrendamientos               | \$ 3.600         | \$ 3.780          | \$ 3.969          | \$ 4.167          | \$ 4.376          |
| Costos de ventas             | \$ 3.615         | \$ 24.054         | \$ 25.257         | \$ 26.519         | \$ 27.845         |
| Publicidad                   | \$ 5.400         | \$ 11.430         | \$ 23.342         | \$ 24.509         | \$ 25.734         |
| Útiles de Oficina            | \$ 180           | \$ 189            | \$ 198            | \$ 208            | \$ 219            |
| Contingencias                | \$ 100           | \$ 105            | \$ 110            | \$ 116            | \$ 122            |
| Capacitación                 | \$ -             | \$ -              | \$ 1.500          | \$ 1.500          | \$ 1.500          |
| Amortizaciones Act. Intang.  | \$ 1.360         | \$ 1.360          | \$ 1.360          | \$ 1.360          | \$ 1.360          |
| Depreciaciones               | \$ 3.159         | \$ 3.159          | \$ 3.159          | \$ 3.159          | \$ 3.159          |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTO:</b> | <b>\$ 61.084</b> | <b>\$ 130.241</b> | <b>\$ 149.367</b> | <b>\$ 156.535</b> | <b>\$ 164.060</b> |

Elaborado por: los autores

- Se estima un costo unitario para la venta de suscripciones de 20 dólares, considerando costos promedio de transporte de dieciséis dólares, 2 dólares destinados a papelería y 2 dólares dedicados a uso de teléfono y contingencias.
- Los costos unitarios relacionados con las reservaciones hechas por los usuarios de la aplicación, corresponden a las comisiones bancarias que se deben descontar por el cobro a través de tarjeta de crédito, que asciende a 10% del valor cobrado.
- El costo de seguros de equipos electrónicos tiene una tasa de 1,5% en promedio.
- Se proyecta el uso de publicidad impresa durante toda la duración del proyecto y se ha estimado un costo en el primer año de \$5.400, con un incremento al menos del 5% anual, atendiendo el crecimiento probable de la inflación que se determinó previamente. De manera adicional, desde el segundo año se considera pautar en tres programas de radio de emisión diaria, con menciones y publicidad durante el programa. Este tipo de publicidad tiene un costo de \$900 mensuales. Desde el

segundo año, se pautará con dos programas de radio. Es así que el costo de publicidad se estima según en siguiente detalle:

Tabla 11  
*Proyección de gastos de publicidad*

| <b>Publicidad</b> | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Promoción radial  | \$ 4.800        | \$ 10.800        | \$ 22.680        | \$ 23.814        | \$ 25.005        |
| Impresiones       | \$ 600          | \$ 630           | \$ 662           | \$ 695           | \$ 729           |
| <b>TOTAL</b>      | <b>\$ 5.400</b> | <b>\$ 11.430</b> | <b>\$ 23.342</b> | <b>\$ 24.509</b> | <b>\$ 25.734</b> |

Elaborado por: los autores

- Se considera una depreciación en línea recta a tres años sin valor de rescate para equipos electrónicos y a cinco años sin valor de rescate para muebles y enseres.
- Se estima una amortización para la aplicación. Este activo intangible se amortiza en un período de cinco años.

#### **5.1.5 Apalancamiento y préstamos**

- No se estima la solicitud de un crédito

#### **5.1.6 Condiciones del mercado y tipo de negocio**

- El tipo de negocio es de sociedad anónima con participación igualitaria de los proponentes.
- Por el tipo de mercado de valores en Ecuador, no se considerará financiamiento a través de emisión de bonos ni acciones.
- En el tercer año de operaciones, se estima un pago de dividendos a los aportante de 90% de las utilidades.
- Se considera un valor equivalente al 10% de las utilidades del ejercicio anterior en calidad de reservas de capital.

### 5.1.7 Análisis financiero

- Para el desarrollo del análisis financiero, se considerará como tasa de descuento la calculada a través del Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) tomando en consideración que, como se manifestó previamente, no existe necesidad de financiación a través de entidades bancarias. Sin embargo, por motivos académicos, se detalla la forma de cálculo del costo de capital de activos (CAPM) y como costo de financiamiento el interés bancario para la adquisición de equipos que, en el mercado, se ubica entre el 8 y el 12%.
- Para el cálculo de la Tasa de rendimiento aceptable para los accionistas según CAPM, se consideran la fórmula:

$$\text{Tasa de rendimiento} = T_{lr} + \beta * (T_m - T_{lr})$$

Siendo:  $T_{lr}$  = tasa libre de riesgo. Se usará la tasa de bonos emitidos por el gobierno de los Estados Unidos que en el mes de abril de 2015 reportó un valor promedio de 3,22% (Datosmacro, 2015).

$\beta$  = el beta es el nivel de variación de una industria con respecto al mercado. Se utilizó como base el valor para la industria de aplicaciones en Estados Unidos que asciende a 1,10 (valores obtenidos de la Universidad de Nueva York, [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)).

$T_m$  = tasa del mercado. Se consideró la tasa Dow Jones que ascendió en abril de 2015 a 11,90% de rentabilidad.

- Con los datos presentados previamente, la tasa según CAPM sería:

$$3.22 + 1.10 * (11.90 - 3.22) = 11.92\%$$

- Al valor obtenido, con fines de adaptarlo a la realidad del mercado ecuatoriano, se optó por aumentar el valor del Riesgo País que reporta Ecuador, que asciende en el mes de mayo de 2015 a 755 puntos (Banco Central del Ecuador, 2014), es decir, que la tasa de descuento a utilizar será de  $11.92 + 7.55 = 19.47\%$
- El valor calculado es adecuado debido a que representa un riesgo financiero importante al tratarse de un emprendimiento innovador.
- El costo de la deuda, si se utilizara, ascendería a valores entre 8 y 12% que es el otorgado por las entidades bancarias ecuatorianas.
- El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se calcula con la fórmula:

$$WACC = \left( \frac{\text{Capital accionario}}{\text{cap. acc.} + \text{deuda}} \right) * \text{costo cap.} + \left( \frac{\text{deuda}}{\text{cap. acc.} + \text{deuda}} \right) * \text{costo deuda}$$

- Para el punto de equilibrio, se hace el análisis diferenciado para los tres rubros de ingresos. Se considerará que los costos totales menos los costos operacionales se destinan 38,23% a la suscripción de nuevos contratos con restaurantes, 26,52% a renovación y 35,25% a la gestión de las reservaciones según el siguiente detalle:

Tabla 12  
Asignación de responsabilidad y ponderación

|                   | Proporción     | Nivel de responsabilidad |              |               | Ponderado        |               |               |
|-------------------|----------------|--------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                   |                | Nuevos Contratos         | Renovaciones | Reservaciones | Nuevos Contratos | Renovaciones  | Reservaciones |
| Adm. General      | 20.24%         | 33%                      | 34%          | 33%           | 6.68%            | 6.88%         | 6.68%         |
| Adm. Comercial    | 20.24%         | 33%                      | 34%          | 33%           | 6.68%            | 6.88%         | 6.68%         |
| Rep. Comercial 1  | 8.50%          | 80%                      | 20%          | 0%            | 6.80%            | 1.70%         | 0.00%         |
| Rep. Comercial 2  | 8.50%          | 80%                      | 20%          | 0%            | 6.80%            | 1.70%         | 0.00%         |
| Jefe Programación | 12.75%         | 20%                      | 10%          | 70%           | 2.55%            | 1.28%         | 8.93%         |
| Programador Jr.   | 8.50%          | 20%                      | 10%          | 70%           | 1.70%            | 0.85%         | 5.95%         |
| Jefe Marketing    | 12.75%         | 33%                      | 34%          | 33%           | 4.21%            | 4.34%         | 4.21%         |
| Contador          | 8.50%          | 33%                      | 34%          | 33%           | 2.81%            | 2.89%         | 2.81%         |
| <b>Total</b>      | <b>100.00%</b> |                          |              |               | <b>38.23%</b>    | <b>26.52%</b> | <b>35.25%</b> |

Elaborado por: los autores

- Además, se considerarán los costos fijos del tercer año de operaciones, cuando ya todos los costos y gastos se aplican de manera plena.

### 5.1.8 Análisis de sensibilidad

- Se considerarán cinco escenarios. El escenario más probable es el que cumple con los parámetros anotados previamente; los otros escenarios consideran variaciones en los ingresos operativos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 13  
*Análisis de sensibilidad*

|                     | <b>Pesimista 1</b> | <b>Pesimista 2</b> | <b>Más probable</b> | <b>Optimista 1</b> | <b>Optimista 2</b> |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| <b>% Ventas</b>     | 90%                | 95%                | 100%                | 105%               | 110%               |
| <b>Probabilidad</b> | 10%                | 20%                | 40%                 | 20%                | 10%                |

Elaborado por: los autores

## 5.2 Estructura de capital y financiamiento

La inversión inicial asciende a \$ 50.351,79 que serán cubiertos por los proponentes del proyecto a partes iguales:

Tabla 14  
*Estructura de capital*

| <b>Accionista</b>                   | <b>Aporte</b>       |
|-------------------------------------|---------------------|
| James Bonilla Moreno                | \$ 25.175,90        |
| Javier Paz Cerda                    | \$ 25.175,90        |
| <b>TOTAL APORTES DE ACCIONISTAS</b> | <b>\$ 50.351,79</b> |

Elaborado por: los autores

Los proponentes del proyecto declaran que cuentan con los montos requeridos de inversión que se han anotado.

### 5.3 Estados financieros proyectados

A continuación se presentan los estados financieros proyectados a cinco años del proyecto:

#### 5.3.1 Balance general proyectado

La proyección del balance general para los 5 años del proyecto se muestra a continuación:

Tabla 15  
*Balance general proyectado*

|                           | Año 0  | Año 1    | Año 2   | Año 3   | Año 4    | Año 5    |
|---------------------------|--------|----------|---------|---------|----------|----------|
| <b>ACTIVO</b>             |        |          |         |         |          |          |
| Caja                      | 30.542 | 5.808    | 72.779  | 130.265 | 138.377  | 204.237  |
| Clientes                  |        | 2.850    | 18.231  | 19.142  | 20.099   | 21.104   |
| Existencias               |        | -        | -       | -       | -        | -        |
| Activo Fijo Bruto         | 19.810 | 19.810   | 19.810  | 19.810  | 19.810   | 19.810   |
| Amortización acumulada    |        | (1.360)  | (2.720) | (4.080) | (5.440)  | (6.800)  |
| Depreciación Acumulada    |        | (3.159)  | (6.319) | (9.478) | (12.637) | (15.797) |
| Activo Fijo Neto          |        | 15.291   | 10.771  | 6.252   | 1.733    | (2.787)  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>      |        | 23.949   | 101.781 | 155.660 | 160.209  | 222.555  |
| <b>PASIVO</b>             |        |          |         |         |          |          |
| Proveedores               |        | -        | -       | -       | -        | -        |
| Préstamos                 |        |          |         |         |          |          |
| Dividendos por pagar      |        |          |         | 54.638  |          |          |
| Impuestos                 |        | -        | 17.123  | 15.620  | 16.458   | 17.337   |
| PATRIMONIO                |        | 23.949   | 84.658  | 85.401  | 143.751  | 205.218  |
| Capital                   | 50.352 | 50.352   | 50.352  | 50.352  | 50.352   | 50.352   |
| Reservas                  |        |          |         | 6.071   | 11.609   | 17.444   |
| Utilidad / Perdida        |        | (26.403) | 34.306  | 28.978  | 81.790   | 137.422  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PAT</b> |        | 23.949   | 101.781 | 155.660 | 160.209  | 222.555  |
| Descuadre                 |        | -        | -       | -       | -        | -        |

Elaborado por: los autores

#### 5.3.2 Balance de pérdidas y ganancias

El balance de pérdidas y ganancias proyectado para el desarrollo de la empresa JJ

Restaurantes App se muestra a continuación:

Tabla 16  
*Balance de pérdidas y ganancias*

|                             | Año 0 | Año 1    | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|-----------------------------|-------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas                      |       | 34.681   | 221.808   | 232.899   | 244.544   | 256.771   |
| Costos de Ventas (cmv)      |       | (3.615)  | (24.054)  | (25.257)  | (26.519)  | (27.845)  |
| Margen Bruto                |       | 31.065   | 197.754   | 207.642   | 218.024   | 228.925   |
| Gastos Generales            |       | (52.949) | (101.668) | (119.591) | (125.496) | (131.696) |
| Depreciación y amortización |       | (4.519)  | (4.519)   | (4.519)   | (4.519)   | (4.519)   |
| BAIT (EBIT)                 |       | (26.403) | 91.567    | 83.531    | 88.009    | 92.710    |
| Part. Trabajadores          |       | -        | (13.735)  | (12.530)  | (13.201)  | (13.907)  |
| BAT (EBT)                   |       | (26.403) | 77.832    | 71.002    | 74.808    | 78.804    |
| Impuestos                   |       | -        | (17.123)  | (15.620)  | (16.458)  | (17.337)  |
| Beneficio Neto (BDT) (EAT)  |       | (26.403) | 60.709    | 55.381    | 58.350    | 61.467    |

Elaborado por: los autores

Como se puede observar, la empresa presenta utilidad apenas en el segundo año de la operación de JJ Restaurantes App.

## 5.4 Estados financieros proyectados

Los flujos de efectivo permiten el cálculo de la tasa interna de retorno y del valor actual neto. En la siguiente tabla se presentan los flujos proyectados para la inversión inicial y los flujos anuales durante los cinco años de evaluación del proyecto:

Tabla 17  
*Flujo de caja proyectado*

| <b>Flujo de Caja</b>            | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| BDT                             |              | (26.403)     | 60.709       | 55.381       | 58.350       | 61.467       |
| Amortización                    |              | 4.519        | 4.519        | 4.519        | 4.519        | 4.519        |
| Variación NOF (Capital Trabajo) |              | (2.850)      | 1.743        | (2.414)      | (120)        | (126)        |
| Flujo Operativo                 |              | (24.734)     | 66.971       | 57.487       | 62.750       | 65.861       |
| Compra de activos               | (19.810)     | -            | -            | -            | -            | -            |
| Flujo de Inversión              | (19.810)     | -            | -            | -            | -            | -            |
| Aportes de capital              | 50.352       |              |              |              |              |              |
| Variación de deuda              |              |              |              |              |              |              |
| Flujo Financiero                | 50.352       | -            |              |              |              |              |
| Flujo de Caja Total             | 30.542       | (24.734)     | 66.971       | 57.487       | 62.750       | 65.861       |

Elaborado por: los autores

## 5.5 Punto de equilibrio

Como se mencionó previamente, se consideran los costos fijos en el tercer año de operaciones, que ascienden a \$124.110 y los costos variables (costo de ventas) se asignan de acuerdo a lo señalado en los supuestos generales. Los costos se asignan a los productos de la siguiente manera:

Tabla 18  
*Asignación de costos fijos*

| <b>Costos Fijos</b>   | <b>\$ 124.110,55</b> |                   |                       |
|-----------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Producto</b>       | <b>Porcentaje</b>    | <b>Costo Fijo</b> | <b>Costo Variable</b> |
| Nuevas suscripciones  | 38,23%               | \$ 47.445,91      | \$ 20,00              |
| Renovaciones          | 26,52%               | \$ 32.911,91      | \$ 5,00               |
| Gestión reservaciones | 35,25%               | \$ 43.752,74      | \$ 0,10               |

Elaborado por: los autores

El punto de equilibrio se calcula con la fórmula:

$$Pe(\text{en unidades}) = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{costos variables (unitarios)}}$$

$Pe \text{ nuevas suscripciones} = \$47.445,91/(\$100 - \$20) = 593,07 \approx 594$  nuevos contratos

Tabla 19

*Punto de equilibrio nuevos contratos*

| Punto de equilibrio nuevos contratos |                |            |             |          |
|--------------------------------------|----------------|------------|-------------|----------|
| Unidades                             | Costo Variable | Costo Fijo | Costo Total | Ingresos |
| 0                                    | -              | 47.446     | 47.446      | -        |
| 200                                  | 4.000          | 47.446     | 51.446      | 20.000   |
| 400                                  | 8.000          | 47.446     | 55.446      | 40.000   |
| 600                                  | 12.000         | 47.446     | 59.446      | 60.000   |
| 800                                  | 16.000         | 47.446     | 63.446      | 80.000   |
| 1000                                 | 20.000         | 47.446     | 67.446      | 100.000  |

Elaborado por: los autores

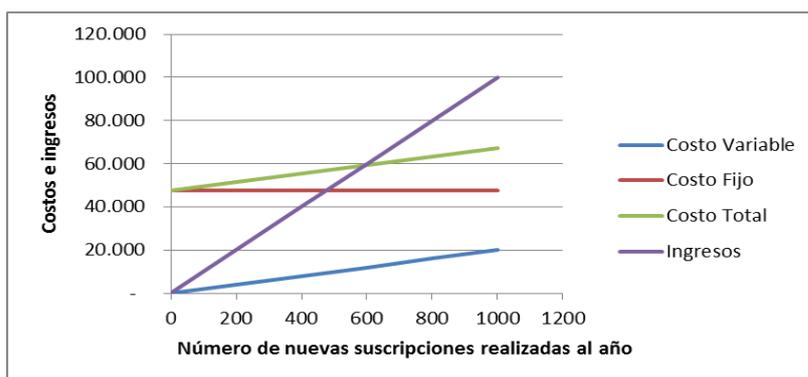


Figura 14. Punto de equilibrio nuevos contratos. La figura muestra el punto de equilibrio para la suscripción de nuevos contratos con restaurantes

Elaborado por: los autores

$Pe \text{ renovaciones} = \$32.911,91/(\$100 - \$5) = 346,44 \approx 347$  renovaciones de contratos

Tabla 20

*Punto de equilibrio renovaciones*

| Punto de equilibrio renovaciones |                |            |             |          |
|----------------------------------|----------------|------------|-------------|----------|
| Unidades                         | Costo Variable | Costo Fijo | Costo Total | Ingresos |
| 0                                | -              | 32.912     | 32.912      | -        |
| 100                              | 500            | 32.912     | 33.412      | 10.000   |
| 200                              | 1.000          | 32.912     | 33.912      | 20.000   |
| 300                              | 1.500          | 32.912     | 34.412      | 30.000   |
| 400                              | 2.000          | 32.912     | 34.912      | 40.000   |

Elaborado por: los autores

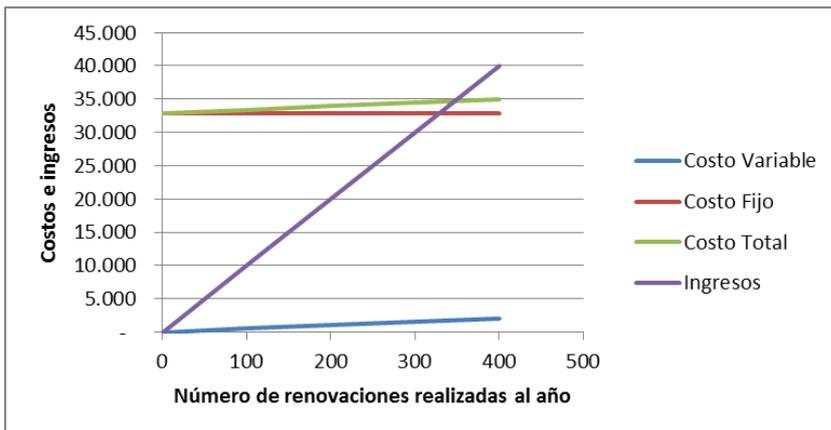


Figura 15. Punto de equilibrio renovaciones. La figura muestra el punto de equilibrio para la venta de renovaciones de contratos con los restaurantes  
Elaborado por: los autores

$$Pe \text{ reservaciones} = \$43.752,74 / (\$1 - \$0,1) = 48.614,15 \approx 48.615 \text{ reservaciones}$$

Tabla 21

Punto de equilibrio reservaciones

| Punto de equilibrio Reservaciones |                |            |             |          |
|-----------------------------------|----------------|------------|-------------|----------|
| Unidades                          | Costo Variable | Costo Fijo | Costo Total | Ingresos |
| 0                                 | -              | 43.753     | 43.753      | -        |
| 10000                             | 1.000          | 43.753     | 44.753      | 10.000   |
| 20000                             | 2.000          | 43.753     | 45.753      | 20.000   |
| 30000                             | 3.000          | 43.753     | 46.753      | 30.000   |
| 40000                             | 4.000          | 43.753     | 47.753      | 40.000   |
| 50000                             | 5.000          | 43.753     | 48.753      | 50.000   |
| 60000                             | 6.000          | 43.753     | 49.753      | 60.000   |
| 70000                             | 7.000          | 43.753     | 50.753      | 70.000   |
| 80000                             | 8.000          | 43.753     | 51.753      | 80.000   |

Elaborado por: los autores

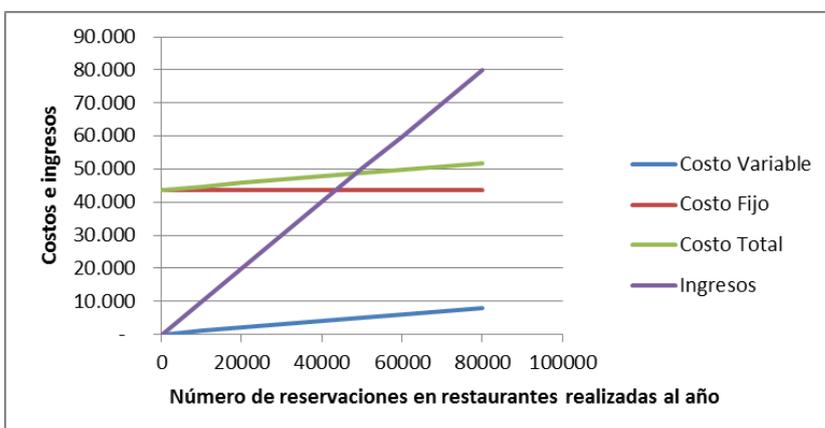


Figura 16. Punto de equilibrio reservaciones. La figura ilustra la cantidad necesaria de reservaciones para lograr el punto de equilibrio  
Elaborado por: los autores

Los gráficos y los cálculos de punto de equilibrio muestran que el elemento importante del negocio es la generación de reservas por parte de los usuarios. En lo que respecta a nuevos contratos, considerando que en el tercer año ya se ha cubierto una parte importante de la demanda potencial, se necesitaría ampliar el negocio a otras ciudades para poder mantener la producción por encima del punto de equilibrio.

### 5.6 Tasa interna de retorno y valor actual neto

Se procedió a calcular el Valor Actual Neto, tomando en consideración los flujos proyectados y WACC como tasa de descuento para traer a valor presente:

Tabla 22

*Valor actual neto y tasa interna de retorno sin perpetuidad*

| <b>Flujo de Caja Total</b> | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                            | (50.352)     | (24.734)     | 66.971       | 57.487       | 62.750       | 65.861       |
| Tasa de Descuento          | 19,47%       |              |              |              |              |              |
| VNA                        | 67.440       |              |              |              |              |              |
| TIR                        | 50,83%       |              |              |              |              |              |
| Tasa Pasiva                | 5,54%        |              |              |              |              |              |
| TIRM                       | 31,07%       |              |              |              |              |              |

Elaborado por: los autores

Como criterio de aceptación financiera del VAN se tiene que si es mayor a cero (como es el presente caso que asciende a 67.440 dólares), se considera el proyecto como rentable y se acepta.

La tasa interna de retorno es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea cero. Para el caso del presente proyecto, el valor de la TIR es de 50,83%. El criterio de aceptación de un proyecto es que si TIR es mayor que la tasa de descuento aplicada, en este caso WACC, como es el caso del presente proyecto, este es rentable y se acepta. Cabe mencionar que el cálculo de la TIR, aplicando una tasa de reinversión equivalente a la tasa pasiva del Banco

Central del Ecuador, es decir, del 5,54%, equivale a 31,07%, lo que aún se lo considera como rentable y aceptable.

A lo anterior, se debe incluir el criterio de perpetuidad que se estima para los períodos posteriores al quinto año de operaciones, con crecimiento del 1% anual relacionado al flujo neto del quinto año. Los flujos, valor actual neto y tasa interna de retorno con esta consideración se muestran a continuación:

Tabla 23

*Valor actual neto y tasa interna de retorno con perpetuidad*

| <b>Flujo de Caja Total</b> | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                            | (50.352)     | (24.734)     | 66.971       | 57.487       | 62.750       | 426.008      |
| Tasa de Descuento          | 19,47%       |              |              |              |              |              |
| VNA                        | 215.415      |              |              |              |              |              |
| TIR                        | 75,61%       |              |              |              |              |              |
| Tasa Pasiva                | 5,54%        |              |              |              |              |              |
| TIRM                       | 54,97%       |              |              |              |              |              |

Elaborado por: los autores

Ambos criterios de evaluación financiera muestran que el proyecto es factible por lo que se procede a realizar un análisis de sensibilidad.

## 5.7 Análisis de sensibilidad

Se calculó el valor actual neto para cinco escenarios diferentes como se muestra a continuación:

Tabla 24

*Análisis de sensibilidad sin perpetuidad*

| <b>ESCENARIOS</b>          | <b>Pesimista 1</b> | <b>Pesimista 2</b> | <b>Más probable</b> | <b>Optimista 1</b> | <b>Optimista 2</b> |
|----------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas (en porcentaje)     | 90%                | 95%                | 100%                | 105%               | 110%               |
| VAN                        | 28.455             | 47.948             | 67.440              | 86.933             | 106.426            |
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | 10%                | 20%                | 40%                 | 20%                | 10%                |
| PONDERACIÓN                | 2.846              | 9.590              | 26.976              | 17.387             | 10.643             |
| VAN ESPERADO (VANE)        | 67.440             |                    |                     |                    |                    |
| DESVIACIÓN ESTÁNDAR        | 27.567             |                    |                     |                    |                    |

Elaborado por: los autores

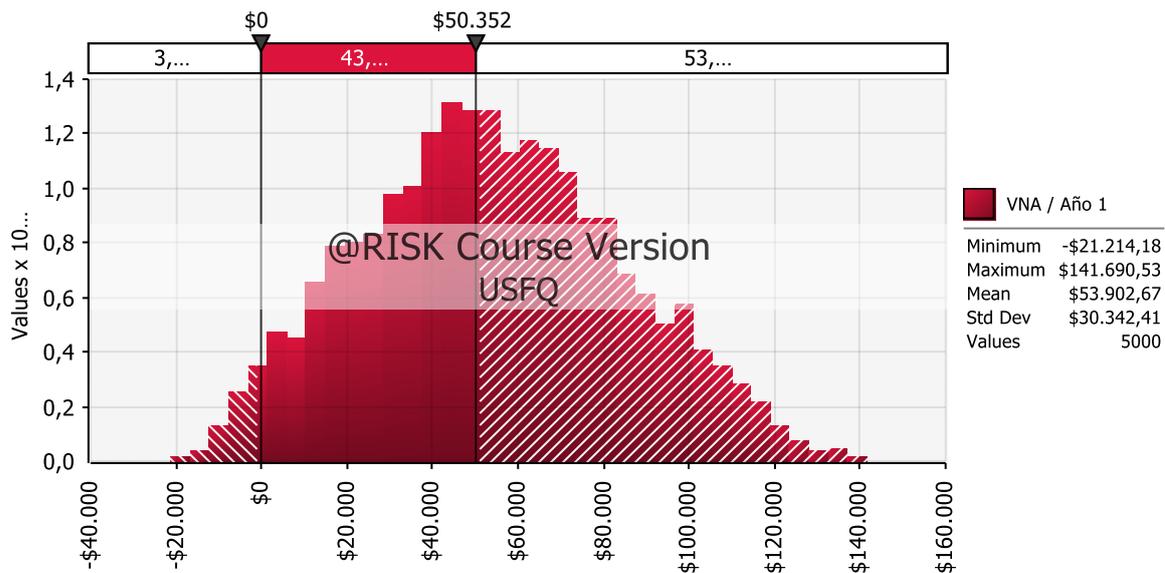
Tabla 25  
*Análisis de sensibilidad con perpetuidad*

| ESCENARIOS                 | Pesimista 1 | Pesimista 2 | Más probable | Optimista 1 | Optimista 2 |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Ventas (en porcentaje)     | 90%         | 95%         | 100%         | 105%        | 110%        |
| VAN                        | 138.324     | 177.164     | 216.004      | 254.844     | 293.684     |
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | 10%         | 20%         | 40%          | 20%         | 10%         |
| PONDERACIÓN                | 13.832      | 35.433      | 86.402       | 50.969      | 29.368      |
| VAN ESPERADO (VANE)        | 216.004     |             |              |             |             |
| DESVIACIÓN ESTÁNDAR        | 54.928      |             |              |             |             |

Elaborado por: los autores

Es importante anotar que los cinco escenarios planteados muestran VAN positivos. Sin embargo, el resultado financiero es sensible a los ingresos operativos de la empresa, los cuales se encuentran directamente relacionado con la demanda potencial de los usuarios y suscriptores de la aplicación, descritos en el capítulo dos. En caso de que los ingresos tengan una evolución menor a la esperada, como acción correctiva, se analizará potencializar al área comercial.

El grafico a continuación refleja que la probabilidad de que el VAN sea cero o menor que cero es del 3,20%; por otra parte, la probabilidad de que alcance un VAN igual al valor de la inversión inicial (es decir, que se logre cubrir la inversión y se obtenga el mismo monto a valor presente) es del 43,60% y que exceda el mismo, es del 53,20%. Por otro lado, el alto valor de la TIR se relaciona con el tipo de proyecto y las características de servicio, que no requiere de una alta inversión ni costos de inventario.



*Figura 17.* Distribución del valor actual neto. Distribución probabilística de VAN para identificación del análisis de sensibilidad  
Elaborado por: los autores

## CONCLUSIONES

Tras la elaboración del presente plan de negocios, se ha podido establecer el siguiente conjunto de conclusiones:

- En la actualidad, no existe en el mercado ecuatoriano una aplicación similar a ReservApp, lo que permite establecer que se trata de un producto innovador, de esta manera se concluye que se deben implementar las estrategias de mercadotecnia señaladas a lo largo de este documento para garantizar la viabilidad técnica, administrativa, operativa y financiera del proyecto.
- Se ha podido verificar que la estrategia genérica óptima para el proyecto es la de nicho, para atender de manera exclusiva a restaurantes de medio a alto nivel en la ciudad de Quito. Una vez posicionado el producto, se podrá pensar en una expansión a otras ciudades.
- Se concluye que se pueden pronosticar las ventas y los ingresos por reservaciones considerando la penetración de productos innovadores propuesta por Kotler y Armstrong, los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas. Con estos elementos, se pronostica un valor actual neto del proyecto a cinco años de 67.440 dólares y una tasa interna de retorno de 50,83%.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, se presentan algunas recomendaciones relacionadas con el estudio:

- Considerando las actuales características del mercado ecuatoriano y el interés del Estado y los consumidores en el desarrollo de bienes y servicios tecnológicos, se recomienda que estudiantes, profesionales y emprendedores consideren el desarrollo de empresas desarrolladoras de herramientas como la descrita en este documento.
- Es recomendable, así mismo, que el desarrollo de estas tecnologías esté acompañado por un adecuado conjunto de estrategias de marketing adecuado para crear relaciones perdurables y sólidas con los clientes y usuarios de estas tecnologías.
- Por último, se recomienda el desarrollo del presente plan de negocios a los proponentes y personas que estén interesadas en la inversión para la creación de la empresa y la aplicación para dispositivos móviles “ReservApp”.

## BIBLIOGRAFÍA

- AFP. (13 de febrero de 2014). *Infobae*. Obtenido de <http://www.infobae.com/2014/02/13/1543472-en-2013-se-vendieron-mas-smartphones-que-celulares-basicos>
- Agencia Andes. (2 de diciembre de 2014). Cepal proyecta crecimiento de 3,8% para Ecuador en 2015, por encima del promedio regional. *Andes Info*.
- Banco Central del Ecuador. (28 de septiembre de 2014). *Indicadores económicos*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2014). *Información estadística mensual*. Recuperado el Septiembre de 2014, de Producto interno bruto por industrias: <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial*. Recuperado el 2014, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- CFN. (septiembre de 2014). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/>
- Computación Aplicada al Desarrollo S. A. (2013). *Computación Aplicada al Desarrollo S. A.* Obtenido de [www.cad.com.mx/historia\\_del\\_internet.htm](http://www.cad.com.mx/historia_del_internet.htm)
- Corporación Financiera Nacional. (1 de mayo de 2015). *Tasas de interés mayo 2015*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/images/stories/TASASparaMAYO.pdf>
- Crece Negocios. (mayo de 2009). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- de Tudela Pérez, B. J. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic Editorial.
- Ecuador Inmediato. (23 de mayo de 2013). Durante el 2013 creció en un 15,73% el número de turistas que llega a Quito. *Ecuador Inmediato*.
- EFE. (13 de enero de 2011). Ecuador registró en 2010 un aumento de turistas extranjeros de más del 8%. *El Hoy*.
- El Financiero. (2012). Según CEPAL. *El Financiero*.
- EUMED. (2004). *Las tres estrategias genéricas*. Obtenido de [www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm)
- Huang, A. (2013). *Premios de riesgo por país*. Silicon Valley: Apple-magic.
- INEC. (2010). *Indicadores socioeconómicos*. Quito: INEC.

- INEC. (2013). *Evolución de los indicadores laborales en el Ecuador 2013*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Estadísticas hoteles, restaurantes y servicios*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Proyecciones referenciales a nivel cantonal por grupos de edad 2010 - 2020*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) 2013*. Obtenido de INEC:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P*. Quito: Exel impresores gráficos Cía. Ltda.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Malhotra, N., Dávila Martínez, J. F., & Treviño Rosales, M. E. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (Diciembre de 2012). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el Septiembre de 2014, de Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo:  
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (9 de julio de 2013). *Noticias*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>
- Municipio de Quito. (2010). *Sector Productivo*. Obtenido de Sector turístico:  
<http://www.quito.com.ec/inversiones/index.php/por-que-invertir-en-quito/indicadores-turisticos/sector-productivo>
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Cengage.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rodríguez, G., Gago, L., & Khokhar, S. (2010). *CEO - Organización del servicio y trabajos de secretariado*. Madrid: McGraw-Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.

SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito:  
SENPLADES.

Thompson, I. (2007). *Estrategias de marketing*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de  
<http://www.promonegocios.net/>

Trip Advisor. (20 de marzo de 2015). *Restaurantes en Quito*. Obtenido de  
[http://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294308-  
Quito\\_Pichincha\\_Province.html#EATERY\\_OVERVIEW\\_BOX](http://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294308-Quito_Pichincha_Province.html#EATERY_OVERVIEW_BOX)

## ANEXOS

## Anexo 1. Sectores priorizados de la Matriz Productiva.

Cuadro 1: Industrias priorizadas

| Sector    | Industria  |
|-----------|--|
| BIENES    | 1) Alimentos frescos y procesados                            |
|           | 2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)                  |
|           | 3) Confecciones y calzado                                    |
|           | 4) Energías renovables                                       |
|           | 5) Industria farmacéutica                                    |
|           | 6) Metalmecánica   |
|           | 7) Petroquímica  |
|           | 8) Productos forestales de madera                            |
| SERVICIOS | 9) Servicios ambientales                                     |
|           | 10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos) |
|           | 11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes             |
|           | 12) Construcción   |
|           | 13) Transporte y logística                                   |
|           | 14) Turismo  |

Cuadro 2: Industrias estratégicas

| Industria             | Posibles bienes o servicios   | Proyectos   |
|-----------------------|---|---|
| 1) Refinería          | Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil  | • Proyecto Refinería del Pacífico   |
| 2) Astillero          | Construcción y reparación de bncos, servicios asociados                                     | • Proyecto de implementación de astillero en Posorja  |
| 3) Petroquímica       | Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas | • Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenad<br>• Planta Petroquímica Básica  |
| 4) Metalurgia (cobre) | Cables eléctricos, tubos, laminación  | • Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala. |
| 5) Siderúrgica        | Planos, largos  | • Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor pote cial geológico minero.                                    |

Fuente: Senplades

## **Anexo 2. Análisis Sectorial**

**Amenaza de entrada de competidores.-** Esta amenaza corresponde a la facilidad o probabilidad de que entren nuevos competidores que ofrezcan el mismo servicio o producto que se piensa ofertar. Entendido este concepto, se plantea que la amenaza de entrada de competidores que oferten a los propietarios de dispositivos móviles (usuarios) una aplicación que dé la oportunidad de reservar espacios en restaurantes (clientes) es alta. La inversión para desarrollar aplicaciones no es excesivamente alta, y no existen regulaciones especiales para esta industria. A esto se suma que ya existen plataformas similares en otras regiones; destaca la aplicación “opentable”; sin embargo, esta empresa no ha incursionado de manera fuerte en Latinoamérica (apenas tiene presencia en Costa Rica, México, Panamá y El Salvador).

La amenaza de nuevos competidores resulta alta, por ello se concluye que esta fuerza es negativa para este proyecto.

**Poder de negociación con los consumidores.-** Este parámetro busca medir la presión que pueden ejercer los consumidores en aspectos como transporte, precios, personalización, entre otros.

El grupo de clientes objetivo de la industria en la que incursiona JJ Restaurantes App es bastante grande y disperso. Es importante considerar que los consumidores (restaurantes) están bien informados acerca de características y precios de plataformas de promoción pero no de reservaciones porque están habituados a sus medios propios para reservas porque no existen en la actualidad, en el mercado ecuatoriano, servicios que favorezcan ambos requerimientos, por lo que los consumidores tienen poco conocimiento sobre estos servicios.

En el sentido señalado, se considera que el poder de negociación de los consumidores es una fuerza indiferente dentro de la industria de servicio de reservaciones para restaurantes.

**Poder de negociación de los proveedores.-** El poder de negociación de los proveedores corresponde a la capacidad de imponer condiciones de precio y cantidad de producto que puedan vender, todo esto si es que se encuentran organizados gremialmente, o si los suministros que ofertan son raros, escasos o de alto costo. En el sector de desarrollo de aplicaciones se conoce que los proveedores son variados y numerosos, nacionales o internacionales, además no se encuentran organizados como gremio sino que compiten entre ellos.

Dentro de la industria de diseño de soluciones informáticas (aplicación y páginas web), se pueden identificar tres tipos importantes de proveedores: de hardware, de software y de conocimientos técnicos.

Existe gran cantidad de empresas que ofrecen equipos, servicios de hosting, venta de dominios, software y demás suministros que necesitan las empresas de la industria de desarrollo de aplicaciones, por lo que se considera que estos proveedores no están en capacidad de imponer condiciones. Dentro de este análisis se puede exceptuar el poder de negociación de las plataformas de distribución de la aplicación (Android market, IOS, etc.), que pueden aprobar o denegar la posibilidad de distribuir dichas aplicaciones. Este es un elevado nivel de negociación. Sin embargo, este poder se centra en términos y condiciones de desarrollo de los productos que se enfocan exclusivamente en el origen y uso lícito de la aplicación.

De esta manera se concluye que el poder de negociación de los proveedores es indiferente, dando como resultado que esta fuerza de Porter, en este análisis, sea neutral.

**Productos sustitutos.-** A diferencia de los productos ya existentes en el mercado por parte de la competencia en la misma industria, los productos sustitutos se refieren a los que son similares o representen una alternativa a los que la empresa ofrece. Comprendido este concepto se tiene que existen varios productos que pueden atender a las necesidades de promoción y reservaciones para restaurantes diferentes a la industria.

Entre los productos sustitutos destacan las reservaciones realizadas telefónicamente y que son ofrecidas directamente por el restaurante. También existen otras alternativas que incluso pueden ser gratuitas como blogs y redes sociales, entre los más populares, en los que se puede activar y gestionar la opción de comentarios y que, a través de esa función, se realicen reservaciones.

Estos productos sustitutos representan una desventaja para la industria de diseño de servicios digitales, pues tienen precios bajos o nulos; los consumidores están muy habituados a estos sistemas, incluso considerando el hecho de que no ofrezcan la misma cantidad de funcionalidades que una plataforma digital especializada puede ofrecer y que el diseño de las aplicaciones sea claramente diferenciado.

Tras el análisis se concluye que la fuerza de Porter de productos sustitutos alcanza un nivel negativo para la industria.

**Rivalidad.-** Este parámetro plantea la cantidad de competencia que existe en el sector industrial al que se desee incursionar, es decir, la cantidad de empresas existentes que ofrecen el mismo producto o servicio que se desea ofertar. Tras la comprensión de este concepto, se investigó acerca de este tema y se encontró que existen en Ecuador empresas que ofertan servicios de diseño de páginas web y aplicaciones, además de servicios de promoción de restaurantes (como TripAdvisor); sin embargo, no se encontró ningún competidor que ofrezca servicios de reservaciones a restaurantes en todo un ámbito geográfico. Como se comentó previamente, aunque existen empresas similares como “opentable”, estas no se encuentran en Ecuador, por lo que, al momento, constituye una oportunidad importante.

Se concluye de esta manera que la rivalidad entre competidores es inexistente, por lo que afecta positivamente al proyecto de manera considerable, por ello esta fuerza de Porter de este proyecto es ventajosa.

**Anexo 3. Modelo de entrevista.**

Esta entrevista se inicia con las siguientes preguntas para obtener información básica de los posibles clientes (dueños de restaurantes). Luego se realizan preguntas que el entrevistador considere convenientes para convertirse en una entrevista a profundidad.

1.- ¿Cree usted que es adecuado y efectivo promocionar sus servicios mediante un anuncio en una página web (portal web)?

---

2.- ¿Cree usted que es adecuado y efectivo promocionar sus servicios mediante una aplicación para teléfono inteligente?

---

3.- ¿Ha utilizado o utiliza página web, aplicación para celular, llamadas telefónicas o algún otro servicio para recibir reservaciones a su establecimiento? ¿Cuál? ¿Son medios eficientes y de gusto de los clientes?

---

4.- ¿Ha ocurrido que sus clientes se marchan sin realizar ningún consumo porque el local estaba completamente lleno? ¿Cree que eso causa molestia a esos clientes? ¿Le gustaría que los clientes lleguen justo a tiempo para tener mayor ocupación de mesas?

---

5.- ¿Le interesaría contratar un servicio por el cual se promocioe su negocio a los celulares de los posibles clientes, se brinde información del menú y la dirección donde se encuentra y, a la vez, que los clientes puedan hacer reservaciones fácilmente para ir a su restaurante?

---

6.- ¿Qué información de su local le gustaría que se presente en el servicio de promoción y reservaciones en teléfonos celulares como el que se está describiendo?

---

7.- En caso de firmar un contrato para recibir este servicio, ¿le gustaría que el contrato se haga por un precio fijo mensual o un valor por cada reserva realizada?

---

8.- ¿Le gustaría, como un servicio adicional, que un profesional en cocina publique una reseña de su restaurante en la aplicación celular de promoción y reservaciones?

---

**Otras preguntas:**

---

**Anexo 4. Modelo de encuesta.**

Esta es una corta encuesta confidencial sobre el uso de aplicaciones para restaurantes y otras empresas similares. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es su género?
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  
2. ¿Cuál es su edad?
  - a. Menos de 25 años
  - b. Entre 26 y 35 años
  - c. Entre 36 y 45 años
  - d. Entre 46 y 55 años
  - e. Más de 55 años
  
3. ¿Usted utiliza un teléfono inteligente o tablet?
  - a. Sí
  - b. No
  
4. ¿Con qué frecuencia usted utiliza servicios de restaurantes y bares restaurantes?
  - a. Casi nunca
  - b. Una vez al mes o menos
  - c. Entre dos o tres veces al mes
  - d. Una vez a la semana, al menos
  - e. Varias veces a la semana
  
5. ¿Te interesaría tener una aplicación para Smartphone en la que puedas encontrar restaurantes cercanos al lugar en donde te encuentras, además de revisar su menú, fotos y que puedas hacer reservaciones (incluso para ese mismo momento) en ese restaurante sin costo?
  - a. Muy interesante
  - b. Algo interesante
  - c. Poco interesante
  - d. Nada interesante
  
6. ¿Con qué frecuencia crees que usarías esta aplicación para hacer una?
  - a. Casi nunca
  - b. Una vez al mes o menos
  - c. Entre dos o tres veces al mes
  - d. Una vez a la semana, al menos
  - e. Varias veces a la semana
  
7. ¿Desearías que la aplicación te permita tener la opción publicar en redes sociales la reservación que has hecho?
  - a. Sí
  - b. No

## Anexo 5. Descripciones de los puestos de la empresa JJ Restaurantes App.

### Definición del puesto 1

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>    | Administrador general   |
| <b>Horario de trabajo:</b>  | De lunes a viernes, de 09h00 a 18h00, con posibilidad de trabajo en horarios diferentes según requerimientos del negocio.   |
| <b>Salario:</b>             | A convenir según contrato individual de trabajo, sugerido \$1.000,00  |
| <b>Reporta a:</b>           |   |
| <b>Personas a su cargo:</b> | Todo el personal de JJ Restaurants App.   |
| <b>Objetivo general:</b>    | Supervisión y manejo integral de la empresa.  |
| <b>Cualidades:</b>          | Elevadas cualidades comunicativas, responsabilidad, puntualidad, conocimiento de uso de herramientas computacionales, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, honestidad, iniciativa, creatividad.   |
| <b>Experiencia:</b>         | Experiencia mínima de dos años en cargos administrativos o comerciales de productos intangibles.  |
| <b>Educación:</b>           | - Cuarto nivel en administración de empresas o de marketing   |
| <b>Responsabilidades:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representación legal de la compañía</li> <li>- Planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.</li> <li>- Brindar soporte administrativo en la promoción y comercialización de las aplicaciones desarrolladas por la compañía.</li> <li>- Manejo, custodia y gestión de los recursos monetarios y materiales de la empresa.</li> <li>- Planificación y organización de actividades de capacitación en el negocio.</li> <li>- Establecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.</li> </ul> |

- Selección y evaluación de personal.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Equipos:</b>                | Equipos de oficina para el trabajo de tipo administrativo (mobiliario de oficina, computadora, impresora, etc.).  |
| <b>Condiciones de trabajo:</b> | <p>El trabajo se desarrolla en un espacio adecuado para las funciones del cargo, con iluminación y ventilación adecuadas.</p> <p>La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.</p> <p>Por el tipo de empresa, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p> |
| <b>Riesgos:</b>                | Riesgos relacionados con la actividad de oficina, primordialmente de tipo ergonómico.   |

## Definición del puesto 2

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>    | Administrador comercial   |
| <b>Horario de trabajo:</b>  | De lunes a viernes, de 09h00 a 18h00, con posibilidad de trabajo en horarios diferentes según requerimientos del negocio.   |
| <b>Salario:</b>             | A convenir según contrato individual de trabajo, sugerido \$ 1000,00  |
| <b>Reporta a:</b>           | Administrador general   |
| <b>Personas a su cargo:</b> | Representantes comerciales.   |
| <b>Objetivo general:</b>    | Planificar, organizar, dirigir y ejecutar las acciones comerciales de la empresa.   |
| <b>Cualidades:</b>          | Elevadas cualidades comunicativas, responsabilidad, puntualidad, conocimiento de uso de herramientas computacionales, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, honestidad, iniciativa, creatividad. |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Experiencia:</b>           | Experiencia mínima de dos años en cargos administrativos o comerciales de productos intangibles.   |
| <b>Educación:</b>             | - Cuarto nivel en administración de empresas o de marketing  |
| <b>Responsabilidades:</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación, organización, dirección y control de las actividades comerciales y de promoción de la empresa.</li> <li>- Manejo, custodia y gestión de los recursos monetarios y materiales de la empresa que le han sido asignados.</li> <li>- Planificación y organización de actividades de los representantes comerciales del negocio.</li> <li>- Representante de ventas para clientes de perfil superior.</li> <li>- Participación en la selección y evaluación de personal de ventas.</li> </ul> |
| <b>Equipos:</b>               | Equipos de oficina para el trabajo de tipo administrativo (mobiliario de oficina, computadora, impresora, etc.).   |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | <p>El trabajo se desarrolla en un espacio adecuado para las funciones del cargo, con iluminación y ventilación adecuadas.</p> <p>La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.</p> <p>Por el tipo de empresa, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p>  |
| <b>Riesgos:</b>               | Riesgos relacionados con la actividad de oficina, primordialmente de tipo ergonómico.  |

### **Definición del puesto 3**

**Nombre del cargo:** Representante Comercial

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Horario de trabajo:</b>  | De lunes a viernes, de 09h00 a 18h00, con posibilidad de trabajo en horarios diferentes según requerimientos del negocio.   |
| <b>Salario:</b>             | A convenir según contrato individual de trabajo, sugerido \$420,00 y cobertura de costos de movilización.   |
| <b>Reporta a:</b>           | Administrador comercial   |
| <b>Personas a su cargo:</b> |   |
| <b>Objetivo general:</b>    | Promoción de la empresa y venta de suscripciones a los clientes meta (restaurantes).  |
| <b>Cualidades:</b>          | Buena presencia, elevadas cualidades comunicativas, responsabilidad, puntualidad, conocimiento de uso de herramientas computacionales, honestidad, iniciativa.  |
| <b>Experiencia:</b>         | Experiencia no requerida pero se valorará el trabajo previo en venta de intangibles.  |
| <b>Educación:</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Como mínimo, bachiller con ciertos años de educación superior</li></ul>   |
| <b>Responsabilidades:</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Visita a los posibles clientes de la empresa para la venta de suscripciones y contratos con restaurantes, según la planificación y organización desarrollada por el administrador comercial</li><li>- Informar a las empresas interesadas sobre las características del producto ofertado.</li><li>- Desarrollar y presentar al administrador comercial informes periódicos de visitas de ventas.</li><li>- Tomar fotos de las instalaciones de los clientes y obtención de información para la suscripción del contrato.</li></ul> |
| <b>Equipos:</b>             | Materiales de publicidad y dispositivo inteligente (Tablet) para la presentación de la aplicación a posibles clientes, además de la recolección de imágenes e información del cliente.  |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Condiciones de trabajo</b> | <p>El trabajo se desarrolla en los locales que se visitan.</p> <p>La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.</p> <p>Por el tipo de empresa, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p> |
| <b>Riesgos:</b>               | Riesgos relacionados con la actividad en exteriores pero en zona urbana.   |

#### **Definición del puesto 4**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Nombre del cargo:</b>    | Jefe de Programación y desarrollo  |
| <b>Horario de trabajo:</b>  | De lunes a viernes, de 09h00 a 18h00, con posibilidad de trabajo en horarios diferentes según requerimientos del negocio.  |
| <b>Salario:</b>             | Según contrato individual de trabajo, estimado \$630 mensuales más beneficios.   |
| <b>Reporta a:</b>           | Administrador general  |
| <b>Personas a su cargo:</b> | Programador Junior   |
| <b>Objetivo general:</b>    | Desarrollo de plataforma de aplicación “ReservApp”.  |
| <b>Cualidades:</b>          | Responsabilidad, puntualidad, extenso conocimiento de uso de herramientas computacionales, honestidad, iniciativa, creatividad.  |
| <b>Experiencia:</b>         | Experiencia mínima de cuatro años en programación y desarrollo de software.  |
| <b>Educación:</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnólogo o ingeniero en sistemas.</li> <li>- Se valorarán conocimientos específicos de desarrollo de aplicaciones móviles</li> </ul> |
| <b>Responsabilidades:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión en desarrollo de aplicación para dispositivos móviles.</li> </ul>   |

- Actualización de la aplicación cuando sea necesario.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Equipos:</b>               | Equipos de computación para el desarrollo de la actividad de programación (mobiliario, computadora, etc.).  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | <p>El trabajo se desarrolla en un espacio adecuado para las funciones del cargo, con iluminación y ventilación adecuadas.</p> <p>La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.</p> <p>Por el tipo de empresa, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p> |
| <b>Riesgos:</b>               | Riesgos relacionados con la actividad de oficina, primordialmente de tipo ergonómico.   |

### **Definición del puesto 5**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>    | Programador Junior  |
| <b>Horario de trabajo:</b>  | De lunes a viernes, de 09h00 a 18h00, con posibilidad de trabajo en horarios diferentes según requerimientos del negocio.       |
| <b>Salario:</b>             | Según contrato individual de trabajo, estimado \$420 mensuales.   |
| <b>Reporta a:</b>           | Jefe de programación  |
| <b>Personas a su cargo:</b> |   |
| <b>Objetivo general:</b>    | Desarrollo de plataforma de aplicación “ReservApp”.   |
| <b>Cualidades:</b>          | Responsabilidad, puntualidad, extenso conocimiento de uso de herramientas computacionales, honestidad, iniciativa, creatividad. |
| <b>Experiencia:</b>         | Experiencia mínima de dos años en programación y desarrollo de software.  |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Educación:</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnólogo en sistemas.</li> <li>- Se valorarán conocimientos específicos de desarrollo de aplicaciones móviles</li> </ul>  |
| <b>Responsabilidades:</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de aplicación para dispositivos móviles en diversas plataformas.</li> <li>- Ingreso de información de localización y demás datos de los clientes.</li> <li>- Actualización de la aplicación cuando sea necesario.</li> </ul>  |
| <b>Equipos:</b>               | Equipos de computación para el desarrollo de la actividad de programación (mobiliario, computadora, etc.).  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | <p>El trabajo se desarrolla en un espacio adecuado para las funciones del cargo, con iluminación y ventilación adecuadas.</p> <p>La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.</p> <p>Por el tipo de empresa, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p> |
| <b>Riesgos:</b>               | Riesgos relacionados con la actividad de oficina, primordialmente de tipo ergonómico.   |

### **Definición del puesto 6**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>   | Contador externo  |
| <b>Horario de trabajo:</b> | De lunes a viernes, de 09h00 a 18h00, con posibilidad de trabajo en horarios diferentes según requerimientos del negocio. |
| <b>Salario:</b>            | Según contrato individual de trabajo, estimado \$420 mensuales.   |
| <b>Reporta a:</b>          | Administrador general   |

**Personas a su cargo:**

**Objetivo general:** Asistencia a la contabilidad de la empresa.

**Cualidades:** Responsabilidad, puntualidad, conocimiento de uso de herramientas computacionales, honestidad, iniciativa.

**Experiencia:** Experiencia mínima de dos años en desarrollo de actividades contables.

**Educación:** - Contador (o contadora) público autorizado.

**Responsabilidades:**

- Desarrollo y suscripción de formularios de Servicio de Rentas Internas.
- Manejo de los libros de la empresa con la información ofrecida por la administrador del negocio.
- Asesoramiento en materia de contabilidad.

**Equipos:** Equipos de oficina para el trabajo de tipo administrativo (mobiliario de oficina, computadora, impresora, etc.).

**Condiciones de trabajo** El trabajo se desarrolla en un espacio adecuado para las funciones del cargo, con iluminación y ventilación adecuadas.

La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos según eventos que pueden ser en horarios nocturnos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.

Por el tipo de actividad, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.

**Riesgos:** Riesgos relacionados con la actividad de oficina, primordialmente de tipo ergonómico.

**Definición del puesto 7**

**Nombre del cargo:** Jefe de Marketing y Relaciones Públicas

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Horario de trabajo:</b>    | De 09h00 a 18h00 con capacidad de trabajo en horario extendido  |
| <b>Salario:</b>               | Salario según contrato de trabajo; estimado \$630.  |
| <b>Reporta a:</b>             | Administrador general   |
| <b>Personas a su cargo:</b>   |   |
| <b>Objetivo general:</b>      | Desarrollo de acciones de promoción de la empresa.  |
| <b>Cualidades:</b>            | Responsabilidad, puntualidad, conocimiento de uso de herramientas computacionales, honestidad, iniciativa.  |
| <b>Experiencia:</b>           | Experiencia mínima de dos años en desarrollo de actividades similares.  |
| <b>Educación:</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Tercer nivel en marketing o relaciones públicas.</li></ul>  |
| <b>Responsabilidades:</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de comunicados de prensa y actividades de promoción.</li><li>- Diseño de presupuestos de marketing.</li><li>- Elaboración de informes de marketing y estudios de mercado.</li></ul>  |
| <b>Equipos:</b>               | Equipos de oficina para el trabajo de tipo administrativo (mobiliario de oficina, computadora, impresora, etc.).  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | <p>El trabajo se desarrolla en un espacio adecuado para las funciones del cargo, con iluminación y ventilación adecuadas.</p> <p>La persona que ocupe el cargo deberá tener disposición de trabajo en horarios extendidos por lo que se pagará lo indicado por la legislación vigente.</p> <p>Por el tipo de actividad, se podrá considerar la opción de teletrabajo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p> |
| <b>Riesgos:</b>               | Riesgos relacionados con la actividad de oficina, primordialmente de tipo ergonómico.   |

## Anexo 6. Hojas de vida de los proponentes

### **JAMES BONILLA MORENO**

CI: 060199424-7

Celular: +593 9999 30695

Email: jamesbonillamoreno@gmail.com

Urbanización Club Los Chillos

Av. Rosas 306 y Anturios.

Quito - Ecuador



Ecuatoriano, 43 años, 16 años de experticia en la industria petrolera,

Gerente General TIW Corporation/ área Ecuador - Perú

Supervisión y asistencia al cliente en la recomendación de procedimientos para uso de productos de subsuelo y superficie en perforación y reacondicionamiento de pozos, adicional en el servicio de enrosque de tubería. Responsable de: Planeación y desarrollo para la ejecución de procedimientos de ventas y servicios, Gerencia técnica, administrativa, importación, exportación, talento humano, presupuesto, facturación y soporte a la casa matriz en TIW Corporación en Houston.

Experiencia de trabajo en: Estados Unidos, Venezuela, Colombia, México, Bolivia, Perú, Paraguay, Nigeria, Kuwait y Ecuador.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- TIW CORPORATION, desde 1999 al presente.
- MINGA OIL SUPPLY, Ecuador, agosto 1998 - 1999

### **EDUCACIÓN**

INGENIERO EN PETROLEOS

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL – QUITO, ECUADOR

MBA, (2013-2015 en curso).

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

### **IDIOMAS**

ESPAÑOL – LENGUAJE NATIVO

INGLES – Hablado, Escrito, Leer al 75%

### **ENTRENAMIENTO**

Facturación electrónica, Quito, 2013

Actualización en trámites y regímenes aduaneros, Quito, 2013

Manejo de extintores, Ecuador mayo 2011

Desarrollo de habilidades gerenciales, Quito, octubre 2010

Taller práctico NIIFS, Ecuador abril, mayo 2010

Safety environmental & operational training, abril 2007

PEC/premier. Basic safety awareness. Houston, abril 2007

TIW expandable and CTO tool. 2007

Drilling supervisor certificate, Houston, enero 2004

Manejo de crisis y estrategias y control emocional en situaciones riesgo, diciembre 2004

Rig pass – México. julio 2003

Microsoft office 2003

Tiw liner and packer.seminary, Houston, mayo 2002

**Ing. Javier Alejandro Paz Cerda**  
 (593)-22 904337 / (593) 22 904340 - (593) 999 242 090  
 Email: [javo\\_che@hotmail.com](mailto:javo_che@hotmail.com)

**INFORMACION PERSONAL:**

**DIRECCION:** Quito, Murgueon Oe3-107 y América,  
Sector Colegio San Gabriel

**ESTADO CIVIL:** Soltero

**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana

**CEDULA:** 1714644117

**NACIMIENTO:** 12 De Abril de 1983 / 31 años.



**Resumen Profesional:**

Tengo 9 años de experiencia en las industrias: Petrolera, De Transporte Aéreo, Tercerización e Intermediación, Telecomunicaciones, Seguros y Cobranza. Gestioné la administración de clientes corporativos (grandes clientes) para DIRECTV Ecuador, enfocado en indicadores de servicio, fidelización, cobranza y comercialización. Realicé la gestión comercial al segmento corporativo, de herramientas tecnológicas para medir competencias. En la actualidad administro la gestión de carteras castigada comprada por la compañía Gestiona.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

GESTIONA GTX (Cobranza)

**Cobranza – Comercial**  
*Actualmente*

*Mayo 2014 –*

**Cargo:** Jefe de Cartera Castigada

**Línea de Reporte:** Gerente de Operaciones – Gerente General

Administrar la cartera asignada.

Generar estrategias comerciales focalizadas de acuerdo a cada segmento.

Control y seguimiento de planificación.

Cumplimiento de Metas y Presupuestos.

**Personal a cargo:** 2 Supervisores, 3 Ejecutivos de Negocios - 32 Gestores

DIRECTV ECUADOR CIA LTDA (Televisión Satelital – Consumo Masivo)

**Comercial – Financiero**  
*Noviembre 2013*

*Septiembre 2011 –*

**Cargo:** Ejecutivo De Cuentas Corporativas (Grandes Clientes)

**Línea de Reporte:** Gerencia y Dirección.

Administración de clientes corporativos.

Generar estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas de la compañía.

Mantener estándares de calidad para la fidelización de clientes.

Retener, fidelizar, gestionar y administrar de manera integral las cuentas más importantes del negocio.

Comercialización de nuevos productos y servicios a clientes potenciales.

Seguimiento a las cuentas corporativas.

Generación de reportes mensuales en función de indicadores de gestión: CHURN, Comercialización, Servicio Postventa y Cobranza

### **TECNISEGUROS (Servicios-Seguros)**

#### **Comercial**

**Julio 2010 –**

**Agosto 2011**

**Cargo:** Asesor Comercial

**Línea de Reporte:** Coordinador Masivos

Comercialización de los productos generados por la compañía.

Generar cotizaciones de servicio.

Visitar a los clientes para cierre de ventas.

Generar cuadros comparativos para asesorar a los futuros clientes.

Establecer una relación de servicio eficiente para fidelizar a los clientes y obtener referidos.

### **HUAWEI TECHNOLOGIES (Telecomunicaciones)**

#### **Recursos Humanos**

**Agosto 2007 –**

**Enero 2009**

**Cargo:** Coordinador De RRHH – Oficina Ecuador

**Línea de Reporte:** Representante Legal – Oficina Ecuador.

Una persona a cargo en Guayaquil. Español – Inglés para soporte al personal extranjero.

Los subprocesos que llevé a cabo fueron:

1. Selección y contratación.
2. Inducción de personal.
3. Nómina.
4. Evaluación del Desempeño.
5. Capacitación.
6. Clima Laboral.
7. Manual de Funciones.

### **GRUPO SYNERGY**

#### ***Recursos Humanos***

**Septiembre 2003 - Marzo**

**2006**

**Cargo:** Asistente de Recursos Humanos

**Línea de Reporte:** Jefe de Recursos Humanos

Encargado de la certificación ISO 9001:2000 para el departamento de recursos humanos, Auditor Interno de las Normas ISO 9001:2000, a cargo del levantamiento de Procesos y Procedimientos del área: Evaluación del Desempeño / Clima Laboral / Selección y Contratación / Nómina

Los subprocesos de recursos humanos que llevé a cabo fueron: Selección y contratación / Inducción de personal / Nómina / Evaluación del Desempeño / Clima Laboral / Manual de Funciones.

### **EDUCACION:**

**2013 – Actualmente UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

MBA – Master Business Administration

Aprobado EXADEP.

**IDIOMAS:** Español, Nativo  
 Chino 5%, básico  
 Inglés 80%, Escrito, hablado y leído.  
 Universidad Católica del Perú (Nivel Básico), 2001  
 Bénédic School Of Languages (Nivel Intermedio), 2001  
 Grupo Synergy (Nivel Avanzado), 2005

**OFFICE:** Conocimientos Excel, Word, Power Point (90%)

### **CURSOS Y CAPACITACION:**

- ✓ *Actualización en Legislación Laboral* – 2008 – CENTRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL (Quito-Ecuador)
- ✓ *Nuevo Reglamento de Responsabilidad Patronal* – 2007 – TEMPOREX (Quito-Ecuador)
- ✓ *Selección y evaluación de personal por competencias utilizando el 16 PF y nuevo sistema Valanti*, – 2007 – TEMPOREX (Quito-Ecuador)
- ✓ *Reglamento a la ley de intermediación laboral y tercerización de servicios complementarios* – 2006 – ASECORH (Quito-Ecuador).
- ✓ *Intermediación Laboral en el Ecuador y su entorno constitucional, legal y reglamentario* – 2006 – ASECORH (Quito-Ecuador)
- ✓ *Petróleos para no petroleros* – 2006 – AMAPEC – SEER OIL (Quito-Ecuador)
- ✓ *Seminario de actualización en Legislación Laboral* – 2005 – PROPESEL Cia Ltda. (Quito-Ecuador)
- ✓ *Indicadores de Gestión* – 2004 – MANPOWER (Quito-Ecuador)
- ✓ *Marketing Relacional* – 2002 – UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR (Quito-Ecuador)
- ✓ *Gestión de Negocios* – 2000 – Universidad San Ignacio De Loyola (Lima-Perú)

### **CURSOS APLICADOS A LA NORMA ISO 9001:2000**

- ✓ *Auditor Interno ISO 9001:2000* , – 2006 – DYNQUA, AMAPEC. (Quito-Ecuador).
- ✓ *Introducción a la Norma ISO 9001-2000*, – 2005 – DYNQUA, AMAPEC. (Quito-Ecuador).
- ✓ *Documentación de un sistema de Calidad* 2005 – DYNQUA, AMAPEC. (Quito-Ecuador).
- ✓ *Herramientas Estadísticas* 2005 – DYNQUA, AMAPEC. (Quito-Ecuador).

